

BLOC D | D2 | 2 JUIN 2022

# LA MOBILISATION DE NOS ÉQUIPES DANS UN MONDE POST-COVID

---

JEAN-PAUL LOYER, UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

CAROLINE PRUD'HOMME, UQTR

CAROLINE GAGNON, UQAC



# DÉROULEMENT DE L'ATELIER

---

- 11:00 Mot de bienvenue
- 11:05 Présentation résultats de sondage
- 11:15 Présentation sur la thématique
- 11:45 Travail en sous-groupes
- 12:10 Retour en groupe
- 12:30 Synthèse et conclusion

# MOT DE BIENVENUE

---

- Caroline Prud'Homme
  - Directrice des Services aux étudiants - Université du Québec à Trois-Rivières
- Caroline Gagnon
  - Responsable des Services aux étudiants par intérim - Université du Québec à Chicoutimi
- Jean-Paul Loyer
  - Directeur général des Services à la vie étudiante - Université de Montréal

# LA MOBILISATION DE NOS ÉQUIPES DANS UN MONDE POST-COVID

---

Même si certains phénomènes en matière de gestion de l'offre des services aux étudiants dans les universités ne sont pas nouveaux – augmentation de la demande de services, complexification et diversification des besoins et des profils étudiants – il y a définitivement un AVANT et un APRÈS pandémie dans nos établissements.

Le monde du travail a subi une de ses plus importantes transformations depuis la révolution informatique des années 1990. La population étudiante a connu de son côté l'équivalent d'une remise en question quant à l'idée qu'elle se fait d'un parcours à l'université. Toutes les organisations vivent aussi avec une pénurie de main-d'œuvre sans précédents.

Les personnes en situation de gestion sont appelées à s'adapter, réviser leurs stratégies, réaffirmer leur leadership et proposer une nouvelle organisation du travail qui s'appuie sur l'expertise de ses employé.es tout en tenant compte de ce contexte.

D'un point de vue de gestionnaires de direction de services aux étudiants, cet atelier vise à offrir une tribune pour poser un regard critique sur la situation actuelle, sur les défis liés à la mobilisation des équipes de personnel qui répondent, accueillent, soutiennent, accompagnent les différentes populations étudiantes sur les campus universitaires.

