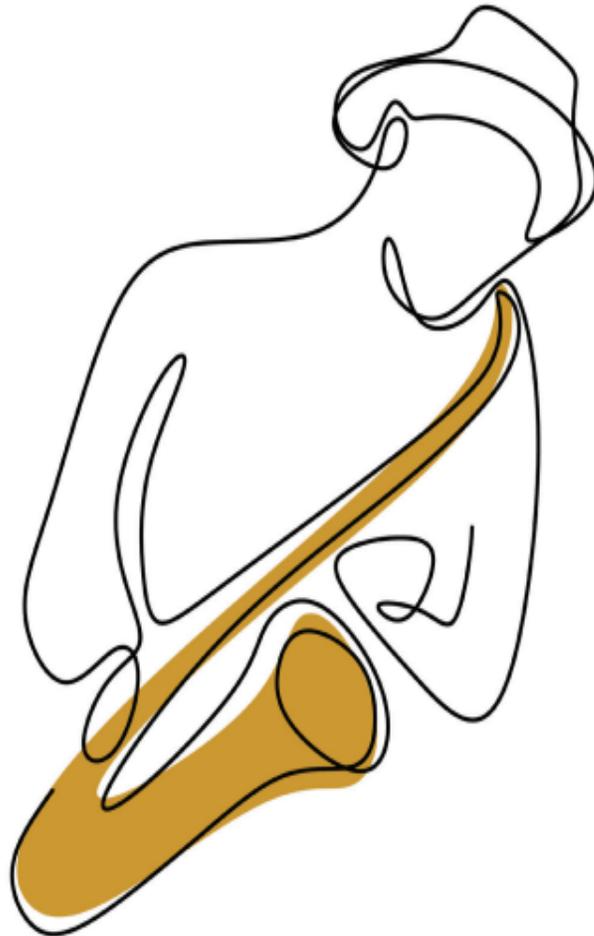


LEADERSHIP & LIBERTÉ

**101 CARACTÉRISTIQUES CLÉS du
NOUVEAU MONDE COVID
applicables en 2022 ... ou même après !**



YVAN LAUZON, MBA

101 CARACTÉRISTIQUES CLÉS du NOUVEAU MONDE COVID
applicables en 2022 ou même après !

Par YVAN LAUZON, MBA (*)

En ce début d'année, j'aimerais profiter de l'occasion pour vous offrir mes meilleurs vœux de santé, de paix et de bonheur.

J'ai demandé le 3 janvier dernier à quinze amies & amis, leur collaboration pour identifier rapidement au moins 25 caractéristiques clés du *Nouveau Monde COVID*, notamment celles applicables dès 2022. Douze personnes (80%) ont répondu dans le court délai alloué. MERCI ! Vous trouverez ci-dessous les résultats de cette consultation informelle.

Mais permettez-moi tout d'abord de rappeler les titres de ma *Trilogie d'ouvrages innovants de Management en période COVID*, publiés en anglais et en français, rendus disponibles via *PMI Communauté francophone (Région globale)*, car ceux-ci avaient déjà permis l'identification de plusieurs caractéristiques clés de ce *Nouveau Monde COVID* :

Livre 1.. « FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE », publié 8 juin 2020. 90 p. ISBN : 978-1989364390.

Livre 2 : « *Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction* », 9 janvier 2021. 51 p. ISBN : 978-1989364444.

Livre 3 : « *Nouveau Monde COVID : ABCDE du Leader en action* », 8 mars 2021. 49 pages. ISBN : 978-1989364451.

La présente liste distingue des caractéristiques clés tirées de cette *Trilogie* de livres gratuits (partie A), de même que des caractéristiques clés issues de la présente consultation informelle 2022 touchant les *Individus & Société* (partie B) ou celles propres au *Monde des affaires* (partie C).

NOTE : Citation : « aaa bbb ccc »

Indique une citation intégrale "mot à mot" du texte d'un participant à cette consultation informelle; autrement le texte a été colligé en harmonisant les éléments de contenu des 12 contributions, en y retirant des doublons, mais aussi afin de rendre le tout compréhensible aux différents lecteurs visés : Politicien; Haut dirigeant; Manager de Manager; Manager de salariés ; Chef de projet; Chef d'équipe de travail; Consultant; Étudiant universitaire.

