

YVAN LAUZON, MBA

Nouveau monde COVID :

ABCDE du succès du Leader dans l'action



ÉDITION EUROPÉENNE | 2021 | ISBN : 978-19893645536

Catalogage avant publication

Lauzon, Yvan, auteur

Nouveau Monde COVID : ABCDE du succès du Leader dans l'action
(*Édition européenne*) / Yvan Lauzon, MBA. Préface de Danielle Desbiens,
Ph.D.

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-1-989364-53-6

1. COVID-19. 2. Compétence. 3. Leadership. 4. Transformation
organisationnelle. 5. Gestion du changement. 6. Gestion de crise.

I. Titre.

HD33.B52 2021

658

* * *

ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR : YLA FORMATION inc.

C.P. 24006, CSP Pointes, Montréal, QC, Canada H1A 4Z2

(newmanagement2.0gmail.com)

Édition européenne 2021 offerte par votre Association



Yvan Lauzon MBA est Auteur, Conférencier & Expert-conseil à l'international

Professeur contractuel retraité en novembre 2019 de l'Université du Québec (ENAP- UQ), Yvan y a enseigné différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines (eGRH) et en Leadership dans les projets internationaux. Actuellement formateur à l'UQO, Yvan est l'auteur d'une dizaine de livres de Management en anglais, d'une autre dizaine en français (dont 5 en Gestion de projet) et deux traduits en espagnol.

Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment *Adjoint de sous-ministre associé* (Bureau du CIO) au gouvernement du Québec de 2006 à 2008. Yvan a agi durant cinq ans à titre de *Coordonnateur gouvernemental de la sécurité* et deux ans comme *Directeur au Conseil d'administration* de l'*Association sur l'accès et la protection de l'information* et aussi *Coordonnateur à GP-Québec*, associé au *PMI-Lévis Québec*. Yvan a également agi à titre d'*Expert-conseil* pour de grandes organisations internationales : *Nations-Unies* (ONU, 1993-1996) et *OCDE* (2006-2008).

Parallèlement, Yvan a enseigné de 1987 à 2019 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes, mais aussi à l'étranger (11 pays), dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet, GP). Ces dernières années il a notamment enseigné : eGRH / Équipe de projet performante / GP / Gestion des savoirs collectifs (KM) / Gouvernance / Intelligence collective / Leadership / Management TI.

Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en technologies de l'information (TI) en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2013, avec le concours de membres d'associations et regroupements de praticiens en GP de la francophonie dont GP-Québec & AFITEP (maintenant SMAP, associé IPMA), ont permis d'identifier les compétences requises des Chefs de projet (Project Manager / Project Leader), applicables à plusieurs types de projet des organisations publiques, privées ou associatives.

D'autre part, Yvan a lancé et financé plusieurs conférences et sites multilingues gratuits dont : (www.CLIMB.express), (www.smartconference.ca), (www.smartconference.world).

Finalement, Yvan réalise depuis février 2018 une *Tournée mondiale* portant sur les : ***Compétences requises en 2020' des Chefs de projets--Leaders et de leurs Gestionnaires.***

DÉDICACE

*Cet ouvrage est dédié au grand Professeur **Henry Mintzberg** de l'Université McGill, de même qu'à la famille de mon amie **Céline Cléroux**, qui était une grande musicienne et qui m'a appris tout ce qui fait d'un musicien un MAESTRO LEADER MONDIAL de sa profession.*

* * *

REMARQUES

1.. **GENRE** -- Le genre masculin est utilisé dans ce livre sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

2.. **ÉCRITURE** -- Les lettres majuscules et le caractère **&** (la perluète) sont abondamment utilisés ici simplement pour des fins pédagogiques, ne respectant pas toujours les règles d'écriture, des autorités linguistiques, la calligraphie ou les usages de plus de 125 millions de francophones de langue maternelle et les 175 autres millions de locuteurs français.

3.. **DROITS d'AUTEUR** -- Toute reproduction totale ou partielle est interdite, par quelque moyen que ce soit, sans une autorisation écrite : © Yvan Lauzon MBA, via (covid19leadership@gmail.com) ou (qr2leadership@gmail.com)

4.. **OPINIONS** -- Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager --de près ou de loin-- l'éditeur YLA Formation inc.

* * *

SUGGESTION D'UN MODE DE LECTURE

**Ce livre n'a pas été conçu pour une lecture continue,
mais plutôt un *parcours pas à pas*;**

par exemple, à raison d'une partie par jour –
pour environ 20 à 25 minutes de lecture par jour-- sur près de 4 ou 5 jours.

Il est aussi possible de sauter une partie, puis d'y revenir un peu plus tard,
chacune étant entièrement autonome.

Donc à lire et à méditer en prenant son temps,
une telle richesse de contenu ne pouvant être digérée d'un seul coup.

TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	1
Introduction.....	3
PARTIE 1 – Avant la COVID-19 : Le Bon Vieux Temps du Management ?.....	5
PARTIE 2 – 7 Crises découlant de la COVID-19 affectant l’Environnement externe des Organisations publiques & Entreprises.....	15
PARTIE 3 – Leadership en Action	18
Extrait 4.10 de la Deuxième Édition.....	29
Extrait 4.11 de la Deuxième Édition.....	39
Extrait 5.1 de la Deuxième Édition.....	46
Conclusion	48
Notes & Références	50
Liste descriptive des 5 Annexes de la Deuxième édition	50
Liste numérique des Thèmes traités.....	51
Index alphabétique	52

NOTE : TOUTES LES PARTIES & ANNEXES SONT AUTONOMES ET RENFERMENT DU CONTENU INNOVANT.

Édition européenne 2021 offerte par votre Association

ABSTRACT

This work addresses the seven societal crises resulting from the coronavirus pandemic, as well as the new context of great uncertainties and complexity impacting business moving targets for public and private organizations. Furthermore, there is also reference to the pre-pandemic period, where organizations were carrying pathologies, sometimes for decades, which need to be highlighted. For example, one such pathology is the numerous time-wasted, *useless meetings*. Also, find several authors expressing learned opinions regarding the required characteristics and attributes, supporting the competencies of leaders in action for the times ahead, to finally progress and develop more rapidly in the *New COVID World*.

RESUMEN

Libro que presenta las siete crisis sociales resultantes de la pandemia de COVID-19, así como el nuevo contexto incierto y complejo que prevalece allí, generando objetivos comerciales vagos o incluso cambiantes para organizaciones públicas y empresas. El libro también recuerda que el mundo empresarial antes de la pandemia no estaba exento de deficiencias, ya que allí persistían patologías importantes, a veces durante décadas (por ejemplo, *la reunionitis*). Finalmente, contiene las opiniones de varios autores sobre las características y atributos de habilidades de Líderes en Acción, necesarios para progresar más rápido en este *Nuevo mundo COVID*.

SOMMAIRE

Ouvrage présentant les sept crises sociétales découlant de la pandémie COVID-19, ainsi que le nouveau contexte incertain & complexe y prévalant, générant des cibles d'affaires floues ou même mouvantes pour les organisations publiques et les entreprises. L'ouvrage rappelle aussi que le monde des affaires d'avant la pandémie n'était pas sans lacunes, puisque des pathologies importantes y perduraient, parfois depuis des décennies (ex : *réunionite*). Finalement, on y retrouve l'opinion de plusieurs auteurs sur les caractéristiques et attributs de compétences des *Leaders dans l'action*, requis pour progresser plus rapidement dans ce *Nouveau Monde COVID*.

Préface

La pandémie qui a pris forme en 2020 marquera l'histoire. Ses effets se font sentir dans toutes les sphères de la société. Le monde et son fonctionnement sont en transformation. Les façons de faire habituelles deviennent souvent inadaptées. Les habitudes sont remises en question. Les modèles sont mis à plat. Le contexte de toute intervention en est maintenant un de crises au pluriel. Faire autrement devient une nécessité, poser plus de questions, un passage obligé. Quoi faire? Comment le faire? Quoi dire? Comment le dire? Qui impliquer? Comment mobiliser? Quelle direction prendre? Les personnes en position de responsabilité et d'influence sont plus que jamais interpellées.

Ayant enseigné 35 ans, dans une école universitaire de gestion, j'ai vu les théories de leadership évoluer, se multiplier. La façon de définir le leadership a pris un tournant important lorsqu'une vision dynamique du leadership est venue s'ajouter à la théorie des traits. Les recherches ont mis en évidence le leadership comme un phénomène émergeant de l'interaction dans un groupe, comme le résultat d'un processus entre des individus et s'ajustant à des contingences variées.

Cette vision dynamique du leadership s'est déclinée sous des appellations diverses, tel le leadership situationnel, pris dans son sens le plus large, lequel est au centre de la réflexion élaborée dans ce livre. Deux pôles y sont pris en considération: l'environnement, soit le contexte de la pandémie et la personne en rôle d'influence, le leader.

Ce modèle met en évidence qu'exercer son leadership est un phénomène hautement subjectif. Tous les mécanismes de la perception sont en cause lorsque le leader observe, analyse, interprète l'information à sa disposition. Sa façon de décider, de communiquer, de mobiliser dépend de variables très personnelles comme ses valeurs, ses principes.

Chaque situation étant unique, il faut en saisir les spécificités. Cette tâche est encore plus exigeante si la part d'inconnu est importante et le risque élevé comme l'est le contexte d'une pandémie reliée à la COVID. Des analyses élaborées sur des thèmes choisis permettent de savoir quelle information recueillir en vue d'élaborer des solutions adaptées aux particularités d'un événement. Les risques de points aveugles et d'angles morts sont ainsi réduits. Informé, alerté, sensible aux pièges à éviter, le leader saura formuler ses intentions. Plus il est au clair avec ces dernières, mieux il saura les communiquer et mobiliser les individus et les groupes concernés. Et mieux, il pourra coordonner le nécessaire « tous ensemble ».

L'apport du collectif, particulièrement en gestion de projet, fait partie intégrante du modèle ici proposé. La métaphore « **Équipage** » utilisée est porteuse de nuances. Elle sous-entend la solidarité, l'interdépendance des fonctions et des rôles.

Avec son équipage, le leader a des options. Il peut gérer directement l'équipe, s'il y a urgence et que les conditions d'acceptation de sa décision sont là. Il peut utiliser les ressources de son équipe, en partageant les rôles d'influence et/ou en utilisant les expertises des membres.

... 2

Comme je l'ai déjà souligné dans mes écrits, visant un équilibre entre contrôle et flexibilité, il peut :
Gérer une équipe / Gérer en équipe / Gérer avec l'équipe :

- Gérer UNE équipe, vers plus de cohésion...
(Fixant une Cible commune & partagée / Attribuant des Rôles & Responsabilités clairs / S'assurant d'interdépendances cohérentes d'activités & tâches...).
- Gérer EN équipe...
(Composant avec les Forces & Faiblesses de chacun / Invitant les équipiers à participer activement aux décisions...).
- Gérer AVEC l'équipe...
(Optant pour un Leadership partagé / Utilisation optimale des équipiers...).

Quels que soient leur niveau et l'objet de leurs responsabilités, les décideurs, les gestionnaires, les chefs de projet doivent chercher des modes d'intervention adaptés à la nouvelle réalité plus que jamais volatile et complexe. Ils le font en plus sous les menaces d'un ennemi invisible, dangereux, multiforme, tel le coronavirus. Face à tant d'incertitudes, les solutions émergent de réflexions, d'analyses, de consultations, d'essais et erreurs dans la création d'idées nouvelles.

Ce livre veut appuyer la personne en position de leadership dans cette démarche. En plus du savoir, du savoir-faire et du savoir être, plus que jamais, le savoir apprendre devient le 4e savoir pour demeurer compétent dans l'action. Être compétent c'est aussi apprendre des autres et avec les autres. Sans recettes ni solutions toutes faites, la posture d'apprenant s'impose d'elle-même.

Troisième d'une série de publications ayant pour objectif d'instrumenter le décideur, le gestionnaire, le chef de projet, ce livre s'inscrit dans une mission d'ordre pédagogique pour faciliter une sortie rapide de crises découlant de la COVID-19.

En somme l'apport de ce livre est d'alimenter la réflexion, par un partage de connaissances tirées à la fois de recherches et d'expériences de praticiens. Il suggère au leader, des façons de trouver des solutions flexibles et adaptées à la situation réelle vécue sur le terrain.

En souhaitant que la lecture de ce livre permette au leader de faire des prises de conscience, notamment sur sa propre subjectivité, et qu'en situation de crises, il sache mieux identifier en quoi et comment il peut exercer un leadership positif.

Bonne lecture !

Danielle Desbiens Ph.D., PCC.
Professeure associée,
Département Organisation et ressources humaines- UQAM

9 janvier 2021

Introduction

Depuis le début 2020, il faut bien admettre que notre vie s'est littéralement transformée avec l'arrivée de la pandémie de la COVID-19 générant d'importantes restrictions de déplacements (internationaux, régionaux & locaux), mais aussi de nouvelles conditions d'hygiène, de distanciation physique et de regroupements, qui sont vite devenues à l'échelle planétaire *notre nouvelle façon de vivre ensemble...*

En fait, nous avons dû nous adapter très rapidement en faisant divers choix personnels (par ex. pour moi : commander en ligne tous mes achats alimentaires, sur une base à long terme) et vivre de nouvelles obligations professionnelles (ex : télétravail) afin de nous assurer de maintenir nos activités, mais aussi notre santé physique & mentale, ceci dans ces circonstances très singulières, avouons-le !

Plusieurs intervenants internationaux ont même constaté à l'échelle du globe que les confinements & couvre-feux successifs ont eu des aspects psychologiques encore pires, que ceux du premier confinement d'environ trois mois amorcés dans le premier trimestre 2020.

Les mots d'ordre de la première année de la pandémie ont donc été *Flexibilité & Adaptation* (Agilité) tant pour les individus que pour les organisations publiques ou privées. L'ensemble des différents niveaux de gouvernement ont dû travailler de concert, voire la plupart du temps en « *harmonie* » et parfois même en « *véritable synergie* », afin de limiter la perte de capacités productives de l'économie et tenter de générer une trajectoire de croissance durable, prenant forme progressivement.

Parmi les pistes d'action qu'il fallait prioriser dès le début 2020, il y a eu celles identifiées par *Robert Coutu MBA* dans la préface de mon premier ouvrage d'une *Trilogie de livres innovants sur le Management en période COVID-19* :

- « • *La compréhension de l'évolution des crises dans l'histoire.*
- *L'utilisation et le développement d'infrastructures numériques efficaces avec l'émergence significative du télétravail et de nos méthodes de travail.*
- *La collaboration et le leadership de gouvernements de différents niveaux face à la santé publique et au déplacement des populations.*
- *L'importance de la collaboration/innovation à trouver du matériel, des gens, un médicament et un vaccin à l'échelle mondiale en se basant sur la science et les experts de domaines.*
- *Une économie soutenue par l'achat en ligne, de même que la fabrication et la consommation locales ».*

Ce premier ouvrage de juin 2020 (*) a mis en évidence **sept crises** à résoudre et il a proposé également la tenue d'un **GRAND CHANTIER de TRANSFORMATION organisationnelle & sociétale** privilégiant la *Gestion de projet*, dont l'accent est toujours sur l'optimisation des ressources, les livrables et l'obtention des résultats tangibles, car les gens ont surtout besoin ces jours-ci de trucs très concrets.

Mon second ouvrage publié en janvier 2021 en trois langues (EN/FR/SP) a présenté un exemple, parmi d'autres possibles, d'un **Modèle de sortie de crises et de progrès dans ce Nouveau Monde COVID**, destiné aux Administrations publiques, ainsi qu'aux grandes entreprises faisant affaire avec elles.

Mon troisième livre porte cette fois sur **Leadership dans l'action**, requis non seulement pour traverser les crises de la COVID-19, mais aussi pour assumer une « *saine gestion* » des organisations publiques & privées et la reconstruction à moyen terme de l'*Économie mondiale*.

Bref, de beaux défis, notamment pour les plus jeunes d'entre nous... (-;-)

Et pour réaliser ces défis, il nous faut des **Leaders dans l'action**, soit des personnes dotées impérativement des qualités **ABCDE** de ce livre (**); jugées essentielles dans un contexte d'affaires très incertain & complexe, avec des cibles d'affaires plutôt floues, parfois même mouvantes.

C'est ce que nous explorerons ensemble dans cet ouvrage de Management, de type « *ESSAI LIBRE non scientifique* » ne prétendant à aucune exhaustivité, les sujets présentés ici étant particulièrement étendus et à grande portée (*Scope & Range*).

Cet ouvrage est le fruit de la contribution de plusieurs personnes, que j'aimerais remercier très chaleureusement, soit *Prof. Danielle Desbiens Ph. D.* qui a signé la Préface. J'ai beaucoup apprécié ses allocutions réalisées au fil des ans dans mes cours universitaires ou dans les conférences internationales que j'ai coorganisées de 2013 à 2016 (actes disponibles sur *SMARTCONFERENCE.CA*). Merci également à *Élisabeth Moreau* manager et au *Pr. Yves Negro* professeur émérite à l'Université de Lyon 3 pour leurs contributions respectives retrouvées aux parties 4.10 & 4.11, de même qu'à *Jean-Noël Routhier* pour son témoignage résumé à la partie 5.1.

Finalement, un GRAND merci à *Robert Coutu, MBA*, Maire de Montréal-Est, pour avoir signé la préface des deux premiers ouvrages de cette *Trilogie de livres innovants de Management en période COVID*.

Bonne lecture,

Professeur Yvan Lauzon, MBA

(*) : Publié le 8 juin 2020, ce qui en fait le tout premier ouvrage traitant du Management en période COVID-19 offert dans les deux langues officielles du Canada (anglais & français).

(**) **ABCDE** couvre la partie 5 de la Deuxième édition publiée en mars 2021. C'est l'abréviation de :

- Agilité.
- Bienfaitude au travail (*Bienveillance +++...*).
- Courage managérial.
- Détermination ferme & résiliente.
- Énergie disponible au bon moment (*grâce à des techniques & trucs utilisés dans les sports olympiques*).

PARTIE 1 – Avant la COVID-19 : Le Bon Vieux Temps du Management ?

