

# Webinaire

## “Manager en période de covid”

Isabelle Dubois  
Philippe Leclercq



*Isabelle DUBOIS*

*Philippe LECLERCQ*





*Ainsi, toujours poussés vers de  
nouveaux rivages,  
Dans la nuit éternelle emportés  
sans retour,  
Ne pourrons-nous jamais sur  
l'océan des âges  
Jeter l'ancre un seul jour ?*

**Extrait de : Le Lac, Alphonse de  
Lamartine**

# Le monde VUCA

- ▶ VOLATILITY
- ▶ **UNCERTAINTY**
- ▶ COMPLEXITY
- ▶ AMBIGUITY

Le monde VUCA est décrit comme un nouvel ensemble d'opportunités excitantes et stimulantes : un mélange de turbulences entre les attentes du client, la compétition émergente et une complexité de plus en plus grande entre l'acquisition et la livraison des services.





Ce terme a été inventé par l'armée américaine à la fin des années 1990 pour illustrer l'environnement international après la Guerre froide. Aujourd'hui, ce terme est utilisé par les leaders dans le monde des affaires pour décrire l'environnement métier sans cesse changeant et plein de turbulences.

## Introduction à VUCA

Contre le monde VUCA et offrir une solution qui soit un remède à chaque composante du VUCA.

Vision : prendre des actions, mener des changements	<b>V</b>	Volatilité : changement rapide sans schéma ou tendance qui soient clairs et prévisibles
Compréhension : disposer d'une perspective différente et élargie	<b>U</b>	Incertitude : fréquents changements disruptifs, imprévisibilité et résultats inconnus
Clarté : être focus, flexible et créatif	<b>C</b>	Complexité : effets multifacettes, causes interdépendantes
Agilité : prise de décision, innovation	<b>A</b>	Ambiguïté : mauvaise représentation, faible clarté entre ce qui est "réel" et "vrai"

**INTRODUCTION**

# Paroles de managers

- ▶ Difficulté à construire le collectif ou à construire collectivement
- ▶ Difficile d'intégrer les nouveaux arrivants
- ▶ Comment prendre sa place en tant que nouveau manager ?
- ▶ Difficulté à gérer l'activité et parfois l'inactivité
- ▶ Difficultés à prendre en compte toutes les nouvelles règles/normes/lois
- ▶ Comment contrôler le travail et rassurer à distance ?
- ▶ Comment prévenir l'épuisement de certains et inciter d'autres à se remettre au travail ?
- ▶ Comment gérer le mix entre présentiel et télétravail ? – Le « phygital »
- ▶ Mon emploi/employeur est-il en mesure de survivre à la crise ?
- ▶ ...

# Besoins de managers

- ▶ Se sentir légitime et à la hauteur, assumer sa responsabilité
- ▶ Se sentir soutenu
- ▶ Gérer l'activité / Organiser - contrôler - s'informer / décider
- ▶ Rassurer, inspirer confiance
- ▶ Porter la parole de l'organisation et de l'intérêt général
- ▶ Gérer les personnes / Créer du lien à distance
- ▶ Prévenir les RPS
- ▶ Promouvoir et mettre en œuvre le changement
- ▶ Construire / faire vivre l'esprit d'équipe
- ▶ ...

# Nos axes de travail aujourd'hui

1. Individualiser son management pour plus d'engagement
2. Développer la culture du changement
3. S'adapter à l'incertitude



## INDIVIDUALISER SON MANAGEMENT

# Ce que vivent vos équipes

1. Il y a plein de **bonnes raisons** de vivre un inconfort dans toutes les transformations que nous traversons !
2. Nos réactions ont un objectif, celui de **prendre soin de nos besoins**.
3. Notre nature profonde recherche **bienveillance, optimisme**.