Page couverture : Dans un Nouveau Monde COVID, comme pour un musicien de Jazz, le Chef d'une équipe très soudée devra "improviser la partition", tout en gardant à l'esprit les "résultats perçus" par de trop nombreux gérants d'estrade.

* * *

*Ceci est la synthèse d'une **œuvre collective toujours perfectible**, si vous avez des ajouts à proposer ou des commentaires, n'hésitez pas à écrire à : (newmanagement2.0@gmail.com). Merci à l'avance à toutes les personnes qui y contribueront.*

* * *

() : Détenteur d'un MBA de l'Université de Paris Dauphine et d'une solide formation scientifique B.Sc. de l'Université de Montréal, Yvan est Professeur contractuel retraité de l'ENAP-UQ & Expert-conseil à l'international.*

À titre de Chargé d'enseignement (Maître de conférences), il a eu l'opportunité d'enseigner à plus de 1200 étudiants de niveau Maîtrise (Master) sur place dans 11 pays. Il a également enseigné via deux plateformes de "eLearning".

* * *

Rédigé à Montréal (Canada) le 13 janvier 2021 par Yvan Lauzon, MBA & Révisé par Robert Coutu, MBA.

English version available upon request.

Partie A.. LISTE des caractéristiques clés retrouvées dans la *TRILOGIE*

- Incertitude importante et durable dans un monde qui était déjà VICA (*Volatil; Incertain; Complexe; Ambigu*).
- *Pause COVID* permettant des prises de conscience individuelles et collectives, notamment sur sa propre subjectivité de décideurs (nombreux biais perceptuels coexistants), notamment en situation de crises multiples; ceci pour exercer un leadership plus positif et des actions au plus près de la réalité du terrain, en utilisant une « intelligence de terrain ». (*NLDR : Rappelons que le Leadership est à la fois une affaire de posture et de compétence du Leader, des caractéristiques des suiveurs "Followers" potentiels, mais aussi de la situation perçue et/ou réelle sur le terrain*).
- Reconnaissance accrue des avantages à travailler tous les pays ensemble, donc à favoriser une réelle collaboration, notamment dans le développement de vaccins et l'assistance hospitalière offerte à d'autres régions ou d'autres pays.
- Remerciements répétés des autorités et de la population aux *personnels soignants*, aux *personnels aidants* ou à ceux dits des "*petits métiers*". (*NLDR : Personnellement, je n'aime pas tellement cette expression pourtant souvent utilisée*).
- Un *Grand Chantier de transformation organisationnelle* est en cours ou plus que souhaitable, selon le pays, favorisant ainsi l'innovation, le recours accru à l'intelligence collective et privilégiant le fonctionnement en *Mode Projet* (plutôt que le *Mode des opérations courantes*) lorsqu'applicable, ceci afin d'obtenir l'optimisation des ressources utilisées et des résultats plus tangibles.
- Transformation majeure de nos façons de « *Vivre ensemble* » et de « *Travailler ensemble* », via des Groupes de travail improvisé (ad hoc ou plus pérenne), des Équipes de travail, des Équipes de projet, mais aussi des Équipes fonctionnant en *Mode courant* (habituel) –ou encore– en *Mode Commando*. (*NLDR : La notion d'Équipage sous-entend ici notamment une mission partagée, une solidarité accrue, de même que l'interdépendance des fonctions et des rôles. Qui dit Équipage dit un ensemble restreint de personnes fortement arrimées, travaillant bien ensemble, même sous une pression forte, voire extrême, et agissant le plus souvent en exécution ciblée & rapide*).
- Travail hybride (parfois en Télétravail forcé; autrement en présentiel, mais pas forcément "*comme avant la COVID*").
- Utilisation accrue de la Technologie, notamment pour le *Travail collaboratif*.
- Pour le *Manager* et le *Chef de projet* : acceptation tacite d'une perte partielle de contrôle (tout ne pouvant être planifié d'un seul coup dans ce monde beaucoup plus incertain qu'avant), courage plus fortement sollicité, mais aussi de bonnes capacités d'anticipation, d'adaptabilité & d'agilité, de résilience, d'endurance; ceci dans un contexte de cibles d'affaires floues et parfois même mouvantes... (;-)
- Capacité d'apprentissage dans l'action (ex : *Apprendre en le faisant*); mentorat in situ; coaching individuel; coaching de groupe...
- Besoin plus évident d'un *Management plus scientifique* – basé sur de vraies données de terrain–, plutôt qu'une simple intuition d'un haut dirigeant, parfois venu d'ailleurs (soit hors du périmètre de l'organisation publique ou privée...).
- Viser l'*Excellence opérationnelle*, mais aussi l'*Excellence décisionnelle*, ceci en distinguant bien le *Compliqué du Complexe*, mais aussi en sachant clairement « *Ce que l'on sait* » ET « *Ce que l'on ne sait pas encore* ».
- Recours accru au *Numérique* (EX : Achat à distance).