PLAN de la Partie 1

- 1.1.. Constats sur le *Monde d'Avant la COVID-19*.
- 1.2.. Constats sur l'*Arrivée de la COVID-19*.
- 1.3... Domaines d'actions prioritaires : Activités courantes & Projets internes.

1.1.. Constats sur le *Monde d'Avant la COVID-19*

Voici quelques constats sur le monde des affaires prévalant jusqu'en décembre 2019, soit juste avant que ne se fassent ressentir dans nos pays respectifs les premiers impacts du coronavirus COVID-19, notamment des périodes successives de confinement-déconfinement, mais aussi des périodes de couvre-feu prenant la forme d'interdictions de sorties non obligatoires après 20h (ou 18h) sous peine d'amendes significatives, voire même « salées » dans certains pays.

- Dans le « *Monde d'avant la COVID-19* », on parlait dans nos cours universitaires de l'Organisation traditionnelle du travail avec des variantes comme l'Approche universaliste (*toutes les organisations se ressemblent avec des fonctions d'affaires plus ou moins similaires : Ressources humaines, Ressources matérielles...*) ou encore l'Approche de contingence (*chaque organisation a des spécificités et des besoins bien différents...*). Dans le milieu des affaires, comme à l'habitude, on ne se cassait pas trop la tête fin 2019 en avançant tout simplement : “ *Business as usual* ”... (-;-)

- Eh bien maintenant qu'une majorité des gens disent souffrir des conditions restrictives découlant de la pandémie, je constate --comme d'autres observateurs-- que plusieurs personnes ont tendance à exagérer un tant soit peu sur le bon fonctionnement de nos grandes organisations publiques ou privées --ou même carrément-- à idéaliser la société d'avant la COVID-19.

- Pourtant cette société post-moderne était passablement bouleversée par différents éléments perturbateurs comme par exemple les importantes crises migratoires mal résolues et coûteuses en temps productif pour les gouvernements (ex : transports massifs de clandestins en Méditerranée), des manifestations à répétition (ex : gilets jaunes en France), de fortes tensions commerciales (ex : USA-Chine), etc.

- Bref, je ne suis pas le seul à être plutôt critique avec le « *Monde d'avant ...* », un Monde chaordique pour paraphraser Dee Hock (1999), possédant à la fois les caractéristiques du *Chaos* et de l'*Ordre*. En clair, beaucoup de règles étaient ajoutées graduellement par les parlements des pays du G7 --un peu comme des « *couches de sédiments qui n'arrêtent jamais de s'accumuler* » créant masse et pression-- mais qui n'étaient pas toujours bien appliquées ou même applicables. En effet, c'est un peu comme « *des tonnes et des tonnes de Kilo-Mots de textes législatifs* » qui arrivaient constamment, mais ceci sans leurs décrets d'application, pourtant requis dans plusieurs pays civilistes, dont la France.

- Alors que certains intervenants du monde de l'entreprise évoquent le « *bon fonctionnement de nos organisations d'avant...* », voire peut-être même par extrapolation du « *Bon vieux temps...* », d'autres parlent sans gêne de situations mythiques et aussi des pathologies organisationnelles & individuelles y prévalant. D'ailleurs, la consommation des médicaments prescrits, notamment des tranquillisants, était fort imposante dans nos pays du G7 atteignant même des records en 2018-19, donc bien avant...

- Pour ma part, j'identifiais dans l'un de mes ouvrages parus en août 2018 une bonne quinzaine de problèmes organisationnels importants qui perduraient --parfois depuis plusieurs décennies-- et qui minaient déjà passablement le moral des troupes, notamment auprès des plus jeunes salariés, qui disaient ouvertement s'y ennuyer (manque de motivation, engagement réel défaillant, mobilisation déficiente), peinaient souvent à s'identifier à l'organisation (adhésion), à y trouver leur place (valeurs, modes de fonctionnement, nombreux usages inappropriés à leur avis...) ou même carrément parfois à entrevoir un vrai sens à leur propre travail --ou même-- un vrai sens au travail en général tout court... Bref, « *Ça allait déjà plutôt mal à la shop !* » comme on dit chez moi. (-)

- Prenons le cas des nombreuses réunions improductives en présentiel (*Réunionite*) qui étaient alors bien souvent omniprésentes dans certaines grandes organisations publiques ou privées. Par ex., lorsqu'il en avait assez de perdre du temps en réunions plus ou moins productives, l'un de mes anciens patrons disait alors : « *Et si l'on se disait maintenant les vraies affaires ...* ». C'était franc & direct et le plus souvent très profitable, car « un peu comme par magie », les beaux discours vides de sens ou de valeur ajoutée coupaient très courts... *BRAVO Michel*, tu nous as fait gagner beaucoup de temps de travail et bien souvent ça améliorait aussi notre mieux-être au travail, car on sentait alors qu'on progressait..., que l'on ne tournait pas en rond..., qu'on évitait de se préparer à faire quelque chose qui serait à défaire dès le lendemain... (-)

- D'autre part, bien souvent les gens courraient dans tous les sens et ne savaient plus trop où donner de la tête (prioriser Quoi ? Pourquoi ? et selon Qui ?), ceci sans entrevoir très aisément : Quelle est la vraie valeur ajoutée de nos actions individuelles, collectives ou corporatives ? Les expressions « *Bullshit job* » & « *Ennui au travail* » étaient déjà bien à la mode dans la décennie 2010-2019, notamment en Amérique du Nord, dont Canada & États-Unis (USA). *(Au bénéfice de nos collègues francophones, notamment européens et africains, je préciserais ici que les économies canadiennes & américaines figurent parmi les plus intégrées au monde).*

- Une décennie 2010' clairement en quête de sens; donc bien avant l'arrivée du 45e président américain (*Donald J. Trump*). Certes, un homme laissant d'emblée très peu de gens indifférents, mais qui de toute évidence, n'est aucunement responsable du *Déclin de l'Empire américain*, déjà amorcé plusieurs décennies avant son arrivée au pouvoir.

- Bien entendu, « tout n'était pas noir, mais tout n'était pas rose non plus ». Certains influenceurs et journalistes de nos télévisions d'État respectives portaient peut-être des « *lunettes roses* » en laissant présager que la croissance économique serait toujours au rendez-vous et que notre prochain président serait toujours meilleur que son prédécesseur... D'ailleurs : Qui sait quoi, sur l'avenir ? (-)

- Pourtant, en vingt ans à peine, l'Amérique du Nord connaissait trois chocs majeurs, provoquant des crises successives soit : (a) l'événement de 2001 appelé 911 (Sept.11) avec le début d'une décennie de grande peur terroriste créée par l'attaque des tours jumelles du *World Trade Center* à New-York; (b) la peur et la perte de confiance majeure des investisseurs américains et étrangers avec la mégacrise financière de 2007-2008 dont les effets se sont fait sentir durant plusieurs années; finalement (c) la grande peur de santé publique avec l'arrivée d'un nouveau type de coronavirus, appelé COVID-19, via des voyageurs arrivant notamment d'Asie.

- Donc, plusieurs grands problèmes managériaux existaient déjà bel et bien avant la COVID-19, même s'ils ne faisaient pratiquement jamais les manchettes de nos grands quotidiens, sauf très occasionnellement pour traiter de cas dits très singuliers (ex : suicides directement sur le lieu de travail). Pourtant, les pathologies du travail étaient légions et déjà bien évidents --surtout dès le début du nouveau millénaire-- pour tout observateur avisé : professeurs d'université en gestion des ressources humaines (GRH), en relations industrielles, en psychologie, en sociologie du travail, etc.

* * *

1.2.. Constats sur l'Arrivée de la COVID-19

- Bien entendu, toutes les caractéristiques du « *Monde d'avant la COVID-19* » ne sont pas devenues obsolètes du jour au lendemain, avec l'arrivée des premiers cas d'infection, soit d'octobre 2019 à février 2020, selon les pays.

- Comme le soulignais Charles-Henri Besseyre des Horts [Référence R01-2020] Président de l'AGRH, quelques semaines à peine après le premier confinement de mars 2020 en France :

« Bien sûr, l'expérience de la pandémie aura laissé des traces profondes dans les modes de fonctionnement et l'organisation des entreprises, mais de là à nous faire croire que rien ne sera plus comme avant, c'est juste un discours de certains qui veulent en faire un nouveau business de conférences et de conseil.

Il nous faut ... des retours d'expérience sur ce qui a bien marché et sur ce qui a été plus difficile à mettre en œuvre dans les entreprises et sur ce registre les DRH peuvent avoir un rôle clé pour développer les capacités de résilience des individus et des organisations ».

- Un autre témoignage --à peu près la même période-- nous vient de Marc BONNET [R02-2020] Professeur à l'Université Lyon 3:

« Les théories du développement organisationnel nous ont appris que ce type de situation nécessitait un changement des méthodes de management, sous peine de transformer une crise en catastrophe : il faut en particulier faire preuve d'une grande qualité d'interaction avec toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise, et tester pas à pas des solutions innovatrices en donnant du sens à l'action et en transformant l'environnement

plutôt qu'en étant ballotté par des logiques d'adaptation à un environnement imprévisible. Comme dans l'exemple de l'ingénierie du management socio-économique de l'agilité, cela nécessite de renverser les habitudes de prise de décision, en privilégiant l'intelligence collective et plus seulement l'expertise individuelle, tout en développant la responsabilité et l'engagement individuels de chacun ».

- Mais nous sommes maintenant le 15 février 2021 soit dans la seconde année de la pandémie Covid-19 qui a véritablement placée --dans l'instant, mais aussi dans la durée-- nos organisations publiques et nos entreprises face à un contexte d'affaires de grande incertitude et de forte complexité avec des cibles d'affaires forcément temporaires, dynamiques parfois voire même mouvantes.

- En effet, il y a un an déjà, les intervenants organisationnels étaient appelés à s'interroger fortement sur les impacts durables de cette pandémie, tout aussi inédite, qu'intense, notamment via une plus grande humanisation de leur management impliquant une responsabilisation accrue des salariés (*faites pour le mieux, on vous fait confiance...*), de nouvelles formes d'organisation du travail (ex : télétravail), mais aussi parfois avec la volonté réaffirmée de maintenir un bon niveau de qualité de vie sociale au travail (ex : rencontres festives virtuelles, tel un « *pot de départ* » de retraités...). (-)

* * *

1.3... Domaines d'actions prioritaires : Activités courantes & Projets internes

- Les périodes successives de confinement-déconfinement et/ou de couvre-feu ont favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles, mais également de nouvelles actions courantes et projets internes maintenant requis, impliquant forcément des changements majeurs à réaliser dans le cadre d'un *GRAND CHANTIER de TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE*.

- **Agilité organisationnelle & Flexibilité opérationnelle** – La flexibilité appliquée au quotidien peut souvent s'avérer cruciale, particulièrement en temps de pandémie. En effet, pour décider & réagir plus rapidement, il faut décider & agir directement au juste niveau requis, en essayant de limiter au strict minimum les allers-retours hiérarchiques, pour des autorisations souvent quasi automatiques. Il faut parfois viser à « *n'autoriser à la pièce, que les rares exceptions* », les autres décisions devenant préautorisées, voire parfois même « *automatisées* ». Ainsi adopter une plus grande *Agilité organisationnelle* devient incontournable, un "*Must do !*", plutôt qu'un "*Could do !*" ou "*Should do !*".

De même, il faut continuellement s'attaquer aux goulots d'étranglement et autres blocages, corriger rapidement les erreurs de qualité, traiter les décisions en suspens, dont celles jugées importantes par les salariés concernés; tout ceci devenant graduellement plus coûteux en temps, en effort et en ressources, mais aussi en perte d'opportunités d'affaires. Et c'est souvent « *là que le bât blesse* », car dans un monde plus incertain et complexe qu'avant, on n'a plus le temps de prendre de mauvaises décisions. C'est un peu comme dit l'adage :

« *On n'a pas une deuxième chance de faire une bonne première impression* »... (-)

• **Confiance partagée** – Le travail étant maintenant réalisé assez souvent hors du bureau, l'organisation du temps de travail est alors confiée directement au salarié lui-même. Dans un tel contexte, une « *Confiance partagée Gestionnaire – Salarié* » s'avère essentielle au succès de l'organisation publique ou privée. En effet, le personnel étant délocalisé, c'est plus que jamais l'atteinte de l'objectif SMART qui prime (Culture du résultat), plutôt que simplement la démarche et les ressources utilisées pour y arriver (*Suivi de l'allocation des efforts*). Les attentes signifiées doivent être très bien exprimées, car elles sont systématiquement revisitées lors des évaluations périodiques (*points de suivi*), puis de l'évaluation sommative de fin d'activités courantes ou de projets internes (*résultats, impacts, conséquences, leçons apprises...*). Qui dit travail à distance, dit risque de télesurveillance. Tous les pays ne disposent pas de législations et d'organisations de surveillance efficaces & reconnues comme la CNIL.FR, que j'ai visité à Paris en 1981, déjà alors «*TOP #1 Mondial*».

• **Culture organisationnelle** – Les valeurs corporatives doivent aussi être réactualisées en fonction du nouveau contexte d'affaires, placé sous le signe d'incertitudes et de complexités accrues.

• **Communication multiforme & adaptée** – « *Rester confiné chez soi* » ne signifie pas automatiquement « *Être totalement isolé de ses collègues* ». Ainsi les messages corporatifs doivent maintenant être mieux transférés ou partagés via différents moyens & modes de communication, par exemple sur différentes plateformes, via différents canaux omnimodes avec des contenus mieux adaptés à un contexte de travail délocalisé où les occasions de dérangements sont souvent plus fréquentes (ex : billet numérique personnalisé, blogue, capsule vidéo, synthèse thématique vocale...)

• **Équipe virtuelle** – Animation d'équipes partiellement --ou même parfois totalement-- délocalisées ce qui implique un nouveau style de management et de nouvelles pratiques managériales. On assiste également à des réorganisations d'équipes pour différents motifs : congés, conflits d'activités...

• **Évaluation des personnels** – Avec le nouveau contexte d'affaires et les nouvelles pratiques managériales, il faut revisiter l'évaluation périodique des gestionnaires et des autres salariés, de même que l'évaluation sommative des consultants. Au sujet de l'évaluation des salariés, Marie-Léandre GOMEZ (R03-2020), Professeure *ESSEC Business School* souligne :

« ... au sein des équipes, tous les salariés n'ont pas été dans les mêmes conditions de travail et de disponibilité. Les évaluations individuelles, comme les évaluations collectives, sont peu adéquates dans ce contexte et peuvent même durablement entacher la motivation et la confiance des équipes. Il semble nécessaire de fixer de façon claire et transparente des modalités d'évaluation différentes pour 2020, qui tiennent compte de l'engagement et des efforts entrepris pendant cette crise.

Par ailleurs, les changements stratégiques et organisationnels induits par la crise invitent à revisiter durablement les modalités d'évaluation de la performance. La place du télétravail va modifier significativement les collaborations et modes de travail ; le management des équipes, la délégation, la motivation, la définition des objectifs doivent être repensés. En conséquence, l'évaluation de la performance est à adapter ».

• **Formation à distance** – Le confinement rendant les déplacements problématiques et les regroupements quasiment impossibles, la formation totalement à distance --ou encore-- l'enseignement hybride (ex. : avec évaluation en présentiel) sont venus, souvent en toute urgence, se substituer *de facto* au mode de fonctionnement habituel, soit dans des salles de classe universitaire ou encore dans des salles dédiées --ou parfois même improvisées-- de formation en entreprise.

• **Gestion du temps** – Plus que jamais auparavant les tâches jugées les moins significatives doivent être déléguées ou abandonnées, ceci afin de dégager des gains de temps et de productivité.

Il faut notamment se concentrer sur les tâches jugées plus essentielles, avec des délais plus adaptés à la situation réelle vécue chaque jour par les salariés. **Il ne faut surtout pas tomber dans le piège de promettre des temps courts, et après ça, justifier tout retard par les impacts de la COVID-19.**

En effet, il ne faut pas « faire de la COVID-19 une excuse passe-partout », comme on dit... (-)

Il faut plutôt **continuer à : « Promettre toujours moins, que ce que l'on peut livrer »**.

Truc pratique pour avoir un plus haut taux de succès & mieux respecter ses relations d'affaires & amis.

La Matrice d'Eisenhower (voir Google ™) demeure un outil de priorisation de tâches toujours utile.

• **Gestion des connaissances** – Finis l'amateurisme en matière de gestion des connaissances individuelles, collectives, corporatives & partenariales, car il faut en arriver à mieux gérer ses données, informations & connaissances (D-i-C) pour se doter d'une véritable « *intelligence situationnelle* ».

En effet, de plus fortes capacités de diagnostic informationnel, de veille & alerte informationnelle sur l'état réel de l'environnement externe (ex : conditions actuelles de la santé publique, décisions politiques du jour ou celles en préparation (projet de modifications législatives ou réglementaires...), concurrence (firmes, produits & services actuels, substituts), des rapports d'analytique d'affaires seront désormais mobilisés en temps réel, car il faudra plus que jamais auparavant :

Bien faire la bonne chose, du premier coup et à tous les coups, pour éviter de devoir couper des cous !

• **Gestion des compétences critiques et des talents** – Revisiter ces domaines d'activités GRH dit stratégiques est maintenant un passage obligé, notamment avec un souci d'une plus grande transparence auprès de l'ensemble des gestionnaires, mais aussi des autres salariés.... (-)

• **Intelligence collective** – Mon second livre sur le Management en période COVID-19 (FR_ISBN : 978-1989364499) paru en janvier 2021 en trois versions linguistiques (EN / ES / FR) a bien décrit l'apport de l'intelligence collective aux organisations publiques ou privées dans le contexte du « *Nouveau Monde COVID-19* », notamment pour la co-construction de solutions d'affaires pertinentes, fiables & viables. C'est à lire... et même à relire périodiquement au besoin. (-)

• **Leadership à distance** – Le leadership doit pouvoir s'exprimer aussi de façon délocalisée.

Ainsi, les véritables *Leaders dans l'action* ont dû apprendre rapidement à transmettre --souvent à distance-- une énergie positive à leurs collaborateurs, ceci malgré un contexte d'affaires de forte incertitude & complexité, découlant de la pandémie de la COVID-19.