**Objectif : Approfondir leur réflexion et échanger avec des collègues sur les enjeux et les solutions possibles.**







# RÉSULTATS DU SONDAGE

---

TRANSMIS AUX PARTICIPANT.ES DE  
L'ATELIER SUR LA MOBILISATION DES  
ÉQUIPES SAE DANS UN MONDE POST-  
COVID

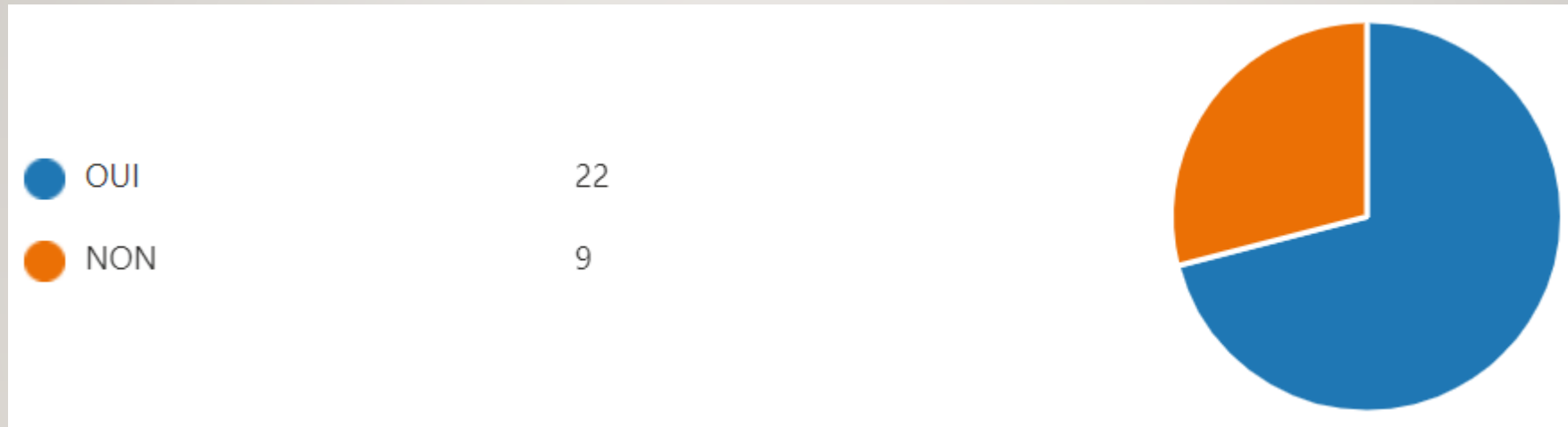
- CAROLINE GAGNON, UQAC



# PROFILS DES RÉPONDANT.ES :

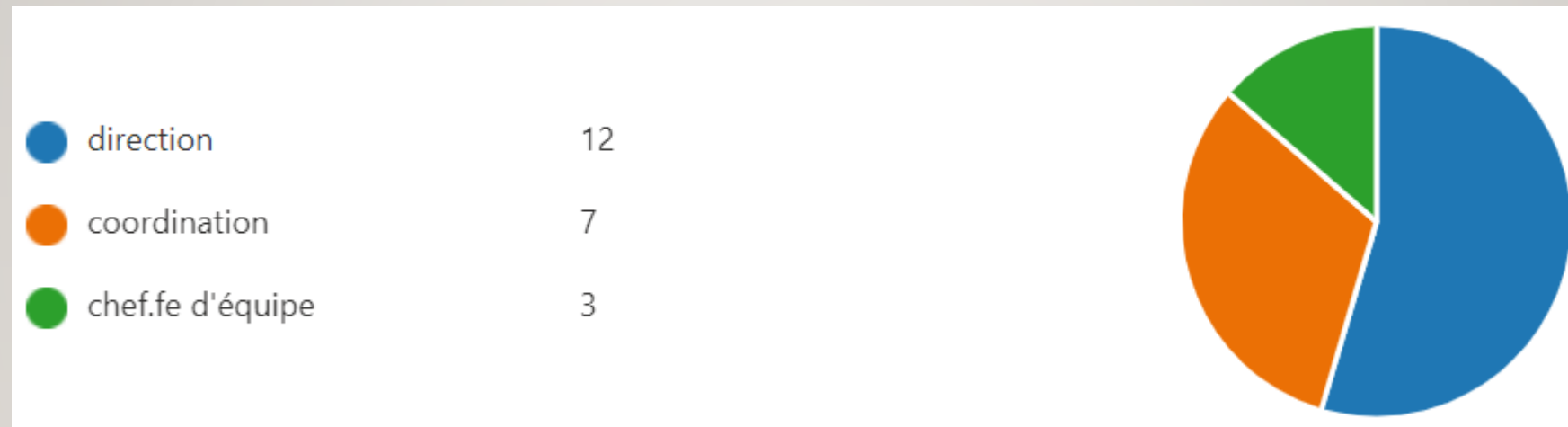
## JE SUIS UNE PERSONNE EN SITUATION DE GESTION (DIRECTION, COORDINATION, CHEF.FE D'ÉQUIPE)

---



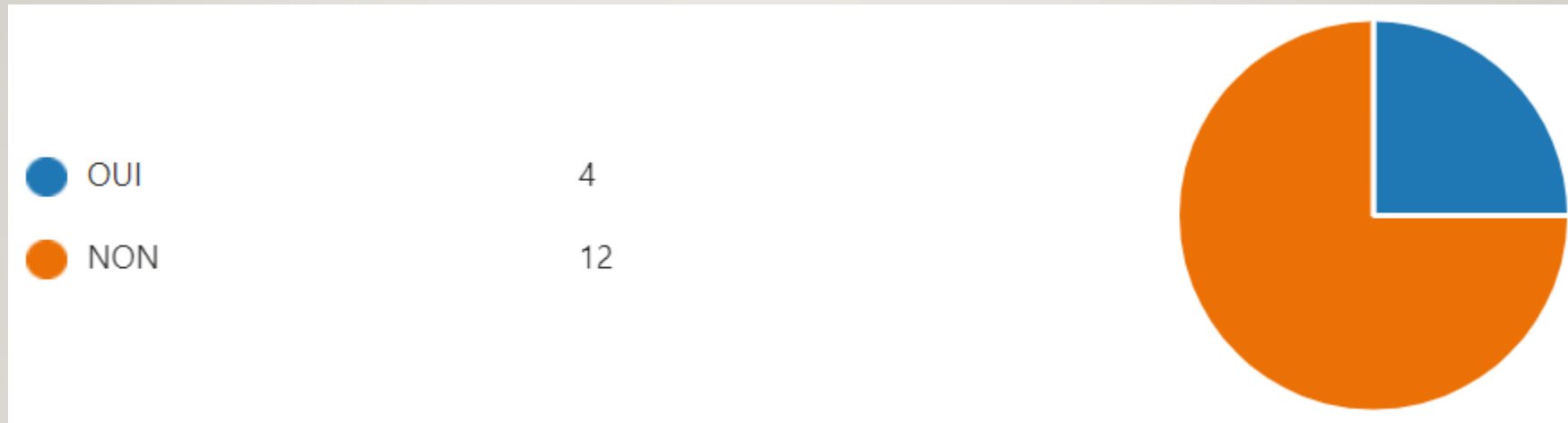
# J'AI RÉPONDU OUI À LA QUESTION PRÉCÉDENTE, JE SUIS EN POSTE DE (N=22)