- On redécouvre aussi que le niveau Municipal (EX : Collectivité locale) est peut-être l'endroit idéal où l'on peut bâtir des conditions mieux adaptées au milieu et populations qui y vivent, ceci pour un « *Mieux vivre ensemble* ».

- Et finalement, dans un monde plus incertain et complexe qu'avant, on n'a plus trop le temps de prendre de mauvaises décisions, solutions ou actions, alors : *Discutons; Réfléchissons; Décidons & Coconstruisons plus souvent ensemble, pour :*
« **FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE** ».

* * *

Partie B.. LISTE 2022 des caractéristiques clés touchant surtout les **INDIVIDUS et la SOCIÉTÉ**

- Désillusion par rapport à l'avenir, découlant du COVID-19 et ses différents variants, notamment puisque les vaccins actuels ne semblent pas signer la fin de la pandémie. Difficile alors d'y entrevoir un nouvel « *Art de vivre agréablement tous ensemble* ».

- Réorientation vers l'essentiel, à savoir la SANTÉ des individus et des collectivités (EX : Communauté urbaine).

- Période de petits, moyens et grands changements de tous les types (EX : Changement imposé, changement choisi, ...) générant parfois du stress positif, mais le plus souvent du stress négatif et de l'anxiété chez des gens de tous les âges. (NLDL : *Cette succession de changements peut transformer une situation jusqu'à un point de rupture, d'où émergera une transformation radicale, plutôt qu'une simple évolution incrémentale à peine perceptible –ou-- celle dite modulaire...*).

- On peut alors se demander :

Qu'est-ce que le changement apporte? Qui en sont les principaux bénéficiaires? Quel est notre degré de contrôle sur la situation? Qui peut nous aider au besoin? Comment tenir compte des ressources disponibles ou nécessaires?

Quels sont les mécanismes de compensation pour confronter un problème, un conflit ou un événement difficile?

Quels sont les caractéristiques et étapes du deuil de la situation antérieure au changement?

Comment mieux tenir compte des réactions corporelles, du rôle de la pensée positive (positivisme) et des propositions novatrices apportées par les neurosciences?

- Taux annuel d'inflation beaucoup plus élevé que ceux de la dernière décennie, notamment au niveau de l'alimentation (restauration en salle, au comptoir ou en livraison), des marchés d'alimentation..., ceci dans un contexte de stagnation de la croissance économique générant donc une véritable STAGFLATION, qui sera plus ou moins longue.

- Difficultés de la chaîne logistique et l'approvisionnement (EX : Automobile neuve, maintenant plus difficile à trouver).

- Force est de constater que la pandémie aura permis de ressortir le meilleur et le pire de l'être humain, notamment au niveau de sa fragilité, de ses forces & faiblesses et même ... de ses pensées & actions parfois extrémistes.

- L'importance et l'utilité de la Technologie, de l'Internet, du Commerce électronique (EX : Livraison à domicile) et du télétravail (avant 1990, il en aurait été tout autrement !), mais également des réseaux sociaux (qui font surtout du bien au gens, sans toutefois prétendre si c'est vrai ou pas !...). (NLDL : *Voir la Remarque SOURCE à la fin du présent document*).

- La chance d'être heureux avec les siens (bonheur) sinon *ça explose !* : Colère; Violence conjugale (EX : Féminicide en croissance dans de nombreux pays); *Gang de rue*; Enjeux de la santé mentale et autres problèmes atteignant parfois des gens déjà plus vulnérables (malades chroniques, dépendants aux substances psychotropes...) aux événements perturbateurs.