• **Management de proximité** – Alors que la communication de vive voix dans son bureau (notamment pour les rencontres périodiques de points de suivi et/ou d'atteinte de résultat) et les rencontres de toute la direction étaient fortement valorisées, voire souvent même des passages obligés ; brusquement en mars 2020, le gestionnaire n'était alors plus en mesure de réunir physiquement son équipe, ni même de croiser chacun de ses collaborateurs --un peu comme un *pur hasard*-- dans un couloir ou à la « *fameuse machine à café* », lieu de prédilection en entreprise pour des rencontres, des discussions informelles et pour connaître plus tôt les changements de postes, les rumeurs, etc.

Personnellement, j'ai appris très tôt dans ma carrière au secteur privé, l'importance de fréquenter de temps à autre les habitués des pauses-café; soit des gens plus relationnels et souvent mieux informés de ce qui n'était pas inscrit sur le babillard numérique (ancêtre de l'Intranet ou Extranet). Bref, des influenceurs avec lesquels il fallait absolument interagir avant l'arrivée des réseaux sociaux dès 2006.

• Ce management de proximité est maintenant réalisé de façon mixte ou hybride (soit tantôt en présentiel, tantôt en virtuel). Peu importe le mode de réalisation, il doit notamment permettre de mieux faire remonter les besoins (fonctionnels), les attentes (expérientielles) et les désirs (émotionnels) des clientèles et partenaires d'affaires, mais aussi de gérer directement des problématiques locales, pour une adéquation plus rapide des produits & services.

• Ce management de proximité devrait également répondre au besoin plutôt naturel d'«*Empowerment*» des salariés (autonomisation, habilitation, responsabilisation...), mais aussi de confiance soutenue avec leurs gestionnaires de type « *Supérieur immédiat* », expression consacrée au Canada.

• Comme le souligne Jacques Igalens (R04-2020), président de l'Institut International de l'Audit Social:

« En quelque sorte le manager a déserté le terrain même si les outils digitaux ont heureusement pris le relai.

La réunion ZOOM (ou autre) a permis de ne pas laisser les troupes en déshérence, mais pour ceux qui n'y étaient pas habitué le numérique a desséché la relation managériale, on est passé à un management réduit à sa dimension directement instrumentale c'est-à-dire à l'exposé de considérants techniques, de questions/réponses souvent à sens unique (bottom/up) et non plus latérales, de cadrages et de rappels des règles. La dimension d'intercompréhension, avec son lot d'ajustements verbaux et non-verbaux (signes d'assentiment ou d'agacement, rires, apartés, etc.) a disparu, car le medium ne s'y prête pas et il est difficile d'être attentif à chaque personne réduite à la taille d'une vignette lorsqu'il faut aussi découvrir un slide partagé ».

De son côté, Mathieu Mouillon (R05-2020), PDG à Human Station précise:

« Parmi les fonctions gagnantes, les RH se sont imposés comme une courroie efficace pour l'application des mesures gouvernementales. La Direction des Ressources Humaine en sort renforcée, affirmant ainsi son rôle de Partenaire de la Direction et de conseil interne auprès des managers (sur le télétravail)

Le middle management est davantage perdant.

La distance invalide les postures managériales acquises

Le middle management également a perdu de son côté ses prérogatives classiques.

La distance rend caduques bon nombre de postures managériales. Le leadership et les soft skills vont être redéfinis.

Concernant l'organisation proprement dite la coordination par supervision directe va perdre en importance le digital ne permettant pas de transposer ce mode de management du fait de lois protectrices (...)

En revanche la standardisation des compétences et l'ajustement mutuel devraient se renforcer en particulier à travers la gestion de projet qui va se généraliser comme mode de collaboration.

Enfin nombreuses sont les entreprises qui ont préféré transférer leur centre de gravité en dehors de leurs murs.

... .. En perdant ses repères, le middle management sort déboussolé

le middle management risque d'être affaibli au profit d'un rapport direct entre le dirigeant et ses équipes ».

• **Numérique** – L'un de mes ouvrages parus en février 2020, soit juste avant le premier confinement de la COVID-19, traite sur 198 pages de la *Transformation numérique* (ISBN : 9781989364307).

Je n'y reviendrai donc pas ici, sauf pour mentionner que l'importance du Numérique est maintenant fortement accrue.

• **Organisation du travail** – Réinventer l'organisation, en l'adaptant aux défis, menaces et opportunités du « *Nouveau Monde COVID* », notamment en prenant acte des avantages du travail à distance, d'économies de coûts de bureaux & frais de voyage, mais aussi de cette culture d'«*Empowerment*» des salariés, de l'organisation plus flexible de leur temps de travail ainsi que l'équilibre (toujours à réactualiser) entre leur vie privée et leur vie professionnelle, de l'anticipation et la gestion de l'absentéisme et de l'engagement au travail dans l'action tangible.

En fait, Il va falloir gérer durablement des salariés et des consultants en mode hybride (en présentiel et à distance), parfois en même temps... (-)

Comme le souligne Franck CHERON (R06-2020) de Deloitte :

« La crise sanitaire actuelle est un véritable accélérateur de la transformation au niveau des ressources humaines faisant tomber les derniers vestiges du présentiel et des organisations trop rigides et excessivement hiérarchiques tout en préparant finalement les entreprises à un monde du travail différent, celui du futur désormais plus immédiat que jamais ».

• **Organisation du lieu de travail** – Les espaces de bureau ont dû être adaptés rapidement à cause de la distanciation physique maintenant requise (ex : minimum 2 mètres de distance); des espaces ouverts («*Open Space*») à réadapter ou même à supprimer entièrement, mais aussi des espaces de contact clientèle, également à revisiter. *Le plexiglass est désormais très à la mode au bureau ... (-)*

• **Proximité psychologique** – Bien entendu « *Être loin du bureau* » ne signifie pas automatiquement « *Être loin du travail* ». En fait, la *proximité psychologique* est plus que jamais importante pour créer de *l'engagement réel dans l'action* et également *stimuler la résilience* individuelle, collective ou même corporative.

• **Technologie** – L'infrastructure technologique organisationnelle doit être actualisée pour pouvoir livrer des produits & services en ligne et permettre le travail collaboratif hybride, soit à distance et multisites, idéalement en mode ATAWAD ("*Any Time, Any Where, Any Devise*").

• **Télétravail** – Comme je l'écrivais dans mon premier livre de Management en période COVID-19 publié le 8 juin 2020 il faut distinguer le « *Télétravail imposé* » par nos gouvernements respectifs du « *Télétravail programmé* » appuyé à la fois par la DRH & DSI :

« Pour avoir expérimenté moi-même le Télétravail programmé pendant quelques années -- mais aussi pour l'avoir intégré durant six ans dans l'un de mes cours de l'ENAP-UQ-- je sais bien que le passage au télétravail n'est pas aussi simple que de mettre une lettre à la poste et surtout : il ne se décrète pas ! car pour être efficace, il doit idéalement être volontaire, préparé adéquatement, avec des salariés encore sollicités par les collègues, donc pas totalement isolés (on fait partie d'un tout virtuel et pas uniquement des îlots de production, sujet aux effets de silo); être dans une situation de télétravail appuyé au quotidien par l'informatique et les ressources humaines (DSI + DRH), toujours bien encadré par son gestionnaire. En fait, après un début prometteur vers 1980 le Télétravail programmé a connu depuis une résistance significative, notamment de la part des DRH et de certains supérieurs immédiats (télétravail : pas question !), et n'a pas suivi une courbe d'adhésion courante, genre Courbe en forme de S ... ».

• Arnaud Lacan (R07-2020), Professeur à Kedge Business School, a trouvé une image forte pour résumer le tout :

« ... ce confinement a fait tomber tout le monde dans le grand bain et ceux qui savaient nager comme ceux qui ne le savaient pas ont dû se débrouiller pour regagner les bords. Maintenant que la vie normale va reprendre, il va devenir difficile de refuser le télétravail aux collaborateurs qui en font la demande et il va être impossible de ne pas ajuster le management à ces hybridations des temps de présence physique des équipes. Alors, même si personne ne s'est noyé, il faut à présent apprendre à nager et mettre en place dans les entreprises un télétravail choisi et non plus subi, un télétravail anticipé, concerté et accompagné par de nouvelles pratiques managériales fondées sur la régulation qualitative des relations interpersonnelles (même à distance) et non plus sur la mesure de la performance individuelle quantitative. Bref, un télétravail réellement managé ».

-
- Le télétravail a pu s'imposer plus facilement dans les secteurs d'activités qui utilisaient déjà des services dématérialisés (ex : enseignement à distance / secteur informatique / secteur financier & bancaire / vente multiproduits & multiservices en ligne...), notamment pour des motifs d'accès à des infrastructures déjà existantes; des économies de coûts (économie d'échelle / économie d'envergure / économie de réseau), mais aussi pour plus de flexibilité d'offres (24/7 / marché mondial...).

Les salariés avaient souvent déjà une certaine expérience pratique du télétravail épisodique.

Pour ma part, à titre d'exemple, j'avais déjà huit ans d'expérience pratique en enseignement à distance avec l'usage de plateformes comme ZOOM; alors le confinement n'avait pas les mêmes défis, conséquences & impacts pour moi, ni pour les utilisateurs bien expérimentés ayant déjà de bons outils bureautiques à la maison.

- Mais le télétravail, comme tout autre mode de travail, n'engendre pas que des avantages. En effet, il faut également penser aux impacts psychologiques personnels & familiaux, mais aussi aux aspects organisationnels (promotion, secret partagé...) sociétaux (urbanisme, transport urbain...), relationnels & sociaux (socialisation du travail...).

- Par exemple, on en arrive à s'ennuyer assez rapidement de la socialisation éprouvée durant les rencontres de fin de journée de type 5 à 7 (17h-19h), les activités sociales hors entreprise, l'« *idéation joyeuse à la terrasse resto-bar du coin* » avec les partenaires d'affaires, fournisseurs ou clients.

En fait, beaucoup de nouveaux produits & services sont nés comme ça --fruit de sérendipité ou de *pur hasard*-- plutôt que le souhait appréhendé de nombreuses sessions formelles de travail pilotées par les gens du marketing et leurs collaborateurs...

- De plus, il convient d'être prudent et de ne pas considérer le télétravail comme une panacée universelle & éternelle en matière de mode de fonctionnement au travail, pour la production de biens ou la servuction des services.

- En effet, il est trop tôt pour prédire si -- lorsque les périodes successives de confinement-déconfinement se feront plus rares ou espacées-- une partie significative des salariés seront invités - ou pas-- à retourner dans des espaces physiques communs de travail.

- Je ne pense pas ici automatiquement au retour dans des tours à bureaux au centre-ville -- alors que plusieurs salariés quittent progressivement pour la banlieue ou même la campagne-- mais peut-être plutôt à des bureaux pivots régionaux, genre *HUB corporatif* ou *HUB partagé multivocationnel*.

L'humain étant fondamentalement un être social, je suis personnellement convaincu d'un retour physique partiel au bureau, par exemple avec un strict minimum de quelques heures par semaine...

- Ceci me rappelle la difficulté de confier à distance un nouveau mandat à un salarié.

« *Pas facile de passer le singe* » comme on dit... [R08-1999]-*Who's got the monkey ?* / Oncken & Wass.

* * *

PARTIE 2 – 7 Crises découlant de la COVID-19 affectant l'Environnement externe des Organisations publiques & Entreprises

Voici un sommaire actualisé des sept crises vécues durant la pandémie COVID décrites dans trois sections de mon livre « **FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE : Réussir en affaires après COVID-19** », (ISBN : 978-1989364390) publié en anglais & français dès le 8 juin 2020.

PLAN de la Partie 2

- 2.1.. Crise Sanitaire.
- 2.2.. Crise Humanitaire (sociétale; corporative).
- 2.3.. Crise Alimentaire.
- 2.4.. Crise Économique.
- 2.5.. Crise Budgétaire & Organisationnelle.
- 2.6.. Crise Politique intérieure.
- 2.7.. Crise Commerce extérieur & Politique internationale.

Définition de CRISE

- J'y précise tout d'abord la définition de CRISE, que j'utilisais dans mes cours à l'UQAM dès 2008:

« C'est une déstabilisation ou une perturbation importante affectant les structures de base et/ou les valeurs fondamentales d'une organisation et mettant en péril ses symboles fondamentaux – qui en situation de forte pression et de haute incertitude – nécessite des actions crédibles ».

- J'y précise également que « *toute Crise oscille entre Danger & Opportunité* ».

D'ailleurs en Mandarin --soit la langue la plus parlée au monde-- le sinogramme (ou le caractère mandarin) pour désigner une crise est simplement la fusion des deux autres sinogrammes.

- Les crises découlant de la COVID-19 ont été un accélérateur des changements requis dans les organisations publiques & privées, notamment à la suite de l'arrivée de beaucoup de jeunes travailleurs, découlant des départs massifs à la retraite des *séniors* durant toute la décennie 2010'.

2.1 Crise Sanitaire

- Au moment d'écrire ces lignes, soit le 15 février 2021, le cap des 2 000 000 décès dans le monde reliés au COVID-19 était largement dépassé; affectant particulièrement les personnes de plus de 65 ans, notamment celles vivant en résidence hospitalière (ex.: EHPAD en France; CHSLD québécois) mais

également les personnes d'autres strates d'âges, dont la forme physique et l'état général de santé les fragilisaient. Bien entendu très peu de ces personnes travaillaient encore dans les organisations...

- Aujourd'hui, selon la *John Hopkins University*, qui est une source largement reconnue de statistiques planétaires sur la COVID-19, le nombre de décès attribués est précisément de : **2 400 456**.

(SOURCE : <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>)

2.2 Crise Humanitaire (sociétale; corporative)

- La *Crise HUMANITAIRE au niveau sociétal* – comme celle vécue durant le premier confinement du début 2020 a mis en évidence les faiblesses humaines (violence conjugale, violence verbale & physique aux enfants, harcèlement de toutes natures...), mais également le lourd tribut des inégalités sociales (salaire de base SMIC trop bas, itinérance par refus de confinement...).

- La *Crise HUMANITAIRE au niveau du travail* – touche essentiellement aux aspects psychologiques (stress, anxiété, épuisement & dépression), mais aussi à la Motivation & l'Engagement réel au travail, qui étaient déjà des problèmes bien criants avant l'arrivée de la COVID-19.

2.3 Crise Alimentaire

- La crise ALIMENTAIRE traitée dans mon livre couvre la famine à l'échelle internationale, l'autosuffisance alimentaire, la sûreté alimentaire et le soutien à l'itinérance et à la mobilité.

- Le 21 avril 2020 le Programme alimentaire mondial (PAM) de l'Organisation des Nations unies (ONU) – organisation pour laquelle j'ai moi-même travaillé en 2017-- soulignait l'ampleur anticipée de la crise alimentaire mondiale à venir, en raison de l'impact économique majeur causé par la maladie :

« Le nombre de personnes souffrant sévèrement de la faim pourrait doubler en raison de la pandémie de COVID-19, atteignant alors plus de 250 millions d'ici la fin de 2020 ».

2.4 Crise Économique

- La Crise ÉCONOMIQUE couvre les aspects suivants : niveau d'emploi, liquidités, faillites, dettes, labellisation nationale ou régionale, labellisation de produits spécifiques (ex : région vinicole).

- La première crise de la COVID-19 a encore mis en évidence les très faibles liquidités des ménages (par ex : avec un endettement dépassant régulièrement les 170% au Canada), mais aussi de certains types d'entreprises, notamment celles dites cycliques ou avec des activités plutôt saisonnières (des revenus générés majoritairement dans un seul trimestre de l'année).

- Les risques de *Faillites en cascade* genre effet 'Domino' pourraient demeurer importants en 2021, et ce, en dépit d'importantes aides gouvernementales annoncées périodiquement.

2.5 Crise Budgétaire & Organisationnelle

- En entrevue à un grand quotidien montréalais le 16 avril 2020, le ministre des Finances du Québec déclarait à propos de la Pandémie COVID-19 :

« Un coup de frein qui durera deux ans. Dans le meilleur scénario, si tout se passe bien, le Québec retrouvera à la fin de 2021 la situation économique favorable qu'il avait enregistrée en décembre 2019. Mais la mise sur pause de l'économie du Québec risque d'avoir des conséquences permanentes si elle se prolonge au-delà de la mi-mai ... ».

- Eh bien, nous sommes maintenant le 15 février 2021 et la grande région administrative de Montréal est toujours en situation de « *couvre-feu strictement contrôlé* et de confinement volontaire ».

- Bref, rien n'est moins sûr qu'avant mai 2021 on puisse aisément dire :

Eh OUI, ÇA VA BIEN ALLER cette année... (-;-)

2.6 Crise Politique intérieure

- La Crise POLITIQUE INTÉRIEURE couvre les aspects : confiance envers les gouvernements; conflit de juridiction; terrorisme; sécurité publique ...

2.7 Crise Commerce extérieur & Politique internationale

- La Crise COMMERCE EXTÉRIEUR & POLITIQUE INTERNATIONALE couvre les forces vives entre pays, mais aussi entre les blocs économiques.
- Certains pays s'en sont mieux tirés que d'autres dans les trois derniers trimestres de 2020, tels que l'Allemagne ou la Chine. Il en sera sans doute de même pour les prochains trimestres de 2021.
- J'ai donné quelques explications dans mon premier livre en période COVID-19 publié le 8 juin 2020.

* * *

PARTIE 3 – Leadership en Action

PLAN de la Partie 3

- 3.1.. Concepts fondamentaux.
- 3.2.. Remarques sur les types de Leadership.
- 3.3.. Leadership distribué (ou Leadership partagé...).
- 3.4.. Leadership positif.
- 3.5.. Leadership éthique.
- 3.6.. Leadership transactionnel & Leadership transformationnel.
- 3.7.. Pour le véritable *Leader en action*.

3.1 Concepts fondamentaux

- J’ai eu l’occasion à quelques reprises déjà d’enseigner le leadership dans des cours de niveau Maîtrise (au *Canada*) --ou Master (à *l’international*)— en Gestion de projet ou en Management (ex : MPA pour l’Administration publique –ou– MBA pour les Affaires).
- C’est un sujet captivant & important, car le leadership impacterait positivement la performance individuelle & collective; de même que la performance organisationnelle et même partenariale... (par ex. *Dans le cadre des projets d’infrastructure réalisés en mode Partenariat public-privé, PPP*).
- Le leadership est un processus d’influence d’une personne sur un groupe d’individus, afin qu’ils atteignent un but commun, face à une situation particulière et dans un contexte donné.