**Le manager doit donc considérer l'inconfort comme légitime et transitoire, écouter et comprendre les vrais besoins, et créer les conditions de l'épanouissement au travail.**

# Nouvelles pratiques managériales

- ▶ Garder/Développer le lien humain
- ▶ Créer et maintenir la confiance
- ▶ Donner du sens

## **COMMUNIQUER ! MEDIA / RYTHME / CONTENU**

- ▶ Le résultat est un engagement individuel accru.

# Convictions autour de la démarche

Nous pouvons tous adopter de **nouvelles postures** face aux frustrations du quotidien et créer des **liens plus constructifs et nourrissants**.

Le travail est un **lieu d'épanouissement, de partage** et de **contribution** pour plus de sécurité et de **réalisation de soi**.

Les **relations humaines** sont un levier puissant de **réussites collectives** où **chacun peut apporter une contribution**.

Nous avons un **pouvoir individuel** plus grand que ce que nous imaginons pour **transformer notre expérience au travail** et celle de notre **entourage**.

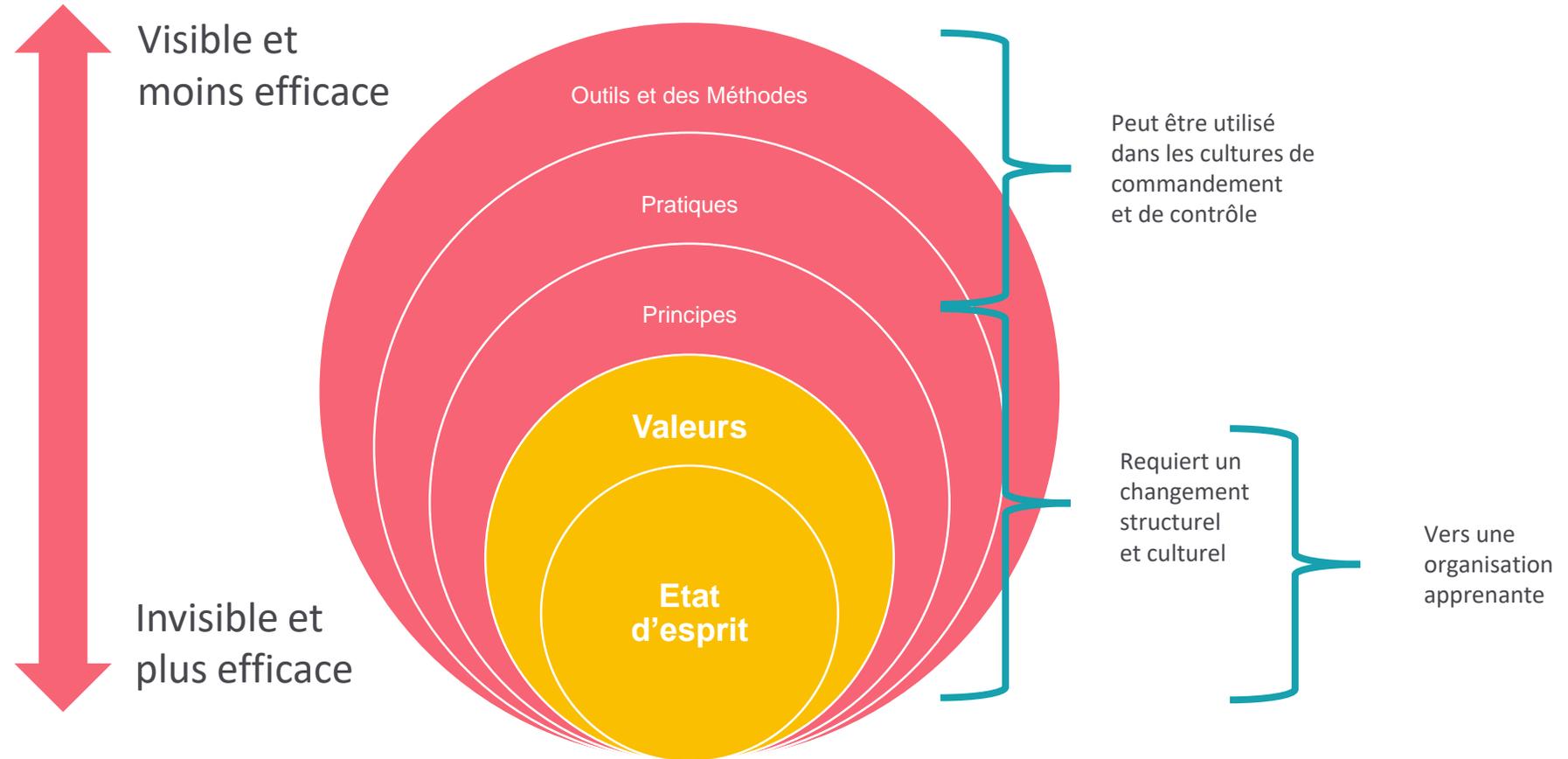
# DEVELOPPER LA CULTURE DU CHANGEMENT



*L'obstacle majeur à la conduite du changement est la force de **l'habitude**.*

*Introduire le changement, c'est bouleverser les habitudes de travail des agents sans qu'ils en perçoivent nécessairement d'emblée l'intérêt pour eux et pour l'organisation.*

# Les ressources de la transformation – Scheller 2017



# Ce que vivent vos équipes

1. La source de nos résistances réside dans nos **habitudes**.
2. Le manager doit être en observation de ces habitudes – certaines sont structurantes et utiles, d'autres à **remettre en question pour apprendre**.
3. Le **chemin vers l'autonomie / la responsabilité n'est pas tracé d'avance**, nombreux sont ceux qui s'y engagent sans qu'on le voit, ou qui hésitent à s'engager.

Le manager va chercher à concilier l'exigence professionnelle avec la bienveillance individuelle **afin de lancer le mouvement**.

# Conseils managériaux au cœur de la démarche

1. Etre exemplaire et un bon modèle de son équipe
2. Etre convaincu que le changement est porteur
3. S'engager en confiance, dans un état d'esprit positif
4. Voir des opportunités et une occasion de grandir ensemble
5. Garder une partie de la pression sur soi
6. Accepter d'apprendre en avançant
7. Faire confiance à son équipe et à son instinct