- La Mondialisation avec toute la dépendance envers les pays étrangers pour l'approvisionnement des produits de base et de protection ("*Supply chain*"), de l'achat local et l'importance d'avoir les produits essentiels à proximité (on s'entend que l'on pense d'abord à soi avant de protéger les autres, comme le font USA & Chine... parfois avec raison, je crois !).
- Importance de la *Recherche* (R & D) trop souvent délaissée et de la *Science* pas assez interpellée, ceci pour s'assurer d'une meilleure compréhension de notre monde, de l'humain, du système immunitaire et de la nature, ceci avec les risques de maladies qui s'y rattachent...
- Prise de conscience de la fragilité de notre planète...(le riche *Elon Musk* veut même "aller vivre ailleurs". *Pauvre de lui* !
- Empathie; Entraide; Solidarité; Écoute véritable; Capacité de l'humain à s'adapter...ou pas !
- Quand on veut, on peut !... (EX : Trouver un vaccin); l'importance de travailler tous ensemble vers un objectif commun dans l'intérêt commun, plutôt que l'individuel, car :
Seul on ne peut presque rien, alors qu'on peut faire tant de grandes choses tous ensemble !
- Un monde polarisé avec la présence d'extrêmes ! de gauche, de droite, les "anti", les "pour", les "contre quelque chose" et les "contre tout", puis il y a aussi les taux les 90%-10% ou les 80%-20%..., de beaux concepts qu'on savait déjà !
- Importance de la propreté (se laver les mains, le port du masque et la distance sociale) ..., c'est simple, pourtant... l'être humain est avant tout un être social clairement "pas facile à contrôler" et c'est ainsi que le virus se propage... *Eh OUI* !
- Façons dont la pandémie est gérée (et respectée) selon le type de gouvernance et de culture dans les différents pays...; il y en a qui sont plus disciplinés et solidaires que d'autres, bien entendu ! *Ce n'est pas moi, c'est lui...* (-;-)
- La nature se déchaîne ! vraiment ? j'y crois, car nous en abusons, nous gaspillons et consommons plus de 1.5 ou 2 fois notre planète selon les experts... Est-ce vraiment une façon de diminuer le nombre d'humains sur la planète au lieu de faire la guerre ? Est-ce organisé ? volontaire ? un complot ou non ? Qui sait ? ou même Qui peut savoir ?
- C'est la première fois de notre propre vie, que nous vivions tous et toutes le même phénomène de pandémie à l'échelle mondiale, puisque le virus n'a épargné la *Qualité de vie*, de personne sur la planète ! Bref, tous sont touchés, mais à différents niveaux. Impressionnant, n'est-ce pas ? (-;-)
- Importance de mieux vivre le moment présent, car on ne peut pas prévoir l'avenir ! comportements imprévisibles de l'humain à acheter et à stocker massivement des denrées périssables ou pas (EX : du papier de toilette !)
- Fermeture des *Commerces de proximité*, avec des tablettes vides et le manque constant de main-d'œuvre, notamment à cause d'un plus faible engagement au travail et un fort taux de roulement des salariés...
- Importance de traiter et de prendre soin de nos aînés, ceci sans oublier l'impact de cette pandémie sur nos familles et les jeunes à plus long terme (véritable "*Choc des générations*").
- FFMO (Forces; Faiblesses; Opportunités; Menaces) des Systèmes de santé à l'échelle mondiale... et la population qui vieillit en plus... Bref, on n'a pas "fini de finir de s'en parler", mais aussi de "s'en occuper" ... *Ayoye ça va faire mal* ! (-;-)
- Intérêts individuels versus collectifs (Chacun pour soi —ou— l'on s'entraide !) s'avère un constat à la fois triste & encourageant, pour la majorité des gens.