Bref, le leadership est d’abord situationnel.

- Ces individus doivent « répondre à cette influence » venant d’un leader, par ses dires, ses actions, son exemplarité ou même parfois, sa seule présence, c’est une condition essentielle, car autrement on ne parle même pas de leadership.
- Le leadership a aussi des liens étroits avec d’autres notions comme Influence, Pouvoir et Autorité, comme nous le verrons à la page suivante.
- Voici ma propre définition de *Leadership* dans un contexte de travail :

« C’est la capacité d’influence d’un individu qui amène les gens à faire des choses, qu’ils n’auraient pas été faites autrement --ou encore-- pas faites de la même manière ou avec la même intensité-- dans l’atteinte d’un but donné ».

-
- Lorsque *Prof. Danielle Desbiens Ph. D.* professeure associée à l'UQAM (qui a signé la Préface) venait faire des interventions dans mes cours, notamment à l'ENAP, la définition suivante était souvent proposée pour *Leadership* :

*« Influence exercée par un individu
sur le comportement des membres d'un collectif (groupe ou équipe)
dans le sens d'une réalisation volontaire d'objectifs communs,
pouvant notamment passer par le changement de croyances & convictions
(par ex : valeurs fortes, alors partagées par les influenceurs, qui sont ensuite adoptées par
d'autres personnes) ».*

Pouvoir formel

- Le pouvoir FORMEL prend appui sur le pouvoir organisationnel officiel comme l'Autorité accordée, mais aussi la Délégation formelle de cette Autorité (ex : *Délégation du droit de signature, donc une manifestation de consentement / Droit de gérance... / Droit d'agir à titre de porte-parole officiel...*).

Pouvoir informel

- Le pouvoir INFORMEL --comme celui du leadership-- vient de la capacité d'influencer les autres, notamment via par ex. :
 - Pouvoir personnel, découlant par ex. de son statut d'Expert de domaine.
 - Référencements, dont des titres & signes de Reconnaissance par ses pairs (ex : *Fellow*) et/ou un signe reconnu de Performance tangible (ex : *Médaille olympique*).
 - Capacité informationnelle (ex : *Trouve rapidement l'information / il est au courant d'un peu tout ce que recherche ou intéresse ses collègues / il connaît vite les rumeurs...*)
 - Capacité relationnelle (Il connaît ceux qu'il faut connaître : influenceurs, décideurs politiques, personnalités financières & économiques --ou encore-- c'est l'ingénieur qu'il nous faut pour résoudre rapidement les problèmes et aussi progresser dans la bonne direction...)
 - Pouvant servir lui-même de Modèle.
 - Pouvant aussi, au besoin, servir de Coupable de service (genre de *Fusible...*) bien utile... (ex : *tomber lui-même; plutôt que de voir tomber son patron ou le "BIG BOSS"*)...

- Idéalement en situation de changement radical, comme c'est le cas pour une *TRANSFORMATION MAJEURE maintenant nécessaire face au contexte d'affaires très riche en INCERTITUDES* découlant de la pandémie COVID-19; le principal leader de l'organisation (ou même *TOUS les leaders de l'organisation*, car il en a souvent plus d'un...) devrait pouvoir en arriver à créer de la valeur pérenne. L'organisation se retrouverait donc après coup, en meilleure position, qu'avant l'activation de son leadership-- et en conduisant bien entendu les changements requis pour y arriver, avec une forte détermination, mais aussi un certain doigté ... voire même de la diplomatie.

- En **Situation de GRANDE INCERTITUDE** où il y a beaucoup « d'inconnus », mais aussi des « inconnus-inconnus » --soit des « d'inconnus » que nous ne reconnaissons pas encore, faute de signaux faibles précurseurs-- il est alors évident qu'*Avoir un grand Leadership chez les Hauts dirigeants est un must !*

- Lorsque nous sommes en **Situation de GRANDE CERTITUDE** plus riche en « connus connus » et en « inconnus connus » (soit des inconnus que l'on a déjà identifiés), on peut alors s'appuyer d'abord sur notre équipe managériale et se dire tout bonnement : *Business as usual !* ;-)

- Voici quelques facettes souvent reliées dans la littérature à la TRÈS vaste notion de *Leadership* :

- Capacité d'apprentissage dans l'action.
- Développement du Leadership avec les *Programmes de formation* (dont les pertinents *Programmes de Leadership au féminin*).
- Équipe de direction efficace & L'exercice du leadership face à ses pairs.
- Éthique personnelle & Leadership éthique.
- Gouvernance corporative & Leadership.
- Gouvernance sociétale & Leadership politique.
- Influence & Pouvoir.
- Leadership requis en ... Période de changement majeur / ... en Gestion de crise / ...
- Mobilisation de ses collaborateurs.
- Qualités personnelles & attributs de compétence du *Leader dans l'action*.

3.2 Remarques sur les types de Leadership

Nombre élevé de types

- Dans la littérature managériale, il existe de nombreux types de leadership, probablement près d'une cinquantaine, si je m'en fie à mes lectures sur ce sujet depuis douze ans.

En fait, comme j'écris sans gêne dans mes livres depuis 2018 :

« Des consultants inventent régulièrement de nouveaux types de leadership, possiblement pour soutenir, stimuler --ou encore-- réactiver le développement de leurs affaires... » ;-)

- Bien entendu un *citoyen Lambda*, comme votre bon voisin "*John Doe*" ou encore "*Alice Doe*", connaît habituellement surtout le **Leader spirituel** (guide suprême sur le sens de la vie, l'amour inconditionnel... genre *Dalai-Lama*... ;-)) ... mais aussi le **Leader politique**.

Leadership politique

- Le *Leader politique* est un mobilisateur qui idéalement devrait viser le bien du plus grand nombre...

• Jean-Pierre Raffarin -- ancien *Premier ministre français* de 2002 à 2005-- soulignait, lors d'une remarquable intervention au *Colloque **Leaders en action*** tenu le 19 octobre 2009 à l'ENAP, les cinq conditions d'exercice du *Leadership politique* :

- « • Forte légitimité démocratique.
- Charisme (impact en termes d'audimat).
- Porteur d'une promesse qui fait bouger...
- Des circonstances favorables.
- Une éthique personnelle, comme la grandeur du *Général de Gaule* ou encore celle du développement de *Georges Pompidou* ». [R09-2009]

- Il a également mentionné à cette occasion les cinq atouts du *Leadership politique*:

- « • Être une réponse face à la Complexité.
- Profiter de la puissance des Communications.
- Mobiliser sur les enjeux qu'il peut identifier.
- Pouvoir concentrer le pouvoir (ce qui s'avère très utile en situation de crise).
- Porter les réformes (même celles qui se heurtent à des conservatismes) ».

- Jean-Pierre Raffarin poursuit son intervention en identifiant les cinq principales difficultés du *Leadership politique* :

- « • Solitude de son exercice.
- Dérive monarchique.
- Surexposition du *Leader*.
- Court-circuitage des corps intermédiaires.
- Paradoxe diplomatique (*le point d'appui de la diplomatie demeure celui des intérêts nationaux*) ».

- Finalement, Jean-Pierre Raffarin conclut son allocution sur l'importance de la *Philosophie* et de la *Sagesse* pouvant concilier l'exercice du *Pouvoir* et le *Développement des connaissances*.

Il cite aussi *Victor Hugo* :

Le leader est « Une force qui va ... et qui sait où elle va ».

-
- De son côté, Pierre Prévost [R10-2020] soulignait récemment dans le périodique URBA les rôles très importants de l' élu, notamment au niveau des collectivités locales (villages, villes, métropoles régionales...), dont celui de **Visionnaire** :

« Le rôle de plus en plus requis par l'évolution de la société, c'est celui de visionnaire.

Depuis 30 ou 40 ans, on constate que l'État, c'est bien, c'est parfait, on en a besoin, mais il ne va jamais réussir à résoudre tous les problèmes qui se posent à la société.

On redécouvre alors que le niveau municipal, le niveau local, ça peut être l'endroit où on peut bâtir des conditions du vivre ensemble ».

* * *

Leadership requis pour le *Grand Chantier de la Transformation organisationnelle & sociétale*

- Étant donné que la pandémie COVID-19 nous invite à passer rapidement à des réalisations concrètes, dans le cadre d'un *GRAND CHANTIER de TRANSFORMATION organisationnelle & sociétale*, avec de nouveaux projets et/ou des activités courantes revisitées (modifiées ... adaptées ... réinventées) --ou encore-- inventés tout spécialement pour l'occasion; je m'attarderai plus longuement ici, dans les parties 3.3 à 3.6, à ...
cinq types de leadership les plus souvent retrouvés dans la littérature en *Gestion de projet* soit :

- *Leadership distribué (ou Leadership partagé ...).*
- *Leadership positif.*
- *Leadership éthique.*
- *Leadership transactionnel & Leadership transformationnel.*

* * *

- Mais avant tout, voici quelques mots sur le **Leadership serviteur** ("*Servant leadership*"). Ce type de Leader doit faire évoluer, voire faire grandir, ceux qu'il sert.

Selon Céline Bareil [R11-2020], professeure titulaire à HEC-Montréal :

« Le leader de ce type se préoccupe de la population et comprend ce qu'elle traverse.

Il fait preuve d'un leadership bienveillant, s'adapte rapidement aux nouvelles réalités et constitue un modèle positif qu'on a envie de suivre ».

- Mais également, sur le **Leadership authentique**, soit celui attribué à un individu qui a une grande connaissance de soi et qui fait preuve de transparence, source de confiance.

Personnellement, dans mes cours & conférences en ligne, j'aime bien citer l'adage :

« La confiance se tisse avec le fil de la transparence ».

3.3 Leadership distribué (Leadership partagé...)

- Le « **Leadership distribué** » ou « **Leadership partagé** »

est un ensemble de rôles d'influence qui peuvent être joués par différents membres d'une équipe. « **Avoir un Leadership partagé** » c'est répartir adéquatement les rôles d'influence dans une équipe; car curieusement le pouvoir s'accroît chez la personne qui en délègue une partie aux autres, notamment en :

- En reconnaissant le potentiel de chaque contributeur potentiel.
 - En déléguant régulièrement à ses collaborateurs.
 - *En donnant sa chance à chacun*, de prouver ses talents (ex : dons innés), mais aussi ses compétences composées de :
 - Savoir (connaissances...) / Savoir-faire (habiletés...) / Savoir être (comportements...).*
 - En partageant son pouvoir (*Habilitation* ou "*Empowerment*" ou *Responsabilisation*).
 - En apprenant des erreurs individuelles & collectives
(*Leçons apprises / Apprentissage rapide notamment face à des situations complexes...*).
- Selon Clément Leemans [R12-2010] lorsqu'on parle de « Leadership distribué » on fait référence à une situation où les gens prennent "*temporairement*" le leadership pour certains aspects du travail à réaliser, même si elles ne sont pas dans le rôle du "*Leader habituel*". Dans un tel cas on parle souvent de *Leadership distribué* (ou de *Leadership distributif*), de *Leadership partagé*, de *Leadership collectif*, de *Leadership collaboratif* --ou encore-- de *Leadership intégré*. Cela peut être structuré au niveau de l'organisation dans son ensemble ou par unité administrative (département)...
- Pour aller plus loin sur le Leadership partagé : Selon Édith Luc [R13-2013], professeure associée à la *Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal*, ce type de leadership est :
- Fondé sur les relations de coopération entre les personnes, les groupes et les organisations.
 - L'influence s'y exerce à tous les niveaux et dans toutes les directions.
 - Le but à atteindre devient alors le véritable *Leader du groupe*...
 - Le mécanisme d'action réciproque au cœur du Leadership partagé est issu de l'apport différentiel et complémentaire des uns et des autres à l'avancement des idées et de la mobilisation collective...
 - Certains exerceront une influence en raison de leur expertise. D'autres encore rallieront les membres du groupe grâce à leurs capacités de rassembler; d'intégrer différents points de vue.
 - Le processus est constamment réactivé selon l'apport des uns et les besoins des autres, toujours en fonction du but visé.
 - La conception partagée du Leadership responsabilise les personnes, instaure un plus grand degré de compréhension des enjeux et favorise un plus grand engagement de tous à l'atteinte des buts.
 - Qui plus est, le Leadership partagé permet aux personnes d'augmenter leur propre capacité professionnelle.

3.4 Leadership positif

- Le **Leadership positif** est une démarche rassemblant les personnes autour d'un objectif commun, leur donnant les moyens de progresser, mais aussi de diriger leurs collaborateurs de manière à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les individus qui adoptent cette démarche (dirigeants, gestionnaires, chefs de projet, coordonnateurs...) sont avant tout des personnes visant l'authenticité et la passion dans le travail créateur de valeur pour les parties intéressées.
- Les quatre principales stratégies prodiguées par les individus reconnus comme *Leader positif* :
 - Établir un climat positif...
 - Favoriser d'abord les relations positives...
 - Faire toujours des communications positives...
 - Reconnaître & appliquer au quotidien le besoin de donner un sens positif aux événements...

3.5 Leadership éthique

- Le **Leadership éthique** met l'emphasis sur le bien et le mal au niveau de l'organisation, plutôt que simplement s'en tenir à la production et au rendement quantitatif des individus et des collectifs.
- Comme je l'expliquais dans mes cours d'éthique à l'UQAM, de 2003 à 2014, l'éthique c'est :
 - (a).. D'abord une façon de penser riche en questionnements variés...
 - (b).. Mais également une façon d'agir avec précaution
(voire même en respectant d'emblée le *Principe de précaution*)
 - (c).. Le tout de façon à générer --ou à maintenir-- un meilleur Climat de confiance.
- Voici des exemples de questions "*utilisées jadis*" dans mon cours au *MBA pour Villes & Métropoles* :
 - Est-ce que mes décisions, mes paroles ou mes actes pourraient brimer la confiance des citoyens ou des entreprises envers la saine gestion de ma collectivité locale ?
 - Est-ce légal, équitable et dans l'intérêt à plus long terme de la majorité d'entre eux ?
Si vous n'êtes pas certain de répondre OUI-OUI-OUI, alors c'est automatiquement NON... (-)
 - Si vous étiez vous-même à la place de celui pourrait perdre le plus de vos décisions et/ou de vos actions, alors comment réagiriez-vous ? : *Résistance passive ou active / Individuelle ou collective / Légale ou discutable (ex : ralentissement du rythme de travail) ...*

Comme je l'écrivais dans mon livre du 8 juin 2020, « c'est dans les crises que se révèlent les vrais leaders ». J'aurais également pu ajouter à cette phrase « mais aussi les suiveurs... ». (-)

3.6 Leadership transactionnel & Leadership transformationnel

- Le « **Leader transactionnel** » est d'abord intéressé à maintenir le statu quo et il motive les membres du groupe par des « objectifs de récompenses » ...
- Le « **Leader transformationnel** » concerne cette fois la personne qui --auprès de ses collègues-- est d'abord une source d'inspiration, de motivation et de relations humaines ...

* * *

Travaux de James Burns

- Burns [R14-1978] instaure sa *Théorie sur la notion d'engagement des Leaders et des Suiveurs* dans un processus du leadership efficace en reliant la nature des interactions entre le leader et les suiveurs.
- Burns a défini le « Leadership transformationnel » comme celui qui est une source d'inspiration, de motivation, et de relations humaines orientées vers l'obtention d'un soutien des suiveurs en faisant appel à des idéaux plus élevés et des valeurs comme la liberté, la justice, l'égalité et la paix. Un peu comme la devise nationale française née en 1848 : « *Liberté, Égalité, Fraternité* ».
- De son côté, le « Leader transactionnel » est intéressé à maintenir le statu quo et il motive les membres du groupe par des objectifs de récompenses dans la lignée de ceux des autres membres. James Burns suggère qu'un individu n'a pas nécessairement besoin du titre de *Leader* ou d'un pouvoir de position hiérarchique (Autorité formelle) pour diriger ou pour transformer les autres, mais il peut provoquer le changement sur la seule base de la nature de la relation et par sa capacité d'influence.

Travaux de Bernard Bass

- Bass [R15-1985] a complété ce travail en suggérant que :

Les deux processus (*Transaction-Transformation*) ne sont pas mutuellement exclusifs, mais que l'efficacité du leadership est maximisée lorsque les deux **éléments de transformation** tels que « la confiance et le respect », fonctionnent de concert avec des **facteurs transactionnels** tels que « la clarification des objectifs et des facteurs de motivation ».

* * *

3.7 Pour le véritable *Leader en action*

- Pour moi, dans le monde traditionnel du travail, le leader devait clairement afficher en même temps certaines qualités fondamentales : *(nous verrons plus tard la situation générée par la COVID-19)*

Visionnaire / Pragmatique / Authentique / Honnête & Intègre (*) / Courage.

(*) : Couple de qualités personnelles très important, car autrement tout le reste n'a plus la même signification, ni la même valeur perçue par les répondants au leader (ceux-ci étant appelés les suiveurs).

- Une des premières qualités ou attributs qui nous vient spontanément en tête lorsqu'on parle de leader au travail est le **Charisme**; mais dans certains domaines, l'attribut de compétence le plus important pour exprimer un leadership fort, est peut-être autre chose...

Par ex., en *Gestion de projet*, c'est d'abord la **Capacité d'assurer une bonne direction d'équipe de projet**, pour l'amener là où il faut aller, afin d'assurer le succès du projet, l'optimisation des ressources investies dans le projet, et parfois, l'innovation requise durant le projet. Transformer en avançant...

- En effet, le Leadership dans l'action n'est pas que du *Charisme* ou de la « *Pure Communication* ». NON ! c'est d'abord **une démarche relationnelle d'apprentissage basée sur la confiance et une crédibilité soutenue par l'action**. Bref ici : **les bottines doivent suivre les babines, pour vrai ...** et au moindre **faux pas**, le doute et une perte de confiance s'installent, pour un bon bout de temps, amorçant alors un continuum progressif vers le bas, avec parfois des remontées possibles :

Confiance / Méfiance / Défiance / Déviance ...