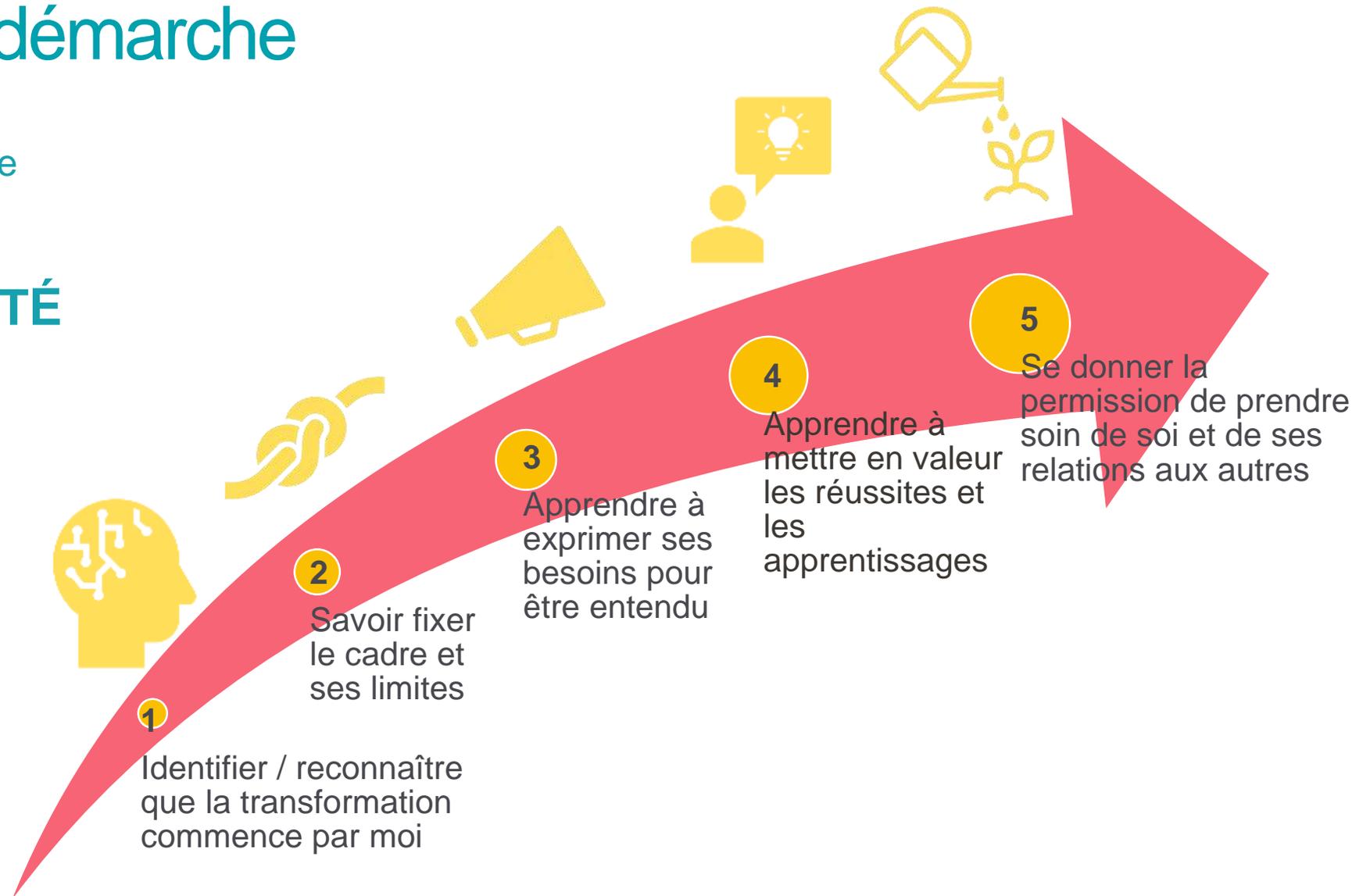
# Piliers de la démarche

Aller vers davantage de

**RESPONSABILITÉ**

**OUVERTURE**

**COOPÉRATION**





## S'ADAPTER A L'INCERTITUDE

# S'adapter à l'incertitude

- ▶ Reposer un cadre professionnel sécurisant
- ▶ Agir sur ce qui dépend de nous, accepter et bien vivre avec ce qui ne dépend pas de nous
- ▶ Accepter que la bonne décision d'aujourd'hui peut être remise en cause demain
- ▶ Etre précis et factuel dans son information sur ce qui est connu/inconnu aujourd'hui
- ▶ Faire confiance à notre capacité d'adaptation

**RASSURER  
MAINTENIR LA CONFIANCE  
UN ESPRIT POSITIF**



# Méthode

**Étape 1** : Exprimer ses difficultés dans le changement

**Étape 2** : Identifier nos reflexes et comment faire autrement

**Étape 3** : Faire des choix et agir

**Étape 4** : Expérimenter le lâcher prise

**Étape 5** : Communiquer et coopérer avec les autres

**Étape 6** : Adopter un discours positif valorisant les succès et les apprentissages

# À expérimenter

Permettant à chacun :

- ▶ D'appréhender sa propre posture,
- ▶ De développer son habilité à répondre aux situations professionnelles du quotidien,
- ▶ À envisager ces dernières sous un nouvel angle,
- ▶ À communiquer efficacement pour obtenir le résultat souhaité,
- ▶ **De passer à l'action constructive et efficace.**



**ACCOMPAGNER LES  
MANAGERS VERS SES  
NOUVELLES POSTURES  
MAIS AUSSI DANS CE  
QU'ILS VIVENT COMME  
COLLABORATEURS**

# Merci