- Le soi-disant contrôle des frontières et des mouvements des différents modes de transport (avions, bateaux, trains, autobus...) implique des choix à faire pour ralentir les flux, mais on ne peut quand même pas tout arrêter de bouger en même temps. *NON, NON, NON, trop c'est trop !* (-;-)
- Importance de la SANTÉ avant tout ! On le réalise davantage avec l'arrivée de cette pandémie...
- Émergence de nouveaux *Modèles d'affaires* dits "durables" respectant mieux l'environnement, la disponibilité réelle de nos ressources (humaines, financières et matérielles). L'objectif ultime du plus grand nombre d'entre nous étant d'être heureux, d'avoir la paix, de bonnes conditions et d'obtenir une meilleure qualité de vie en toute simplicité.
- Désillusion plus marquée envers la capacité réelle des politiciens à poser un bon diagnostic et à mettre en place des solutions tangibles & utiles au plus grand nombre. Difficile également d'y retrouver un certain "*Courage de la vérité*".
- Transformation de la doctrine économique en place depuis les 40 dernières années vers quelque chose de nouveau, encore à définir...
- Nécessité plus perceptible du passage d'une économie traditionnelle dite d'abord "efficace" (on cherche à tout optimiser au plus strict...) à une économie dite "plus résiliente", ce qui impliquerait :
 - Réflexion stratégique sur les enjeux de logistique.
 - Passage d'une logique de "zéro stock" à un "stockage plus stratégique" orientée impacts d'un manque...
 - Réindustrialisation qui devient plus nécessaire qu'avant la pandémie, voire indispensable & urgente.
- Augmentation importante du télétravail (temporaire ou plus pérenne), avec comme conséquences :
 - Un réaménagement des villes et du territoire.
 - Une augmentation des "travailleurs nomades", c'est-à-dire travaillant depuis une autre ville, département, région ... ou même pays.
 - Avec les conséquences fiscales et aussi une réflexion nécessaire sur les réformes de *Droit du travail* et les aspects "Taxation du travail".
- Renforcement actuel du pouvoir des entreprises Technologiques (*Numérique*) et celles du secteur de la Finance (souvent plutôt bien "protégées" par les gouvernements en place).
- Phénomènes individuels & sociétaux en CROISSANCE :
 - *Adaptation constante, car Changements constants*. Un changement en pousse un autre comme on dit !
 - Abandon graduel de nos implications dans les pays en voie de développement, au nom de nos préoccupations internes, jugées plus urgentes.
 - Activités à l'extérieur (récréatives, sociales, ...) nettement privilégiées.
 - Catastrophes environnementales et les autres Catastrophes naturelles sont plus fréquentes et/ou mieux communiquées par les médias traditionnels et par les médias sociaux.
 - Collaboration.
 - Communications virtuelles (EX : Conférence via ZOOM).
 - Corruption augmentée, notamment celle présente dans les dépendances relatives aux soins de santé.
 - Décrochage scolaire.
 - Détresse psychologique.
 - Difficulté accrue de se projeter dans un temps plus long (EX : 3, 5, 7, 10, 15 ou même 30 ans...).
 - Effritement de notre filet social au nom de l'Urgence sanitaire.
 - Effritement de notre système démocratique au nom de l'Urgence sanitaire.
 - Faillite personnelle.