- La littérature traite abondamment des qualités fréquemment retrouvées chez un *VRAI LEADER*.
- Au fil des ans, j'en ai recensé plus de 75 dont celles attribuées le plus souvent à des individus de niveau Haut Dirigeant :

Audace / Charisme / Confiance en soi / Désir d'accomplissement / Enthousiasme / Flexibilité d'exécution / Honnêteté & Intégrité intellectuelle / Intelligence (Quotient intellectuel, intelligence émotionnelle et aussi du «Gros bon sens») / Intérêt porté aux personnes / Maturité émotionnelle / Persévérance & Ténacité / Esprit d'équipe / Sens du futur souhaitable / Vie équilibrée / Vision ambitieuse / Vitalité / Résistance au stress, ...

PRÉCISIONS IMPORTANTES :

- Être un **Leader au travail** n'est PAS relié à un niveau hiérarchique FORMEL particulier (PDG), puisque par définition c'est un rôle d'INFLUENCE qui est SITUATIONNEL et qui concerne d'abord le POUVOIR INFORMEL. Bref, ce n'est pas une "JOB" ou poste sur lequel je peux postuler; ce sont d'abord les gens qui reconnaissent d'emblée *mon leadership* (en me suivant) et cette reconnaissance doit résister à l'épreuve du temps, au moins pour quelque temps... (-) Bien souvent, il faudrait plutôt parler de :
- **Dirigeant politique** (au lieu de *Leader politique*) --ou encore-- de...
- **Leader exécutif** ou du **Haut Dirigeant** ou **PDG** au lieu de parler simplement du "*Leader tout court*", car souvent il y en a plusieurs... (ex : les Leaders en situation de Leadership distribué ou partagé).

-
- Ainsi, *John Doe ou Alice Doe*, qui sont vos contacts primés sur les réseaux sociaux ne sont sans doute PAS des *Leaders dans l'action* ni même par ailleurs de grands *Experts reconnus*...

En effet, en regardant bien la notion d'*Expert reconnu*, notamment les définitions citées dans Bootz, Lièvre & Schenk (2012) la vérité saute alors aux yeux : *John & Alice* ne sont PAS des experts, pouvant notamment être reconnus par un tribunal.

- Parmi les trucs & astuces pour assurer un *Leadership dans l'action* encore plus efficace :
 - Développer ses habiletés relationnelles (ex : intelligence émotionnelle) & politiques.
 - Tenter d'accroître sa propre résilience & Adopter des stratégies adaptatives.
 - Travailler la régulation de ses émotions, notamment lors de décisions difficiles.

Intuition & Raisonnement

- De même, il est acquis qu'un vrai Leader dans l'action doit utiliser à la fois son intuition et son raisonnement.

- Dans mon plus récent ouvrage collectif (*facile à retrouver via Google™ en tapant : ISBN 978-1989364345*), j'ai eu l'opportunité de traiter abondamment de l'intuition.

- Tel que souligné à cette occasion : appliquée au leader, l'intuition fonctionne d'abord par analogie avec des situations déjà vécues, en interprétant de multiples indices pour donner quasi instantanément un sens à une idée, une action ou à un phénomène. N'utiliser que l'intuition peut être problématique, mais *à contrario*, nier le pouvoir de l'intuition peut s'avérer tout aussi risqué.

- Martin [R16-2017] introduit le concept de « pensée intégrative », car à son avis c'est le mode de décision des grands leaders, qui détermine la qualité de leurs décisions.

En effet, confrontés à deux idées antagonistes --*a priori* inconciliables-- certains leaders sont capables de dépasser la contradiction initiale, pour imaginer ensuite des solutions innovantes, souvent même des plus avantageuses...

- Plus précisément, l'Intuition se réaliserait via des mécanismes bien documentés dans la littérature:

- Perception plus ou moins étendue --voire holistique (*globale*)-- de la situation, fondée à la fois sur des éléments conscients & inconscients (ex : *l'évolution de l'expression d'un visage pendant une dizaine de minutes peut nous porter à croire, que finalement l'interlocuteur est déçu, même s'il se dit ouvertement satisfait par notre offre*).

- Assimilation par analogie à des schémas mentaux déjà connus, si possible...
(ex. : *situation connue; comportements connus, objets connus*)...

Bien entendu avant la COVID-19 il y a eu d'autres GRANDES pandémies dans l'histoire humaine...

-
- Impulsion très rapide d'action proposée, à partir de ces schémas mentaux, mais aussi d'autres indications tirées de sa mémoire. Cette impulsion peut prendre différentes formes, comme une soudaine conviction (ex. : *un flash*), un ressenti physiologique (ex. : *inconfort*)...
 - Selon Campbell & Whitehead [R17-2010], l'Intuition du leader est plus fiable lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont remplies :
 - Prédicibilité -- Situation prédictible ou déjà rencontrée dans le passé...
 - Connaissance & Expérience – Il a déjà ce qu'il faut pour bien analyser la situation...
 - Indépendance – Il n'est pas trop impliqué émotionnellement, financièrement ou autrement.
 - Feedback rassurant – Rétroaction positive de telles actions ou événements, dans des situations précédentes similaires...
 - D'autre part, le Raisonnement se réaliserait plutôt via :
 - Perception consciente & méthodique de la situation, basée sur la collecte de données & renseignements, de faits, d'opinions...
 - Analyse de la situation. Tri et hiérarchisation des données ou renseignements par ordre d'importance; élaboration et évaluation d'hypothèses; tamisage par liste de critères de décision, d'une grille, d'un modèle...
 - Identification & description d'options d'interventions possibles.
 - Choix, par déduction, de la meilleure option, selon les critères de décision retenus.
 - Selon *Center for Creative Leadership* (CCL) : **70% des aptitudes professionnelles d'un leader proviendraient des leçons de son expérience.** Savoir tirer profit des apprentissages de chaque situation rencontrée serait le premier facteur de développement de ses performances de leader.

Georges Lafley, PDG de *Procter & Gamble*, en faisait même une condition de survie des dirigeants:

« C'est la théorie de Darwin -- Quand vous cessez d'apprendre, vous cessez de vous développer et de progresser; et c'est peut-être alors, la fin d'un leader... »

* * *

Extrait 4.10 de la Deuxième Édition

MOT de l'ÉDITEUR

Les parties 4.10, 4.11 & 5.1 sont des extraits de la Deuxième édition publiée en mars 2021.

Ces extraits renferment notamment deux contributions de France, soit une d'Élisabeth MOREAU manager (4.10) et une autre d'Yves NEGRO professeur émérite à l'Université de Lyon 3 (4.11).

* * *

4.10- L'apport direct et indirect du *Coaching certifié* au *Leader dans l'action*

Texte rédigé par Elisabeth MOREAU [1]

Manager de la firme française EQUIEM

(elisabeth.moreau@equiem.fr)

4.10.1- La nécessité du leadership

- Pérenniser une entreprise n'a plus de nos jours la même signification qu'aux premières heures de l'ère industrielle. Il ne s'agit plus de fabriquer un produit ou rendre un service de qualité, il faut désormais faire bien (la qualité) en toute responsabilité.

- Prenons un raccourci : dorénavant, la RSE (*Responsabilité Sociétale des Entreprises*) amène les structures (publiques, privées, associatives) à prendre en compte l'impact de leurs activités sur les volets environnementaux, sociaux, économiques et éthiques.

Tâche ardue, car face à ces enjeux, la finance prend une place croissante dans la gestion des entreprises. Sans créativité et innovation, nos structures n'arriveront pas à relever le défi.

Il ne reste ainsi que peu de voies à exploiter pour y arriver : le facteur humain.

- Or, pour susciter la créativité, il faut avant tout en faciliter l'émergence.

Se posent donc les deux redoutables questions : nos modes de management favorisent-ils la créativité? En quoi les fonctions d'un manager, à savoir organiser, décider, animer, contrôler et anticiper, peuvent-elles seules permettre l'envolée de cette créativité tant recherchée ?

Un manager doit désormais être capable de mobiliser durablement la participation volontaire et engagée des personnes qu'il encadre au regard des objectifs poursuivis. C'est cela le leadership.

4.10.1.1- Leadership : une affaire de posture et de compétence

- « *Gagnez votre leadership au quotidien* » (Michael Jordan), voilà qui en dit long sur la fonction de leader. On ne se décrète pas leader, ce sont les autres qui reconnaissent votre leadership : il faut des suiveurs pour être leader. Et c'est bien un travail quotidien qu'il faut mener : le leader est présent, au milieu de "ses suiveurs", ce n'est pas un simple donneur d'ordre.

4.10.1.1- Leadership : une affaire de posture et de compétence

- « Gagnez votre leadership au quotidien » (Michael Jordan), voilà qui en dit long sur la fonction de leader. On ne se décrète pas leader, ce sont les autres qui reconnaissent votre leadership : il faut des suiveurs pour être leader.

Et c'est bien un travail quotidien qu'il faut mener : le leader est présent, au milieu de ses suiveurs, ce n'est pas un simple donneur d'ordre.

Le leadership est donc affaire de posture

- Il doit permettre à chacun de fonctionner au meilleur de lui-même :
 - En développant la coopération transversale.
 - En créant des relations pertinentes et performantes en interne, mais également avec les clients de la structure.
 - En favorisant l'autonomie, l'interdépendance et la responsabilité.
- Ainsi, « *Le leadership consiste à élever la vision d'une personne vers de hauts sommets, l'amélioration de la performance d'une personne vers des standards plus élevés, la construction d'une personnalité qui abolit ses limitations ordinaires* ». (Peter Drucker).
- Permettre l'épanouissement, l'évolution et l'autonomie de ses collaborateurs implique :
 - Un investissement fort de la part du leader, autant dans ses actions que dans ses relations aux autres.
 - Une bonne connaissance de soi, mais également une confiance en soi et en l'autre.

Le leadership est également affaire de compétence.

- Le leader est celui qui entraîne les autres et les amène à atteindre ses objectifs. Le leader sait où il doit aller et comment, il sait communiquer sa confiance à l'équipe et il obtient l'adhésion active de tous.

- On résumera le champ de compétence du leadership aux points suivants :

Compétence	Capacités associées
Donner du sens, faire rêver	La notion d'objectif est transcendée par la notion identitaire de mission. Avoir les yeux rivés sur l'avenir.
Créer une vision partagée « <i>Le leadership est la capacité à faire d'une vision une réalité.</i> » (Warren Bennis)	Faire comprendre le but à atteindre. Faire adhérer. Ne pas renoncer : laisser le temps aux « suiveurs » d'adhérer et d'inclure cette vision.
Mobiliser, fédérer	Enrichir et maintenir la cohésion d'ensemble. Conscience des problèmes interpersonnels. Connaître ses forces et ses faiblesses. Créer un climat favorable à l'épanouissement personnel et professionnel de chacun. Inspirer confiance en donnant l'exemple (intégrité).
Savoir communiquer	Donner une vision claire, puissante qui peut être relayée par le management. Responsabiliser et déléguer. Permettre d'agir...et de se tromper.
Avoir de l'ambition pour l'organisation et ses forces vives « <i>Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage, apprendre davantage, accomplir davantage et devenir davantage, vous êtes un leader.</i> » (John Quincy Adams, sixième président des États-Unis)	Encourager les transformations organisationnelles et les personnes.
Savoir prendre et gérer les risques	Favoriser l'état d'esprit positif, affronter les réticences, encourager les initiatives, remettre en cause les habitudes. Innover et créer tout en gardant le cap de la stratégie et malgré les pressions (concurrence, financeurs, clients, économie, etc.).
Favoriser l'audace, la créativité et l'initiative	Faire avancer, créer, évoluer, innover. Encourager et éviter les blâmes. Manifester des signes de reconnaissance.

4.10.1.2.. Devenir un leader

- « *Le mythe le plus dangereux à propos du leadership consiste à dire que les leaders sont nés, qu'il existerait un facteur génétique prédéfini. Cela n'a aucun sens. En fait, le contraire est vrai. On devient un leader plutôt qu'on nait leader.* » (Warren Bennis).
- Devenir un leader, et maintenir cet état au quotidien, ne relève pas essentiellement de compétences techniques. Développer son leadership c'est avant tout se développer personnellement et dans ses relations avec les autres. Nous avons effectivement besoin de confiance en soi et en l'autre, notamment pour accepter de déléguer. Nous devons influencer nos collaborateurs afin de susciter leur engagement et leur motivation. Mais cela n'est possible que si en amont nous savons écouter pour mieux comprendre l'autre, sans jugement ni interprétation.

4.10.2- L'apport du coaching au développement actif du leadership

- Développer son leadership ne pourra jamais se faire selon la méthode du « *Ya qu'à, faut qu'on* ». Comprendre les tenants et aboutissants n'est qu'une approche théorique du leadership. Développer dans un premier temps la connaissance de soi pour renforcer sa confiance puis, dans un second temps, aborder les capacités relationnelles et de communication interpersonnelle qui ne peuvent s'appréhender que sur le terrain. C'est donc dans l'exercice de ses fonctions qu'un manager apprend à devenir un leader.

- Cependant, soyons réalistes : si une personne n'est pas « naturellement » un leader, c'est qu'elle n'a pas le recul suffisant pour évaluer objectivement la qualité de son rapport à elle-même et aux autres. Ce leader en devenir peut alors bénéficier d'un accompagnement professionnel. Ses deux premiers avantages immédiats sont un gain de temps et un travail par le manager (il ne s'agit nullement de conseil, de mentorat, de formation).

4.10.2.1- La portée du coaching en entreprise

- Entrer dans un processus d'accompagnement implique de fait une volonté d'évolution et un engagement à s'investir dans ce projet. Cela nécessite également de choisir un coach professionnel reconnu pour ses compétences (la certification de coach professionnel est une garantie), capable d'écoute active, d'objectivité et de neutralité tant cognitive que politique. Deux spécialités représentent un atout indéniable :

- Une spécialisation de coaching en entreprise.
- Une spécialisation en intelligence émotionnelle.

- Nous avons abordé l'importance du concept d'intelligence émotionnelle pour les systèmes de management [2]. Elle l'est tout autant au niveau du leadership, car il s'agit avant tout de développer l'ensemble des compétences émotionnelles :

Au niveau personnel

- Conscience émotionnelle de soi : capacité à comprendre nos propres émotions et leurs effets sur notre performance.
- Contrôle émotionnel de soi : capacité à contrôler les émotions et impulsions perturbatrices et à maintenir notre efficacité dans des conditions stressantes ou hostiles.
- Désir de réussite : s'efforcer d'atteindre ou de dépasser une norme d'excellence ; chercher des moyens de mieux faire les choses, d'établir des objectifs ambitieux et de prendre des risques calculés.
- Attitude positive : capacité de voir le positif dans les personnes, les situations et les événements et la persistance dans la poursuite d'objectifs malgré les obstacles et les revers.
- Adaptabilité : la flexibilité dans la gestion du changement, la gestion de demandes multiples et l'adaptation de nos idées ou de nos approches.

Au niveau interpersonnel

- Empathie : capacité à ressentir les sentiments et les points de vue des autres, à s'intéresser activement à leurs préoccupations et à recueillir des indications sur ce que les autres ressentent et pensent.
- Sensibilisation organisationnelle : capacité à lire les courants émotionnels et les jeux de pouvoir dans un groupe, à identifier les influenceurs, les réseaux et la dynamique organisationnelle.
- Influence : capacité à avoir un impact positif sur les autres, persuader ou convaincre les autres afin d'obtenir leur soutien.
- Coach et mentor : capacité à favoriser l'apprentissage ou le développement à long terme des autres en fournissant des commentaires, des conseils et du soutien.
- Gestion des conflits : capacité d'aider les autres à traverser des situations émotionnelles ou tendues, en faisant ressortir les désaccords avec tact et en trouvant des solutions que tous peuvent approuver.
- Travail d'équipe : capacité de travailler avec d'autres pour atteindre un objectif commun. Participer activement, partager les responsabilités et les récompenses et contribuer à la capacité de l'équipe.

- Le rôle du coach est dans un premier temps de définir le champ d'intervention.

Tout n'est pas à travailler en une seule fois. Il s'agit avant tout d'amener le manager à identifier, factuellement, les capacités qu'il possède déjà et à quel niveau de maîtrise dans le contexte actuel de sa fonction.

Dans un second temps, le travail de réflexion portera sur les compétences absentes et leur niveau d'importance. Une priorisation est alors établie et un plan d'action est mis en place.

« Un leadership puissant commence par la conscience de soi : savoir qui vous êtes et quelles sont vos valeurs. La communication, l'authenticité et la capacité à écouter sans être défensif sont des aptitudes décisives. Ce leadership n'a rien à voir avec des connaissances en matière de budget ou de planification stratégique, il a tout à voir avec l'intelligence émotionnelle ». (Peter Drucker).

Travailler d'abord sur soi

- Le coach commencera toujours par le volet personnel : sans connaissance maîtrisée de soi, pas de connaissance de l'autre possible.

Le leadership sera alors en demi-teinte : une confiance certes en soi, mais une incapacité à créer de l'adhésion, du collectif et donc de l'innovation.

- Devenir ou être leader peut amener la personne à changer de paradigme, à modifier son point de vue sur son environnement, mais surtout sur elle-même :
 - Est-elle cohérente entre ce qu'elle dit (sa vision) et ce qu'elle fait (ses actions, ses décisions)?
 - Est-elle exemplaire (je fais ce que je dis) ? Que cela lui coûte-t-elle ?
 - Reconnaît-elle qu'elle a besoin d'aide, des autres ? Accepte-t-elle sa vulnérabilité ?

-
- Est-elle capable de lâcher-prise, de ne pas / plus être dans le contrôle systématique ? L'opérationnel n'est pas son problème, elle doit se focaliser sur la vision, le projet.
 - Pour qui fait-elle ce qu'elle fait ? Quelle est sa part d'ego ? A-t-elle besoin elle-même de reconnaissance ?
 - Quel est son rapport aux pouvoirs (statut, fonction, expertise, information) ? accepte-t-elle d'en perdre une partie ?
 - Comment vit-elle les baisses de motivation et d'implication de ses collaborateurs ?
 - Sait-elle adapter son mode d'intervention en fonction de la situation rencontrée ou applique-t-elle le même mode managérial ?
- La personne se confronte à elle-même : chaque frein, chaque blocage est associé à une croyance que le coach aura à questionner.
- La meilleure compréhension de ses schémas de pensée et de ses comportements lui permettra de définir un plan d'action à court ou moyen terme destiné à l'apprentissage expérientiel des compétences jugées insatisfaisantes ou manquantes. Ce plan se doit d'être factuel : notamment planifié dans le temps, objectivé, suivi par des indicateurs et de l'autoévaluation.