- Famine massive touchant une part plus significative d'une région ou même d'un pays (EX : Afghanistan), l'aide internationale étant beaucoup plus difficile à acheminer qu'avant la pandémie.
- Fermeture permanente de *Commerces de proximité*, non rentables (dépôt de bilan) ou même ceux pourtant rentables à cause d'une foule de problèmes créant alors une trop forte complexité d'opération.
- *Fraude & Cyberfraude* nettement plus fréquentes.
- Impact sur le développement de l'enfant (porter un masque si longtemps n'est PAS naturel et aussi possiblement Pathogène, à plus ou moins long terme...).
- Imprévisibilité devient la règle.
- Inégalités sociales.
- Isolement social de tous.
- Isolement des personnes atteintes réellement par la COVID-19 et aussi une Quarantaine (de 5, 7, 10, 12 ou 14 jours, selon le pays) pour certaines catégories de gens (EX : Voyageurs hors régions ou hors pays...).
- Lucidité sur notre fatalité à tous. Un jour ou l'autre : *We all gonna die ... eventually !*
- Parents très, voire trop, occupés à cause des imprévus grandissants (EX : Fermeture des garderies ou crèches, des écoles élémentaires, des lycées et même des universités, car le "*petit Tanguy*" ne décolle pas !
- Parents âgés meurent ... de solitude & manque de soins personnalisés.
- Perte de points de repère (EX : Repères sociaux).
- Perte de contrôle.
- Plus casanier (EX : Cocooning tranquille chez soi, pour former cette bulle unique, idéalisée par les politiques).
- Plus d'introspection, plus de temps à la réflexion; le confinement ou le couvre-feu représentant aussi des très belles occasions de *Retour sur soi*.
- Réorientation vers l'essentiel, à savoir sa SANTÉ et celle de ses proches, notamment ceux à sa maison.
- Périodes intenses, plutôt longues & successives, de stress négatif, d'anxiété & tension (EX : Hypertension).
- Plus de lecture ou de rangement (mettre de l'ordre) à la maison ou plus de travaux (EX : Jardinage; Rénovation) pour se sentir mieux et/ou plus utiles.
- Plus de spiritualité à la maison (EX : plus de prière).
- Plus de compassion et d'empathie affichée envers autrui.
- Plus de volonté de solidarité envers les pauvres de son patelin et aussi ceux de "pays pauvres".
- Préoccupations relatives à la santé physique ET à la santé mentale.
- Se doter d'un cercle d'amis plus rapproché, restreint, voire intime.
- Symptômes plus durables, voire pérennes, pour certains patients atteints de la COVID-19, toujours présents des mois et des mois après l'infection initiale.
- Temps juste pour soi. *Enfin !*
- Transparence.
- Recul écologique.
- Repli sur soi par la fermeture des frontières, des entreprises, des écoles, des loisirs et le couvre-feu;
- *Sécurité & Cybersécurité* nettement plus fragiles, la fragilité humaine étant plus exploitée qu'avant...
- Ségrégation/division sociétale.
- Socialisation virtuelle.
- Solitude chez des gens de tous les âges.
- Surveillance & Cybersurveillance nettement accrues.
- Tensions familiales protéiformes.
- Une décision politique attendue (ou rendue selon le pays) de produire localement des produits de première nécessité (EX : Masque; Respirateur...).
- Une volonté d'importer des produits en évitant de longs parcours, générant alors moins de pollution.
- Un *Bilan carbone* nettement meilleur, au début de la pandémie (premier semestre 2020) à tout le moins.
- Vision à court terme prévalant le plus souvent. Triste pour les impacts, qui souvent ne sont pas assez évalués.

Partie C.. LISTE 2022 des caractéristiques clés touchant surtout le *MONDE des AFFAIRES*

- Phénomènes touchant les affaires, qui sont en CROISSANCE :
 - Adaptation/Innovation dans nos *Modes de travail*, dont nos *Modes de fonctionnement*.
 - Enseignement crédité & Formation continue à distance (eLearning), fort pratique en cas de confinement et autres restrictions de déplacement (EX : Couvre-feu), mais perte possible de motivation des apprenants en cas de longue durée et/ou d'obligation jugée trop musclée... (-;-)
 - Flexibilité/Tolérance à l'apprentissage, notamment avec les recrues. (On laisse passer plus de choses qu'avant).
 - Gestion des gens et des objectifs et non pas seulement des heures travaillées.
 - Intensification importante du travail avec la disparition des déplacements et des pauses au travail, avec le télétravail.
 - Intégration intense du travail dans la sphère privée, avec le télétravail.
 - Multiples crises à gérer : Crise financière; Crise de la demande; Crise de l'offre...
 - Télétravail hybride est imposé par les gouvernements, générant souvent un certain éloignement psychosocial des collaborateurs (salariés, coordonnateurs, patrons...), mais aussi avec ses fournisseurs et ses clients.
- Avec la COVID-19, il est impossible de prévoir la durée et l'ampleur de la crise. Prendre des décisions d'affaires dans un tel contexte est exténuant, mais parfois aussi TRÈS frustrant (EX : *Faire, puis Défaire... et parfois même, Refaire autrement*).
- Plus personne ne peut maintenant faire de plan à long terme.

TÉMOIGNAGE d'un contributeur :

Je donne des conférences dans deux semaines et après.