Questionner et développer le rapport à l'autre

Grâce au travail mené sur la personne elle-même, il est ensuite envisageable d'aborder la relation à l'autre. Il y a deux aspects :

- L'autre face à moi : on peut se retrouver dans des rapports de force (par exemple, la gestion des conflits, le manque de légitimité), la réticence ou même le refus de perdre de son pouvoir (en lien direct avec la confiance en l'autre puisque déléguer est donner du pouvoir à l'autre), de se mettre en retrait (notion de gratuité dans le leadership : ce que je donne est sans attente de retour).
- L'autre en tant qu'entité distincte [3] : la personne connaît-elle les ambitions, les souhaits, les talents de ses collaborateurs ? Tient-elle compte de leurs valeurs pour construire une vision basée sur des valeurs partagées ? Comment communique-t-elle avec eux ? Prend-elle le temps d'échanger avec eux, individuellement et collectivement ? Jusqu'où est-elle capable de les soutenir dans les difficultés ? Est-elle capable de donner des signes de reconnaissance ?
- Cette partie de l'accompagnement est délicate, car elle doit faire intervenir les collaborateurs eux-mêmes. Toute action planifiée destinée à améliorer les compétences de leadership doit pouvoir être évaluée en termes d'efficacité. On comprend alors toute l'importance de la première partie (travail sur « soi »), car le leader doit pouvoir entendre le feedback donné par ses collaborateurs ...et en tenir compte. Elle doit en amont accepter qu'elle aussi à le droit à l'erreur.

-
- La portée du travail sur le rapport à l'autre est large : améliorer sa communication, renforcer les actions de cohésion, développer l'intelligence collective au sein de l'équipe, valoriser la créativité et l'initiative, développer les différents styles de leadership afin de pouvoir adopter le profil adéquat selon la situation du moment...

Favoriser le processus d'évolution du manager-leader

On le voit bien : s'engager dans un processus d'accompagnement pour développer ses compétences de leader nécessite l'implication totale du manager. De nombreuses remises en question émergeront, provenant de soi-même ou des autres (par feedback). De prime abord, l'exercice semble inatteignable...c'est sans compter le potentiel du manager.

Il ne s'agit pas ici de talents, même si le coach s'appuiera sur ces derniers pour optimiser le processus d'accompagnement. Il s'agit -simplement – de valeurs [4].

Les valeurs sont les plus puissantes croyances que nous avons de nous-même et de notre capacité à évoluer dans notre environnement. On pourrait presque parler d'auto-éthique : c'est sur la base de nos valeurs que nous construisons notre compréhension du monde dans lequel nous vivons.

Or, il est possible d'associer certaines valeurs aux compétences émotionnelles et donc aux différents profils de leadership que nous avons développés dans un précédent article [2].

Par exemple, un manager visionnaire est amené à fédérer autour de rêves partagés. Pour cela, il doit faire preuve de transparence (compétence émotionnelle). Or, la transparence s'appuie sur des valeurs telles que l'honnêteté, l'intégrité, la loyauté, le partage.

Ainsi, la recherche des valeurs du manager coaché permet de « cartographier » les profils de leadership vers lesquels le manager tend « naturellement ». Prendre conscience de son potentiel inné à certains aspects du leadership renforce la motivation du manager à développer d'autres compétences et ainsi posséder toutes les cartes du leadership pour adapter sa posture en fonction des événements et des situations.

4.10.2.2- Bénéfice inattendu du coaching

- Un professionnel de l'accompagnement doit adopter une posture capable de mettre en confiance son interlocuteur. Cela passe par une pratique maîtrisée d'écoute active et la mise en place d'un rapport collaboratif basé sur l'empathie, la prise de distance émotionnelle, une relation chaleureuse et authentique. Coaché sur ces principes, le manager – leader peut en estimer toute la puissance et l'adopter à son propre compte pour renforcer son potentiel de communication avec ses collaborateurs.

Optimiser le travail collaboratif sur la base des étapes du processus d'accompagnement

• Par ailleurs, le processus d'accompagnement suit des étapes précises qu'un manager – leader pourrait également utiliser lors de débats sur des questions organisationnelles et conceptuelles :

- 1.. Établir la relation (s'assurer du rapport collaboratif de chacun).
- 2.. Clarifier le sujet.
- 3.. Définir le contexte.
- 4.. Déterminer et formuler l'objectif.
- 5.. Vérifier l'écologie : qu'est-ce que cela va impliquer, quel est son intérêt, sommes-nous OK avec cela (il y a une part émotionnelle évidente à cette étape).
- 6.. Explorer le présent : de quoi part-on ?
- 7.. Identifier les ressources et les obstacles : sommes-nous capables de, avons-nous les moyens de...
- 8.. Explorer et identifier les croyances, les valeurs, les besoins ; certains éléments seront moteurs, d'autres représenteront des freins au développement du projet.
- 9.. Déterminer des options potentielles : avancées par petits pas, plan B...
- 10.. Élaborer une stratégie.
- 11.. Susciter l'engagement et renforcer l'engagement.

Et enfin, le coach accompagnera le manager – leader à établir efficacement un objectif. Là encore, l'exercice peut être repris à son compte pour optimiser sa stratégie et mobiliser son équipe.

Améliorer la pertinence des objectifs stratégiques

En effet, tout objectif se doit d'être à la fois :

- Porteur de sens (l'objectif en lui-même, mais également ses effets induits directs et indirects).
- Cohérent par rapport à l'identité de l'équipe / structure (missions).
- Formulé affirmativement.
- Sous contrôle (idéalement ne pas dépendre d'un tiers).
- Écologique (stabilité émotionnelle face à l'objectif).
- Challengeant.
- Atteignable compte tenu des capacités présentes.
- Mesurable en termes d'accomplissement.
- Spécifique.
- Précis et clairement exprimé.
- Réaliste.
- Contextualisé.
- Motivé.
- Planifié.

Pour conclure ...

L'accompagnement des managers par un professionnel du coaching ne peut qu'être recommandé :

- D'un point de vue personnel, il permet à la personne de mieux se connaître donc mieux gérer ses émotions et ses relations aux autres...tant dans le domaine professionnel que personnel.
- D'un point de vue managérial, il facilite l'identification des leviers de motivation, d'engagement et de bien-être au travail, à la fois individuellement et collectivement.
- D'un point de vue organisationnel, il renforce l'intelligence collaborative, facteur clé de créativité et d'innovation.

Être manager est un métier

Comme tout métier, il s'appuie sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le coaching de manager permet d'enrichir – par l'auto-évaluation et l'expérimentation – les savoir-faire et savoir-être.

Comme tout métier, il peut – et doit – évoluer. A chacun de revisiter sa fonction, ses responsabilités, sa motivation à s'adapter aux multiples changements qui font parfois vaciller les entreprises.

Cela ne doit pas cependant se faire au détriment du manager lui-même, de ce qu'il est fondamentalement, donc en partie de ses valeurs.

Le coaching n'étant ni de la formation, ni du conseil, il fournit justement ce cadre d'évolution cohérent avec la personne et son environnement. Il favorise ainsi le déploiement d'une éthique managériale conduisant à un leadership éthique [5].

L'objectif de l'accompagnement est de développer les compétences émotionnelles du manager vers un leadership cohérent et adaptatif : être cohérent avec soi-même (respecter et nourrir ses valeurs) et permettre à chacun de l'être également. Il s'agit bel et bien de rechercher l'autonomie pour une meilleure collaboration au bénéfice de la structure [6]. Le « un pour tous et tous pour un » prend toute sa valeur.

C'est donc bien un des rôles attendus des managers : permettre l'émancipation et l'évolution de ses collaborateurs. Le manager – leader devient sur certains points un leader – coach...et ce n'est pas un hasard si cette posture est un des 6 profils de leadership décrits en intelligence émotionnelle [7].

* * *

NOTES de la PARTIE 4.10

- [1] *Mme Moreau intervient en Management Qualité et en Coaching, afin de développer la performance, tant au niveau organisationnel, que stratégique et opérationnel. Elle favorise notamment l'optimisation organisationnelle, en favorisant le facteur humain au bénéfice de l'entreprise, alliant valeurs et efficacité, bien-être et engagement.*
- [2] « *Nécessité pressante de développer les compétences émotionnelles au sein des organisations* ». / Elisabeth Moreau.
in Leadership, changement & coaching : regards croisés pour assurer la transformation numérique. Montréal ; YLA Formation inc. 2020. ISBN 978-1989364307.
- [3] Don Hellriegel & John W. Slocum (2006, 2ème édition 2014) Management des organisations. Louvain-la-Neuve (Belgique) : De Boeck Supérieur
- [4] Richard Barrett (2014) L'entreprise inspirée par les valeurs (version francophone – 2017). Louvain-la-Neuve (Belgique) : De Boeck Supérieur.
- [5] Ghislain Deslandes (2012) Le management éthique. Paris : Dunod.
- [6] François Dupuy (2015) La faillite de la pensée managériale – Lost in management 2. Paris : Editions du Seuil.
- [7] Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis & Annie McKee (2002) L'intelligence émotionnelle au travail. Paris : Editions Village Mondial/Pearson Education France.

* * *

Extrait 4.11 de la Deuxième Édition

MOT de l'ÉDITEUR

La partie 4.11 renferme essentiellement une contribution d'Yves NEGRO professeur émérite à l'Université de Lyon 3.

* * *

4.11 « Leadership » et « Coaching », deux marqueurs du monde d'aujourd'hui

Les grands hommes ont toujours marqué l'histoire par leur capacité à entraîner derrière eux, avec talent, d'autres hommes, dans une aventure, une utopie, un projet, porteurs de progrès, à leurs yeux. A leur image, des dirigeants, comme Elon MUSK, Steve JOBS, Jeff BEZOS, Mark ZUCKERBERG ou Bill GATES, par exemple, font figure de héros des temps modernes. Peut-être le sont-ils. L'avenir le dira !

Leur regard sur le monde, leurs actes, leurs paris sur l'avenir témoignent à l'envi de leur capacité à servir de modèles à nombre de décideurs paralysés dans leurs actions par l'imprévisibilité du monde moderne. Pour avancer, aujourd'hui, on ne peut plus être du monde d'« Avant ». Dorénavant, pour exister, se développer, il faudra une vision et une capacité à faire partager celle-ci, en interne comme en externe. Pour cela, il faudra certes des compétences nouvelles, mais plus encore de la conviction dans leur usage au quotidien.

Si, des grands hommes l'histoire en a connus, à ce jour, les organisations grandes comme petites en cherchent, dans le public comme dans le privé. Malheureusement, à ce qui se dit, peu d'entre elles en trouvent. La ressource est rare, rendant tout espoir de progrès problématique alors même que la concurrence gronde.

Pour de nombreux entrepreneurs, l'avenir est sombre. Il leur faut réagir, mais sur quelles bases ? Certainement pas avec les vieilles recettes, en s'arc-boutant sur des certitudes dépassées. Il va leur falloir construire « leur » monde d'« Après », au plus près des réalités des marchés qui les concernent au 21ème siècle. C'est cela être « Responsable », à présent et dorénavant. L'ère des « petits chefs » se meurt. Il était temps ! Tant pis pour ceux qui ne le comprendront pas.

Dans cette perspective de progrès, il peut être utile de creuser et de mettre en œuvre l'idée selon laquelle, si les organisations ont encore besoin de « Managers », pour commander, elles ont plus encore besoin de « Leaders », pour guider, pour inspirer des personnels en quête de sens dans leur travail et d'espoir quant à leur futur. Gadget à la mode, il y a peu, encore, le concept de « **Leadership** » est devenu, aux dires des auteurs, une piste à creuser, à investiguer dans la période anxiogène que nous vivons et que nous continuerons à vivre les années prochaines.

Pourquoi le concept de « Leadership » peut-il aider à la réinvention du management ?

Pourquoi le concept de « Leadership » peut-il aider à la réinvention du management ?

Comment faire évoluer les pratiques managériales dans cette direction ?

Deux questions simples, mais fondamentales à se poser afin de construire ensemble **[1ab]**

l'« Organisation » de demain, celle que nos enfants appellent de leurs vœux pour vivre heureux au travail. C'est cela aussi l'économie durable.

4.11.1- Le « Leadership », une voie à emprunter pour la réinvention du management.

Les temps changent. Il faut changer ! Les résultats l'exigent. Les ambitions le réclament. La concurrence le démontre. Le contexte actuel de crise nous y oblige. Les changements à opérer sont problématiques pour tous, dramatiques pour beaucoup, mais indispensables dans un contexte hostile. Ce qui vaut de façon générale, pour les organisations, vaut tout particulièrement pour tous ceux qui, au sein de ces dernières, sont en responsabilité : chefs de service, responsables d'agence, voire plus haut dans la hiérarchie.

4.11.1.1- Les changements à mettre en œuvre dans les pratiques managériales ne sont pas anodins. Ils vont coûter économiquement, psychologiquement, psychiquement. Ils tiennent pour l'essentiel à ce que nous sommes passés, rapidement et de façon accélérée **[2]**, d'une société « Moderne » à une société « **Postmoderne** » **[3]**. Le bond est vertigineux. Il fait peur car il exige de la part des responsables une remise en cause quasi-totale de leurs manières de pratiquer leur métier, de leur regard sur le fonctionnement de leur entreprise, de leurs « Certitudes » acquises lors de leurs formations dans les Grandes Écoles, à l'Université, sous peine de ne plus avoir de « **Raison d'être** » **[4]** dans les organisations. Changer ou disparaître ! Tel est le défi à relever. Il faut s'y préparer.

Conséquemment, les métiers d'« Après » ne seront plus les métiers d'« Avant », quels qu'ils soient, dans l'industrie comme dans les services, dans le public comme dans le privé. Pour ne prendre qu'un exemple, un Professeur des Universités n'est plus, à ce jour, et sera moins encore demain, quelqu'un qui transmet des « Savoirs » à ses étudiants, mais quelqu'un qui œuvre à l'« Employabilité » de ces derniers, en leur donnant, de façon participative, les capacités cognitives et émotionnelles d'y parvenir. Le métier est autre. Il a changé. Certains ont et auront du mal à s'en remettre.

À les écouter, Ils n'ont pas embrassé la carrière pour cela. Tant pis !

Pour comprendre et faire siens les changements à opérer afin de ne pas disparaître dans la compétition mondialisée, il faut admettre et mettre en œuvre le passage des métiers du « Faire » aux métiers du « **Faire-Faire** », passage dont la réussite est conditionnée par : la bonne volonté des personnels concernés, leur envie de faire, leur responsabilisation dans l'action, autant de variables médiatrices entre les objectifs visés et les résultats obtenus.

Aujourd'hui, en effet, on n'« Ordonne » plus, on « Invite à » ; on n'« Exige » plus, on « Accompagne ». Aujourd'hui, seule la coproduction est durablement et significativement créatrice de valeur. Seule

la co-satisfaction donne envie d'aller plus loin. Voilà pourquoi le « Collaboratif » et le « Coopératif » ont remplacé le « Directif ». Il n'y aura pas de retour en arrière. Il faut s'en convaincre.

4.11.1.2- Les Responsables d'entités doivent donc se convaincre de ce que leur performance, en tant que responsables, tient à leur capacité à passer du « Exiger » quelque chose de quelqu'un » au «**Servir**» à quelque chose lors de l'acte de production de ce quelqu'un. Les Responsables sont au service de leurs équipes afin d'aider ces dernières à performer, comme le Professeur est au service de ses étudiants pour les aider à réussir. Pas l'inverse, comme par le passé. Être au service des autres, c'est aider ceux-ci à atteindre leurs objectifs autant que leurs buts et, ainsi, permettre à l'organisation de concrétiser ses ambitions, de remplir sa « Mission » [5], de vivre sa « Raison d'être ».

Être au service de ses collaborateurs c'est donc, de façon attestée, satisfaire des « Attentes » clairement identifiées, attentes qui sont, dans une société postmoderne, très différentes de celles de la société d'avant. Pour s'en convaincre, observons, par exemple, les résultats d'une étude réalisée par le Boston Consulting Group (BCG) [6] de laquelle il ressort que les collaborateurs attendent prioritairement de leur supérieur :

- 1- De la « Considération » (à 37%).
- 2- De l' « Empathie » (à 33%).
- 3- De l' « Ecoute » (à 31%).
- 4- De l' « Aide » au développement de leur talent (à 29%).

Ces attentes sont tout-à-fait significatives du monde qui vient. Les personnels souhaitent à présent «**Exister**» dans et par leur travail, être «**Respectés**» par l'attribution de sens à leur activité, être «**Reconnus**» en tant que « Valeur » et non plus seulement en tant que «**Ressources**» disponibles. Le Manager de demain devra donc se comporter en « Leader », c'est-à-dire se convaincre de ce que son métier ne consiste plus, désormais, à manager des ressources, in situ et in actu, mais à « Faire vivre » des individus, des êtres, dans l'action, mettant le facteur humain au centre de ses préoccupations de façon à permettre à l'entreprise de concrétiser ses ambitions. Réaliser ses objectifs, c'est bien. Les réaliser en prenant du plaisir, en se construisant, c'est mieux. C'est cela qu'attendent les personnels postmodernes.

Si les collaborateurs sont différents les uns des autres, les « Téléliques » s'intéressant aux résultats à réaliser alors que les « Paratéliques » sont davantage attentifs au chemin pour y parvenir, ils doivent donc, les premiers comme les seconds, être managés de façon différente, dans le respect de leur singularité cognitive et émotionnelle. C'est ainsi qu'on leur donnera envie de faire, l'envie de performer. Pour y parvenir, la contribution des managers est essentielle.

De ce fait, leur rôle va être plus compliqué à assumer que par le passé. Assurément. Mais, il va surtout être rendu plus complexe par les exigences du monde qui advient. Le responsable postmoderne n'a donc pas d'autre choix que de se préparer à assumer ce nouveau rôle avec conviction et humilité et, pour y parvenir, ne pas avoir honte de demander de l'aide, afin de transformer sensiblement ses

savoir-faire et ses savoir-être et, ce faisant, de se transformer soi-même par la pratique de savoir-faire et de savoir-être réinventés. Le manager de demain sera « Manager-Leader » ou ne sera pas.

4.11.2- « Manager-Leader », un métier à peaufiner par un coaching bien compris.

Aux dires de beaucoup de Dirigeants, si des Managers, on en trouve, des Leaders, par contre, on en cherche. La ressource est rare. Où la trouver ? Au sortir des Grandes Ecoles, des Universités ? Peut-être. Mais les résultats sont rarement probants du fait de l'absence d'expérience pratique au contact des hommes et des femmes de terrain. Par promotion interne, alors, pour pallier cet inconvénient ? Pourquoi pas. Mais, dans ce cas, une question se pose : les aptitudes du leader sont-elles innées, ce qui nécessite alors de dénicher les personnes idoines là où elles se trouvent, ou peuvent-elles s'acquérir, et alors sous quelles formes ?

4.11.2.1- De l'étude du BCG précitée, il ressort que, si 11% des actifs interviewés pensent qu'être leader est chose innée, 64% pensent l'inverse. Pour la majorité des répondants à l'enquête, on peut donc devenir leader. Cela s'apprend. Nous le pensons également, mais au prix d'efforts précis et conscientisés, comme par exemple sur les six points suivants :

1- Accepter de remettre en cause ses postures et ses pratiques, ses habitudes et sa zone de confort, afin, ce faisant, de se remettre soi-même et profondément en question quant à son regard sur le monde, sur son métier et sur soi. Le défi est grand. Il fait peur.

2- Se convaincre, avec Confucius, de ce que, s'il y a quelque chose qui ne change pas dans la vie, personnelle comme professionnelle, c'est bien le changement, conviction nécessaire pour qui souhaite se doter, par sa capacité à changer, d'un véritable avantage compétitif. Le défi est stressant. Il fait mal.

3- Faire de la nécessité de vivre dans l'incertitude, dorénavant et pour longtemps, une chance et non pas seulement un passage obligé, c'est-à-dire, faire de l'incertitude le nouveau théâtre de ses prises de décision et de ses actions. Le défi est anxiogène. Il fait perdre ses repères. Attention.

4- Transformer ses capacités à performer en enrichissant ses aptitudes techniques par des aptitudes relationnelles de façon à se mettre concrètement en capacité d'interactions productrices de valeur, en capacité de coproduction de valeur. Le défi est relationnel. Il faut apprendre à parler à l'autre.

5- Faire sien le fait que l'important, demain plus qu'aujourd'hui, ne sera plus tant ce que l'on dit et fait pour l'autre, que l'interprétation que l'autre fait de ce que l'on dit et fait à son intention. Le défi est illocutoire aux dires des linguistes et non plus seulement locutoire. Car le collaborateur se dit toujours, quand on s'adresse à lui : « Mais qu'est-ce qu'il me dit en me disant ce qu'il me dit ».

6- Se persuader, enfin, de ce que l'on n'est leader que dans les « yeux des autres », suite à un processus d'attribution par ceux-ci, et non pas par le seul fait d'être promu à un poste de manager-leader dans la structure dans son entreprise. Le défi est éthique. Il demande de considérer les autres, de croire en eux.

Dans tous les cas, il ressort que toute formation ne peut suffire dans la mesure où, si prendre conscience de la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, c'est bien, c'est nécessaire, les acquérir concrètement afin de les mettre en œuvre, avec efficacité et efficience, c'est autre chose. L'expérience du terrain nous a convaincus, dans le public comme dans le privé, de ce que seul le « Coaching » [7], à la fois individuel et collectif, peut permettre de l'envisager.

4.11.2.2- Notre conviction quant à la nécessité de recourir au coaching tient à la constatation de l'existence de blocages lors du passage à l'acte. En effet, si le passage du « Statut » [8] de Manager à celui de Leader n'est pas chose particulièrement perturbante, en soi, cela pouvant même être considéré comme flatteur, il en va tout autrement du passage du « Rôle » [9] de Manager à celui de Leader. Il ne s'agit plus, en effet, d'une promotion, mais d'une injonction à « Agir » en leader. Ce qui est tout-à-fait différent et pose deux types de problème que seul le coaching peut aider à solutionner. Le premier blocage tient à ce que le manager, invité à changer radicalement ses pratiques managériales, peut s'en sentir incapable du fait de ses convictions antérieures et de son regard sur soi et sur son équipe. Ses convictions contrariées peuvent alors prendre la forme de « Pensées Automatiques » [10], qui illustrent ses blocages, dans des situations d'échec, du type :

- « Je n'y arriverai jamais. Pour moi, ce n'est pas ça être chef. Ils vont se foutre de moi » ;
- Également, « Mais comment je vais faire ? Je n'ai jamais procédé comme cela. Je vais me planter » ;
- De la même façon, « Mais c'est fou de me demander ça. Le problème ne vient pas de moi, mais d'eux. Le problème c'est que les collaborateurs aujourd'hui ne veulent plus travailler alors qu'ils sont payés pour ça » ;
- Également, « La vérité, en fait, c'est que le patron veut me virer et qu'il n'a trouvé que cela pour le faire. C'est dégueulasse » ;
- Etc.

Notre expérience sur le sujet nous a convaincus de ce que ces blocages, en général déjà vécus lors de situations précédentes, traumatisantes, s'ils ne sont pas traités, c'est-à-dire flexibilisés afin d'en atténuer l'effet bloquant, voire de le supprimer, ce qui est encore mieux mais demande du temps, interdiront toute possibilité d'appréhender le monde d'après avec la moindre chance de succès. L'avenir de toutes les organisations dépend de cette conviction et de sa prise en compte concrète en termes de management, au quotidien.

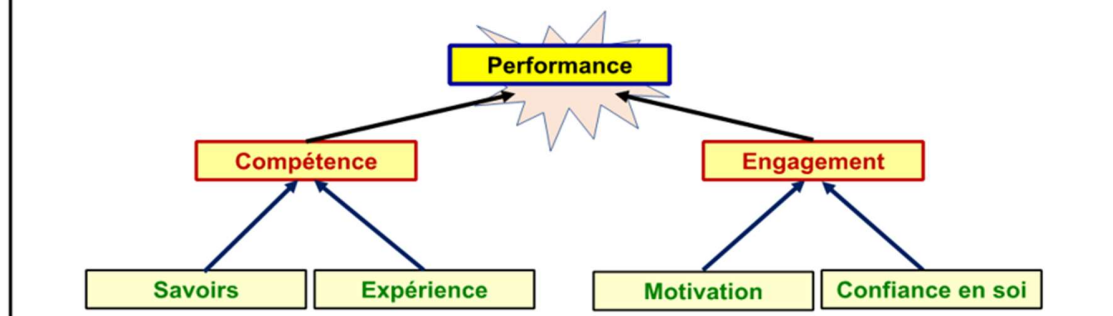
Le second blocage, pas des moindres, tient au « Conflit de rôle », c'est-à-dire à l'écart perçu et vécu, entre le « Rôle prescrit » et le « Rôle réel », le « Rôle exercé ». Attention, il est du pire effet de

demander à un Manager de procéder de telle ou telle manière et de ne pas lui en donner les moyens in situ et in actu.

Si les Cadres dirigeants souhaitent véritablement des progrès significatifs dans leurs résultats tant quantitatifs que qualitatifs, il leur faudra, d'une part, donner l'exemple, à leur niveau, être Managers de Managers demandant les mêmes efforts que d'être Managers et, d'autre part, ne pas abandonner leurs Managers à la moindre difficulté avec leurs collaborateurs. Il s'agit là de bien mettre en parallèle le « Coaching individuel » et le « Coaching d'équipe », car ces deux types de coaching doivent fonctionner en parallèle afin de préparer chacun à travailler ensemble, avec les autres, dans l'esprit incontournable du travail tant « Collaboratif » que « Coopératif ». Toute défaillance sur ce plan conduira les organisations de demain à leur perte.

*Les conditions d'une « Performance »
de qualité dans les organisations*

- 1- La « Management » doit rendre tous les acteurs plus « **Performants** » dans l'exercice de leurs métiers respectifs de « **Responsables** » et de « **Collaborateurs** ».
- 2- Etre performant nécessite donc des « **Qualités** » précises à acquérir et à développer.



En conclusion, il nous paraît qu'il ne faut pas voir le « Leadership » comme une simple poire pour la soif, en ces temps inquiétants, mais bien comme un chemin à emprunter pour construire son futur. Ne nous trompons pas, les temps sont difficiles et le seront plus encore demain. Aussi, seules les organisations qui sauront repenser leur Management, car c'est le Management qui est le maillon faible des organisations, de nos jours. Le réinventer est une priorité, en faisant de tous les Managers, du haut en bas de la structure, des « Managers de Managers » aux « Managers de proximité », des leaders perçus comme tels par leurs collaborateurs respectifs, c'est-à-dire des Professionnels capables, et heureux d'être capables, d'entraîner leurs collaborateurs, de leur donner envie de s'impliquer, de s'engager.

Car, comme le montre le schéma ci-avant, la « Performance » de chacun ne dépend pas que de ses seules « Compétences », mais de ses « Compétences » assorties d'un fort « Engagement », dans

l'action. Cela vaut pour tout le monde, pour les Managers comme pour leurs Collaborateurs, afin que chacun, dynamisé par un management repensé, c'est-à-dire par un vivre ensemble reconsidéré, dans une logique 2.0, puisse se convaincre de ce que c'est en œuvrant ensemble, unis autour d'une même ambition, celle de faire de l'humain l'alpha et l'oméga de la raison d'être de l'organisation de demain. Alors, pourra-t-on dire que la crise que nous vivons aura été une chance. Soyons optimistes !

NOTES de la PARTIE 4.11

[1a] FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE (Édition 3) / Yvan Lauzon, MBA

ISBN : 978-1989364352. 2020-07. 202 pages.

[1b] Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction (Édition 2) / Yvan Lauzon, MBA. ISBN : 978-1989364499. 2021-01. 89 pages.

[2] Cf. « Accélération. Une critique sociale du temps », Hartmut ROSA. La Découverte. 2013.

[3] Le Postmodernisme a débuté dans la seconde moitié du 20ème siècle marquée artistiquement par une prise de distance du Modernisme jugé trop strict.

[4] “La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens”.

[5] Cf. L'entreprise à mission. La CAMIF, en France, par exemple.

[6] Étude réalisée par le Boston Consulting Group (BCG), du 19 octobre au 13 novembre 2020, sur 4.000 actifs ; résultats publiés par la Revue « Les Échos », le jeudi 4 février 2021.

[7] Accompagnement personnalisé ou de groupe, cherchant à améliorer les compétences et la performance. Il y a différentes écoles de coaching. Il faut retenir la plus adaptée à la situation vécue par l'organisation.

[8] Le statut désigne la position objective occupée en fonction du niveau social d'un individu dans la société ou dans une organisation.

[9] Le rôle est l'ensemble des normes et des attentes qui régissent le comportement d'un individu du fait de son statut ou de sa fonction dans une organisation.

[10] Les pensées automatiques sont des interprétations des expériences vécues. Elles sont les paroles spontanées que l'on se dit à soi-même.

* * *

Extrait 5.1 de la Deuxième Édition

----- EXTRAIT de la Partie **FONCTIONNEMENT mieux ADAPTÉ, plus AGILE** (5.1) -----

- Personnellement, j'aime bien les narrations ("storytelling") et les images fortes utilisées en Management. En voici une créée par moi et publiée dans l'un de mes livres :

Métaphore de l'organisation du Nouveau Monde COVID

« L'organisation fonctionnant en période COVID-19 n'est plus comparable à un VÉHICULE roulant paisiblement sur une route bien balisée, rencontrant rarement des obstacles comme un arbre tombé au milieu de la route ou un pneu abandonné en bordure; c'est plutôt un NAVIRE voyageant constamment sur des flots incertains, avec des mouvements d'eau complexes & dynamiques et ayant constamment des trajectoires ajustées en fonction de forts vents et des destinations (cibles) changeantes régulièrement, parfois même mouvantes ... ».

- Dans un tel contexte d'affaires COVID-19, l'organisation pourrait avantageusement utiliser à la fois:

- Groupes de travail & Équipe de travail pour les opérations habituelles...
(Mode des Activités courantes).

- Équipes de projet, requises pour des projets simples, compliqués, complexes ou encore des innovations de rupture ("disruptive innovation"). (Mode Projet).

Mais aussi plus que jamais auparavant des ...

- Équipages bien arrimés et travaillant bien ensemble, agissant en exécution ciblée & rapide, un peu comme un Commando dans l'Armée terrestre, navale ou aérienne...
(Mode Commando).

- D'ailleurs, à ce sujet Jean-Noël Routhier, *Formateur en entreprises, Maître de conférences & Vice-président de la firme GPBL*, m'expliquait justement en janvier dernier :

« Un Commando est habituellement composé d'individus ayant certains attributs de compétence (ex : habiletés) reliés à la mission à atteindre (but ultime; objectifs ciblés) qui se doit d'être très clair. Il est aussi possible que des objectifs préliminaires soient identifiés afin de se donner toutes les chances de succès pour cette importante mission.

Ce groupe d'élite est formé de personnes assignées ou volontaires qui sont triées sur le volet par l'organisation, car ce type mission choc ne s'improvise pas simplement en cliquant des doigts.

De plus, les facteurs de succès de cette mission doivent être bien établis et surtout bien compris de tous les membres, car ils sont interdépendants et ultimement coresponsables du succès de la mission.

En fait, nous avons toujours de grandes attentes envers ce type d'équipe et bien souvent ces gens resteront dans l'ombre alors que leurs efforts et les impacts réels de leur action --qui parfois ont fait toute la différence-- resteront méconnus jusqu'au moment où, le cas échéant, le tout soit dévoilé sur la place publique.

C'est aussi la raison pour laquelle, tous les membres d'un commando sont intimement au courant des éléments importants de la mission; qui est dictée par la plus haute instance de l'organisation ou son porte-parole officiel, en cas d'impossibilité ou d'empêchement majeur.

Tous risques potentiels pouvant affecter les membres du Commando ne doivent en aucun cas mettre en péril l'atteinte de la mission. Pour ce faire, il est donc impératif que le groupe d'élite soit impliqué dans les moindres détails de la planification de cette mission ».

* * *

Conclusion

Nous entrons maintenant dans la seconde année de la pandémie COVID-19.

Certains croient toujours qu'il y a de fortes chances que le monde de demain ne soit pas vraiment différent de celui d'avant, tant pour les organisations publiques ou privées, mais peut-être un peu plus varié pour certaines catégories d'individus qui étaient déjà plus fragilisés; prenant acte également de décalages accrus, notamment entre les personnels syndiqués et les autres salariés.

Pour ma part, je sais bien que l'histoire humaine est riche en événements heureux et d'autres plus risqués, voire même de véritables catastrophes à l'échelle du globe, nous conduisant toujours vers un avenir non linéaire qui est --et qui sera toujours-- semé d'embûches, mais aussi d'opportunités.

Les divers changements induits par la crise Covid-19 nous ont permis, malgré leurs caractères *précipité & bouleversant*, d'agir positivement sur trois aspects liés au fonctionnement interne de nos organisations : une forte réactivité de *Gestion de crise*; une valorisation des collaborateurs à travers une autonomisation accrue ("*Empowerment*") leur permettant de prendre plus d'initiatives pour innover et gérer localement des situations difficiles se présentant constamment (bien entendu si ça s'applique à la *réalité du terrain*); et au final, un management plus agile, maintenant essentiel dans un contexte d'affaires incertain & complexe, mais aussi ajusté face aux exigences évolutives et de grande flexibilité, souhaitées tant par les clients, que les fournisseurs et les autres parties intéressés.

Lorsque Robert Coutu MBA, Maire de Montréal-Est --municipalité durement touchée par la COVID-19-- m'a remis il y a quelques années un exemplaire du *Prix de l'excellence...* bestseller de Peters & Waterman (1982), il était loin de se douter que je parlerais d'eux dans la conclusion de ma trilogie de livres innovants sur le *Management en période COVID-19*. Mais ce livre publié il a près de quarante ans renferme huit attributs fondamentaux --qui comme des règles impératives peu importe les époques et les *Leaders dans l'action* qui sont en place-- ont façonnés les plus grandes organisations et fait le succès des plus grandes entreprises à l'échelle de la planète, soit celles qui :

- 1.. *Ont le parti pris de l'Action. (Agir avant tout...)*
- 2.. *Restent toujours à l'Écoute des clients (Apprendre sans cesse de ses clients...)*
- 3... *Favorisent l'Autonomie et l'Esprit novateur (En entretenant des Leaders et des Innovateurs à tous les niveaux de l'organisation...)*
- 4.. *Assoient la Productivité sur la Motivation de leur Personnel...*
- 5.. *Se mobilisent autour d'UNE valeur clé...*
- 6.. *S'en tiennent : À ce qu'elles savent faire...*
- 7.. *Préservent une Structure simple & légère...*
- 8.. *Allient Souplesse & Rigueur...*

Comme un professeur d'université se doit de prendre de la hauteur sur les événements, je vous ai présenté dans cet ouvrage un nouveau regard par rapport à ce que vous avez pu voir ou lire dans les médias traditionnels ou les médias sociaux. En fait, un regard porteur d'espoir, notamment pour les plus jeunes d'entre nous : Hauts-dirigeants / Managers de Managers / Gestionnaires de salariés & consultants / Chefs de projet / Coordonnateurs / Recrues...

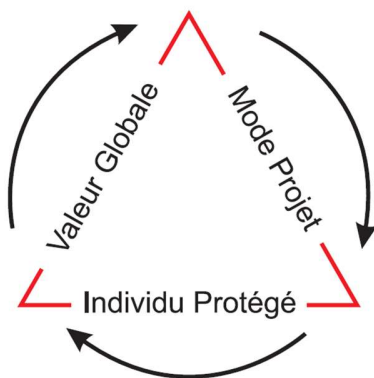
Je vous ai également laissé une foule de trucs pratiques acquis par expérience --la mienne et celles venant de témoignages publiés dans une vaste littérature-- par exemple : les démarches proposées par de grands experts reconnus internationalement portant sur des thèmes toujours pertinents face au nouveau contexte d'affaires COVID-19, comme la *Gestion du changement*, le *Management à succès des entreprises* et le *Leadership partagé* car le proverbe africain demeurera certainement valide pour très longtemps : « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ».