À ce jour, il m'est encore impossible de savoir si ces événements auront lieu en présentiel, en virtuel ou même pas du tout. Comment alors planifier un voyage en avion ? ... quand les frontières peuvent se fermer d'un jour à l'autre et qu'on peut se retrouver coincé. Je vois deux attitudes, soit ne rien faire et attendre (2022 serait alors l'année mondiale de l'attentisme), soit profiter au maximum du temps présent et des nouvelles opportunités qui se présentent...

• Changer ses bonnes vieilles habitudes pour : Prendre d'abord du temps pour soi; Voyager en mode dernière minute quand on le peut; Prendre un job "flex" pour pouvoir en changer plus facilement... ..

- En situation d'incertitude marquée par des changements fréquents, parfois même turbulents, importance accrue du Manager de proximité ("*Middle Manager*") plus authentique; devant être suffisamment présent *in situ* & virtuellement, toujours à l'écoute ou en soutien ; capable de « *Donner du sens* » au travail à réaliser; d'insuffler de l'intérêt, de la motivation et de l'engagement réel dans l'action, voire « être inspirant, ceci avec une énergie communicative » tout en assurant du même coup une sécurité psychologique de base. Bref, me rassurer, m'écouter et m'aider quand j'en ai vraiment besoin !
- Dans une telle situation d'incertitude et de grande complexité, il faut alors travailler sur des scénarios multiples, réévaluer systématiquement les hypothèses sous-jacentes, piloter en parallèle avec quelques scénarios, parfois sur de multiples horizons de temps : court terme, moyen terme et ... plus long terme que l'année prochaine ! (-;-)
- Bien former ses collaborateurs (salariés) afin qu'ils demeurent utiles dans le *Nouveau Monde COVID*, aussi qu'ils restent à jour dans leur métier & pratiques professionnelles, favorisant aussi une employabilité accrue.
- Amélioration de la performance des collaborateurs aux Technologies nouvelles, notamment pour utiliser efficacement les nombreux outils de *Travail collaboratif* et en développant de grands *Savoir-faire individuels & Savoir-faire collectifs*.

- Adapter la *Culture d'entreprise* à la *Transformation digitale des organisations* et aussi à la *Prise de risque*, en la modifiant pour vraie, plutôt qu'en lui superposant simplement une autre couche (NDR : *Généralisant alors encore plus de complexité*).
- Dans le *Nouveau Monde COVID*, le *Questionnement* est certainement une compétence à renforcer, comme chez certains professionnels (avocats-plaideurs, journalistes, médecins) à qui l'on enseigne systématiquement l'*Art de poser de bonnes questions*. (NDR : *Le Questionnement est souvent un passage obligé pour la créativité & l'innovation*).
- Porter une attention particulière aux enjeux de la diversité (inclusion...), de l'équité (éthique, juste...), du respect de la vie privée, et ce, même au travail réalisé au bureau –ou– à domicile.
- Attention à l'attribution des promotions de poste aux personnes les plus méritantes et pas simplement celles qui se présentent plus souvent –ou– plus longtemps au siège social "HQ" ! (-;-)

• **TÉMOIGNAGE d'un contributeur :**

« Nous avons tous goûté au télétravail forcé et massif. Peu d'entre nous étaient heureux de faire 100% de télétravail pendant des semaines parce que nous sommes des êtres sociaux, mais nous avons tous découvert quelques avantages. Environ 10% des collaborateurs veulent que tout redevienne comme avant. Un autre 10% ne veulent plus revenir au bureau. Les autres rêvent donc d'un monde dans lequel il y a plus ou moins de télétravail.

je vous propose une approche organique et managériale en répondant simplement à cette question : Quelle est la création de valeur du présentiel ? En d'autres termes, quelle est la création de valeur si on vient au bureau y faire à peu près la même chose qu'à la maison ?

Je vous propose 6 activités qu'on peut théoriquement faire en distanciel, mais qu'il est difficile de réaliser efficacement dans la plupart des organisations surtout quand il s'agit de grandes entreprises :

- 1.. Gérer les conflits de la simple critique constructive à l'entretien de recadrage*
- 2.. Évaluer les résultats, car l'évaluation peut très vite devenir conflictuelle !*
- 3.. Socialiser pour créer le niveau minimum de connaissance mutuel*
- 4.. Co-crée pour innover (intelligence créative)*
- 5.. Évaluer et gérer les risques psychosociaux*
- 6.. Intégration des nouveaux arrivants (onboarding) et départs (offboarding) ».*

Remarque sur la QUALITÉ des SOURCES utilisées dans les reportages des MÉDIA et dans les publications

Comme je l'ai souligné dans deux de mes ouvrages de la *Trilogie* (identifiée à la page 1) :

Presque tout a été dit et son contraire, durant au moins la première année de cette pandémie internationale COVID-19.