Souhaitons-nous : Bonne chance !

Professeur Yvan Lauzon, MBA

* * *

PS : N'oubliez pas de consulter les deux autres ouvrages de cette Trilogie COVID



Trois leviers du Modèle de sortie de crises COVID

Notes & Références

• Les **Références numérotées entre crochet** [R07], des **Notes** & +50 autres **Références** pertinentes figurent dans la deuxième édition du livre publiée au Canada en mars 2021 (ISBN:978-1989364512). Pour information, contacter l'éditeur YLA Formation inc. : (newmanagement2.0@gmail.com).

* * *

Liste descriptive des 5 Annexes de la Deuxième édition

Voici une courte description des 5 Annexes de la deuxième édition du présent livre disponible en mars 2021 via les librairies agréées au Canada & USA.

A.. Compétences requises des Hauts dirigeants, Gestionnaires, Négociateurs, Chefs de projet, Coordonnateurs d'équipe

- D'intéressants profils d'attributs de compétence sont détaillés dans cette Annexe.
- En fait, j'ai réalisé des recherches durant sept ans pour identifier les attributs de compétences requis pour réaliser différents types d'activités & projets, en milieu public et privé, en utilisant deux démarches complémentaires :
 - (a) Interviews de 125 praticiens, de même que 25 professeurs-chercheurs.
 - (b) Imposante revue de la littérature permettant d'esquisser certains profils d'attributs de compétence, notamment celui pour les postes de Haut dirigeant, mais aussi celui de Négociateur professionnel. (ex : négociation contractuelle de convention collective / ... de bail immobilier...).

B.. Statistiques sur le Télétravail durant le premier confinement 2020 de la pandémie COVID-19

- Quelques données statistiques intéressantes sur la pratique du télétravail imposé, toutes publiées en 2020 et pour la plupart tirées du premier confinement de la COVID-19 allant de mars à mai 2020.

C.. Quelques idées fortes tirées de la Recherche sur le Leadership

- Présentation sous forme de Questions & Réponses (Q & R) d'idées fortes issues de la Recherche. Présentation également de pistes de Réflexions de grands auteurs sur le Leadership. Pour information : QR2LEADERSHIP@GMAIL.COM

D.. Techniques & Trucs pratiques de Développement du Leadership et de la Performance durable

E.. Citations & Métaphores touchant le Leadership ou la Performance durable

- Un adage ou une histoire bien racontée (narration ou "storytelling") permet de mieux comprendre une notion importante, mais aussi bien souvent de la retenir plus longtemps.

* * *

Liste numérique des Thèmes traités

Numéro THÈMES abordés dans l'ouvrage

Page

PARTIE-1 : Avant la COVID-19 : Le Bon Vieux Temps du Management ?

1.1.. Constats sur le <i>Monde d'Avant la COVID-19</i>	P. 05
1.2.. Constats sur l' <i>Arrivée de la COVID-19</i>	P. 07
1.3... Domaines d'actions prioritaires : Activités courantes & Projets internes	P. 08

PARTIE-2 : 7 Crises découlant de la COVID-19 affectant l'Environnement externe d'affaires

2.1.. Crise Sanitaire.	P. 15
2.2.. Crise Humanitaire (sociétale; corporative).	P. 16
2.3.. Crise Alimentaire.	P. 16
2.4.. Crise Économique.	P. 16
2.5.. Crise Budgétaire & Organisationnelle.	P. 17
2.6.. Crise Politique intérieure.	P. 17
2.7.. Crise Commerce extérieur & Politique internationale.	P. 17

PARTIE-3 : Leadership en action

3.1.. Concepts fondamentaux.	P. 18
3.2.. Remarques sur les types de Leadership.	P. 20
3.3.. Leadership distribué (ou Leadership partagé, ...).	P. 23
3.4.. Leadership positif.	P. 24
3.5.. Leadership éthique.	P. 24
3.6.. Leadership transactionnel & Leadership transformationnel.	P. 25
3.7.. Pour le véritable <i>Leader en action</i> .	P. 26

* * *

+++ Extraits de 4.10 – Contribution d'Elisabeth Moreau.	P. 29
+++ Extraits de 4.11 – Contribution du Prof. Yves Negro.	P. 39
+++ Extrait de 5.1.	P. 46

Index alphabétique

Agilité organisationnelle	P. 08	1.3
Apprentissage dans l'action	P. 28	3.7
Approche de contingence	P. 05	1.1
Approche universaliste	P. 05	1.1
Chaordique (Chaos & Ordre)	P. 05	1.1
Charisme	P. 26	3.7
Coaching	P. 29	4.10 (extrait)
Coaching	P. 39	4.11 (extrait)
Communication multiforme & adaptée	P. 09	1.3
Confiance partagée	P. 09	1.3
Crise	P. 07	1.1
Crise -- Définition	P. 15	2.0
Crise Alimentaire	P. 16	2.3
Crise Budgétaire & Organisationnelle	P. 16	2.5
Crise Commerce extérieur & Politique internationale	P. 17	2.7
Crise Économique	P. 16	2.4
Crise Humanitaire (sociétale; corporative)	P. 16	2.2
Crise Politique intérieure	P. 17	2.6
Crise sanitaire	P. 15	2.1
Culture organisationnelle	P. 09	1.3
Élu & Leadership	P. 21	3.2
Équipage	P. 46	5.1 (extrait)
Équipe virtuelle	P. 09	1.3
Évaluation des personnels	P. 09	1.3
Flexibilité opérationnelle	P. 08	1.3
Formation à distance	P. 10	1.3
Gestion des compétences critiques et des talents	P. 10	1.3
Gestion des connaissances	P. 10	1.3
Gestion du temps	P. 10	1.3
Grande certitude (Situation de...)	P. 20	3.2
Grande incertitude (Situation de...)	P. 20	3.2
Humanisation du Management	P. 08	1.2
Intelligence collective	P. 10	1.3
Intelligence situationnelle	P. 10	1.3
Intuition du Leader	P. 27	3.7
Leader en action	P. 26	3.7
Leadership – Définition	P. 18	3.1
Leadership à distance	P. 10	1.3
Leadership authentique	P. 22	3.2
Leadership collaboratif	P. 23	3.3
Leadership collectif	P. 23	3.3
Leadership distribué (ou Leadership distributif)	P. 23	3.3
Leadership en action	P. 18	3.0

Leadership éthique	P. 24	3.5
Leadership intégré	P. 23	3.3
Leadership partagé	P. 23	3.3
Leadership politique	P. 21	3.2
Leadership positif	P. 24	3.4
Leadership serviteur	P. 22	3.2
Leadership spirituel	P. 20	3.2
Leadership transactionnel	P. 25	3.6
Leadership transformationnel	P. 25	3.6
Management de proximité	P. 11	1.3
Mode Commando	P. 46	5.1 (extrait)
Mode des Activités courantes	P. 46	5.1 (extrait)
Mode Projet	P. 46	5.1 (extrait)
Numérique	P. 12	1.3
Organisation du lieu de travail	P. 12	1.3
Organisation du travail	P. 12	1.3
Organisation traditionnelle du travail	P. 05	1.1
Pouvoir formel	P. 19	3.1
Pouvoir informel	P. 19	3.1
Proximité psychologique	P. 13	1.3
Raisonnement (capacité) du Leader	P. 28	3.7
Réunionite	P. 06	1.1
Technologie	P. 13	1.3
Télétravail	P. 13	1.3
Type de Leadership	P. 20	3.2
Visionnaire	P. 21	3.2

* * *

Éditeur YLA FORMATION -- DESCRIPTIF d'OUVRAGES

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis plusieurs années des livres numériques (eBooks) gratuits et des livres disponibles en librairies universitaires. Certaines de ces publications en librairies ont été remarquées --ou même primées-- par des Associations professionnelles internationales.

• **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne – ÉDITION # 2 (ED_2) / Yvan Lauzon, MBA.** 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN : 978- 1989364116.

L'Approche intégrée GSA5-MED2 présente une démarche regroupant 11 domaines distincts, trop souvent gérés totalement de façon isolée dans l'organisation, couvrant 7 domaines de Management qui sont gérables au quotidien GSA5 (pour Gouvernance / Sécurité / Accès à l'information & Vie privée / Architecture / Assurance / Audit / Archivistique); mais aussi, 4 domaines de Normativité (encadrement) : MED2 (pour Morale / Éthique / Déontologie / Droit). Cette Approche innovante peut servir à mieux considérer les importants enjeux & défis de ces onze domaines engageants pour la performance pérenne.

.....

• **Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ED_2) / Yvan Lauzon, MBA.** 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017.

Les experts sont unanimes: Plus de 80% des cadres supérieurs considèrent les équipes comme la clé du succès de leurs organisations. Mais le travail d'équipe est un défi constant car il exige en tout temps une collaboration efficace entre des groupes de personnes de cultures différentes (langue, région, etc.), de professions, d'entités administratives (par exemple: ressources humaines), de villes (ex: Québec, Toronto, Vancouver...), voire 4 ou 5 générations (ex.: Strates d'âge). Ces défis sont parfois amplifiés dans les équipes de projet, qui fonctionnent souvent à flux tendu. Ce livre innovant aborde les caractéristiques des équipes de projet performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes de projet : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Ce livre fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble et assurer la pérennité des leçons apprises tirées des projets publics.

.....

-
- **Évaluation multicritère des projets publics (ED_2).** 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430.

Cet ouvrage innovant propose d'aller bien au-delà de la simple conduite de projet et ses trois variables concourantes QCD (Qualité, Coûts & Délais), en évaluant aussi la solution d'affaires (produit, service, processus, ... résultant du projet), de même que la performance de toute la démarche (avant-projet / projet / après-projet) avec des critères de cohérence, efficacité, efficience, pertinence, utilité du projet; satisfaction des parties prenantes, de même que la performance du Chef de projet et aussi celle de son équipe. L'auteur fournit ici des éléments fondamentaux et des trucs pratiques touchant : intervenants requis pour une telle évaluation, 10 principes à respecter, 40 propriétés de l'évaluation, 5 dimensions de la valeur ajoutée et plus de 50 variables d'évaluation de projets publics. Finalement les concepts et caractéristiques propres du Cadre de Gouvernance de projet et du Cadre de Management de projet sont exposés, tout en démontrant leur nécessaire interdépendance, ceci pour toujours : *Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique.*

-
- **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble (ED_3)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-07. 34,95 \$. ISBN : 978-1989364352

Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en dé-silotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la Démarche managériale CLIMB (décrite sur le site : www.CLIMB.express). La seconde section de l'ouvrage traite les COMPÉTENCES requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la PERFORMANCE en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques ou privées (P9) et accroître ainsi nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante : *Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ?* Les trois dernières parties forment la section 4 et proposent un portrait sommaire de l'évolution historique du rôle des acteurs des organisations et de la société (P11), des pistes d'amélioration de la conduite des affaires face au nouveau contexte COVID-19 demandant plus que jamais auparavant : Résilience + Intelligence collective + Agilité & Innovation (P12) et, finalement, une esquisse des impacts organisationnels de la COVID-19 déclinés en sept types de crises et présentant des suggestions d'actions pour les organisations publiques, privées ... (P.13).

• **Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284.

Cet ouvrage traite du Leadership en gestion de projet, notamment pour 5 cas de figure :

Projet complexe / Équipe virtuelle (ou délocalisée) / Équipe multiculturelle / Équipe intergénérationnelle / Équipe internationale.

Il met l'emphasis sur l'importance d'un leadership fort, pour en arriver à tirer profit d'un exercice d'Évaluation de projet, afin d'améliorer la conduite des projets, de même que la maturité organisationnelle de sa gestion de projet. Il présente également un concept innovant, soit la *Valeur globale de projet*, applicable aussi à certaines conditions à des opérations courantes de l'organisation publique, privée ou associative. Finalement, il décrit les attributs de la valeur livrée par les projets et ces opérations courantes, en présentant notamment 48 types de valeur ajoutée, devenant sous certaines conditions, des avantages organisationnels dans l'instant et parfois même dans la durée.

.....

• **Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. 44,95 \$ ISBN : 978-1989364307.

Trois idées fortes forment la trame de ce livre portant sur la *Transformation numérique vers le Commerce électronique (eCommerce) et les Services publics en ligne (PES)* : (1) Un Leadership fort est maintenant requis pour assurer une performance organisationnelle pérenne, dans un monde fort évolutif & changeant (VUCA). (2) La Transformation numérique est un changement majeur, qui ne doit pas être que réactif --même s'il y aura toujours des imprévus-- mais surtout planifié adéquatement en tenant compte de plusieurs facettes et impacts possibles, dont les aspects juridiques et ceux touchant à la protection des ressources & actifs informationnels et le respect de la vie privée. (3) Le Coaching des gestionnaires et des chefs de projet est souvent requis pour mieux atteindre les cibles de performance, mais aussi pour soutenir du même coup un climat de bienveillance et l'engagement effectif des collaborateurs, dans l'instant et dans la durée.

.....

• **Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086.

Cet ouvrage traite des caractéristiques des équipes de travail performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Il fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble en situation d'équipe de travail. Il inclut notamment la description de plus de 70 outils, tel que : Méthodes / Techniques /Listes de vérification «*Checklists*» / Fonctionnalités logicielles / Formulaires dynamique pouvant être complétés en réunions d'équipes...

.....

• **Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 29,95\$. ISBN : 978-1989364130.

Les projets publics sont souvent soumis à l'opinion publique et aux reportages des médias et aux pressions qui en découlent. Nous savons que les *Vérificateurs généraux* déposent des rapports impressionnants sur des projets terminés (ou en voie de l'être), critiquant les dépassements de coûts, les défauts de qualité et de fonctionnalité ou encore les retards excessifs. Les Hauts dirigeants et Gestionnaires, de même que les Personnalités politiques, sont appelés à rendre des comptes, parfois dans des circonstances difficiles. Ce livre couvre l'évaluation de la Gestion de projet (3 critères), mais également l'évaluation de : la solution d'affaires découlant du projet (5 critères) / Performance de l'équipe de projet (5 critères) / Performance du Chef de projet (20 critères) / et aussi d'autres critères, qu'il est préférable de ne jamais oublier... (*) *NOTE : La version anglaise de cet ouvrage est offerte gratuitement à tous les membres de l'Association internationale des projets complexes ICCPM.COM, dont un article sur cet ouvrage a fait la page couverture de leur Bulletin trimestriel de 2019-06.*

.....

• **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure).** (ED_1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchées par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune, applicables aux personnes habituellement les plus importantes dans la réussite du projet, soit :

Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (président, v. p., ministre, sous-ministre, directeur général...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion... / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader...

*NOTE : Un article, extrait de cet ouvrage trilingue sur la Modélisation, a été retenu par un Comité de lecture du **PMI France**, pour son inclusion dans un ouvrage francophone du PMI portant sur le Leadership organisationnel.*

.....

Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction (ED_2) / Yvan Lauzon, MBA. 32,95 \$. 2021-01. ISBN 978-1989364499.

Ouvrage présentant le contexte d'affaires et les crises sociétales découlant de la pandémie COVID-19. Il décrit aussi la co-production par cinq experts internationaux d'une liste des principales pistes de progrès et conditions de succès de sortie de crises, pertinentes pour les actions gouvernementales dans un Nouveau Monde COVID, pouvant notamment servir de liste de vérification (Checklist) pluri-ministérielles, qui serait ensuite complétée des préoccupations thématiques ou sectorielles de différents ministères d'un même gouvernement. Cette Checklist pourrait servir à créer un Modèle gouvernemental unique --ou encore-- pour valider des Modèles déjà existants. Cet ouvrage décrit en détail les trois premiers niveaux d'un Modèle interne pertinent pour de grandes fonctions gouvernementales, le quatrième niveau étant essentiellement requis pour des activités & enjeux de portée ministérielle. Finalement l'ouvrage donne des thèmes de réflexion d'un Modèle externe, couvrant cette fois les volets Citoyens & Entreprises, complétant ainsi un Modèle intégré à 3 phases.

.....

Nouveau Monde COVID : ABCDE du succès du Leader dans l'action (ED_2) / Yvan Lauzon, MBA. 34,95 \$. 2021-03. ISBN 978-1989364512.

Ouvrage présentant le nouveau contexte incertain & complexe prévalant depuis la COVID-19, générant des cibles d'affaires floues voire mouvantes pour les organisations publiques et les entreprises. L'ouvrage rappelle aussi que le monde des affaires d'avant la pandémie n'était pas sans lacunes, puisque des pathologies importantes y perduraient, parfois depuis des décennies (ex:réunionite). On y retrouve l'opinion de plusieurs auteurs sur les caractéristiques et attributs de compétences des Leaders dans l'action, requis pour progresser plus rapidement dans ce Nouveau Monde COVID. Finalement, listes de compétences requises en situation incertaine & complexe, dont l'ABCDE pour Agilité / Bienveillance / Courage / Détermination / Énergie.

.....

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS en LIBRAIRIES

YLA Formation inc. publie des livres disponibles en librairies universitaires () :*

- **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne** – Édition #2 (ED.2). 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364116.
- **Développez l'intelligence collective de l'équipe de Projet** (ED.2). 2019-01. 167 p. 29,95\$. ISBN: 978-1989364017.
- **Évaluation multicritère des projets publics** (ED.2). 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430.
- **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** (ED.3). 2020-07. 202 p. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364352.
- **Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique** (ED.2). 2020-02. 44,95 \$. ISBN : 978-1989364307.
- **Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale** (ED.2). 2020-02. 88 p. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284.
- **Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail** (ED.1). 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086.
- **Mieux gérer vos projets, même Complexes** (ED.2). 2019-06. 165p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364130.
- **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure).** (ED.1) 2018. 64 p. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.
- **Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction** (ED.2). 2021-01. 92 p. 32,95 \$. ISBN : 978-1989364499.
- **Nouveau Monde COVID : ABCDE du succès du Leader dans l'action** (ED.2). 2021-03. 134 p. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364512.

(*) **Librairies en salle : Coopsco Université Laval & Coopsco UQO.**

--ou encore--

Librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com