Pour ma part, j'aime bien distinguer les sources primaires —versus— secondaires; le journalisme d'enquête —VS— le "journalisme aux kilo-mots, qui bien souvent doit simplement remplir des pages-écrans ou du temps d'antenne"... (-;-)

J'apprécie particulièrement les sources de médias traditionnels jugées plus CRÉDIBLES et/ou celles citées par les Experts de domaine selon les types suivants :

- Dossiers Thématiques (RT), de certains magazines d'affaires EX : The Economist (UK) –OU– d'opinions Marianne.Net (FR), magazine se voulant être « de combat et d'opinion, jamais partisan, toujours militant ».

- Rapport Synthèse (RS) sur des questions importantes à l'Économie, à la Géopolitique nationale & internationale –ou encore– à la Gouvernance sociétale.

EX : OCDE. An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges. 61 pages. 2021. ([https:// doi.org/ 10.1787/ b6c5478c-en](https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en))

*(NOTE : il faut enlever les espaces entre les points pour activer ce lien URL
Mais parfois, le moteur de recherche GOOGLE™ peut le retrouver quand même). MERCI !*

Voir notamment les sections portant sur la Confiance envers les Gouvernements en période COVID :
1.1. Addressing immediate concerns: The role of trust in government during the COVID-19 crisis.
1.2. Medium-term concerns: Challenges in rebuilding trust after crises.
1.3. Intergenerational concerns: Key societal and global challenges.

- Statistiques (STATS), ad hoc ou actualisées, compilées à partir des Autorités nationales de Statistiques, comme l'INSEE, Statistiques Canada... et celles de très imposants Centres de recherches universitaires.

Dans mes écrits traitant de la COVID-19, j'ai toujours privilégié UNE SEULE source des plus reconnues internationalement avec des statistiques de différents types et granularités (EX : Pays par pays), soit ceux de la John Hopkins University. ([https://coronavirus . jhu . edu/map . html](https://coronavirus.jhu.edu/map.html)). *Simply The BEST !*

* * *

Autres Publications GRATUITES d'Yvan Lauzon, MBA

(NOTE-1 : Disponible uniquement via Internet ou votre bibliothèque. EX : Bibliothèque ENAP-UQ; Bibliothèque Nationale du Québec BANQ, Bibliothèque ASSNAT; Bibliothèque BCR; ... ; Merci à l'avance de ne PAS contacter l'Auteur à ce sujet).

- Approche intégrée de Gestion de l'information : Meilleures pratiques pour une performance pérenne (Édition 1).
Publié 2019-06. (TOME 1 : 95 pages. ISBN : 978-1989364123) & (TOME 2 : 134 p. ISBN : 978-1989364345).
- Approche intégrée de Protection de l'information (GSA5-MED2) : Les domaines engageants pour la performance pérenne (ED. 1). 2019-03. 44 p. ISBN : 978-1989364109.
- Évaluation multicritère des projets publics (ED. 1). 2019-06. 50 p. ISBN : 978-1989364239.
- Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (ED. 1). 2020-02. 105 p. ISBN : 978-1989364215.
- Mieux gérer vos projets, même Complexes (ED.1).2019-03. 127 p. ISBN: 978-1999461454.
- Outils pratiques de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif (Boîte / Coffre à outils). (ED. 1). 2020-01. 41 p. ISBN : 978-1989364321.

*NOTE-2 : Une version PAPIER, revue & augmentée, (Édition 2 ou 3, selon le cas) existe pour tous ces ouvrages, commercialisés dans les librairies universitaires canadiennes, notamment : **Librairie COOPSCO Outaouais**.*

Recherchez simplement par NOM de l'AUTEUR via : ([https:// coopscoutaouais.com](https://coopscoutaouais.com)). Bonne lecture !

* * *