---



# J'AI RÉPONDU NON À LA QUESTION PRÉCÉDENTE, MAIS J'ASPIRE À UN POSTE DE GESTION

---



\* Sur les 9 personnes répondantes qui ne sont pas en situation de gestion (question précédente), 4 mentionnent aspirer à de telles responsabilités.



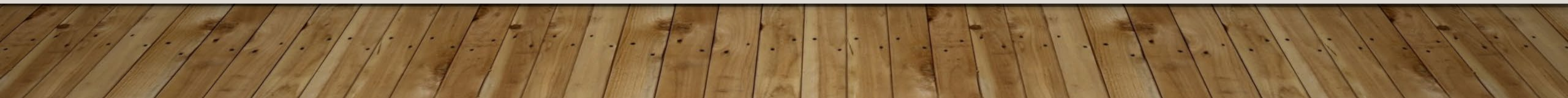
# QU'EST-CE QUI VOUS A MOTIVÉ À VOUS INSCRIRE À CET ATELIER? (RÉSUMÉ DES RÉPONSES REÇUES)

---

- Partager de bonnes pratiques (en mobilisation et motivation des équipes)
- Partager de bonnes pratiques (notamment sur le défi de la gestion du télétravail, ou du mode de travail hybride)
- Échanger sur un sujet important (mobilisation des équipes SAE)
- Écouter les préoccupations des collègues
- En apprendre sur la mobilisation (des employé.es mais aussi des étudiant.es) et la gestion du changement post-crise
- Aspirer à retrouver une cohésion d'équipe

DANS LE CONTEXTE ACTUEL, QUELS SONT, SELON VOUS, LES PLUS GRANDS **FREINS** À L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION DES SAE ? IDENTIFIEZ LES 3 ÉLÉMENTS LES PLUS IMPORTANTS.  
(RÉSUMÉ DES RÉPONSES REÇUES EN 4 GRANDES CATÉGORIES)

---

- + **DÉFIS DU TÉLÉTRAVAIL ET DU MODE HYBRIDE** (disponibilité des ressources, sentiment d'éloignement entre les ressources d'un même service, perte de visibilité sur le campus, gestion du changement)
  - + **MÉCONNAISSANCE DES SERVICES** (au sein de la communauté universitaire et auprès des étudiant.es, moyens de communication à revoir)
  - + **MOYENS INADÉQUATS** (ressources financières manquantes ou trop ciblées, embauches de courts termes, pénurie de m-o, mouvement de RH, épuisement)
  - + **MANQUE DE CONCERTATION** (au sein du service et entre les services, faible sentiment d'appartenance, individualisme, silo)
- 

# QUELLES SONT, SELON VOUS, LES **CONDITIONS GAGNANTES** POUR MOBILISER LES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE DES SAE ? NOMMEZ LES 2 LES PLUS IMPORTANTES. (RÉSUMÉ DES RÉPONSES REÇUES EN 4 GRANDES CATÉGORIES)

---

- **COMMUNICATION** (canaux clairs, à l'écoute des membres de l'équipe, positive et efficace, fréquente, transparente, pertinentes, rétroaction, respect, autonomie)
- **VISION COMMUNE DE LA MISSION** (développée et partagée par les membres de l'équipe, les étudiant.es au cœur, projets partagés et mobilisateurs, mandats stimulants, axée sur les résultats)
- **MOYENS ADÉQUATS** (pour pouvoir faire une différence et être utile, éviter la surcharge, outils efficaces de travail et de collaboration, flexibilité)
- **CLIMAT DE TRAVAIL SAIN ET POSITIF** (bienveillance, dynamisme, confiance, respect, reconnaissance, esprit d'équipe, sentiment d'être utile)



EN TANT QUE PERSONNE EN SITUATION DE GESTION OU AYANT UN INTÉRÊT POUR UN POSTE DE GESTION, QU'EST-CE QUI VOUS PERMETTRAIT D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND CONFORT DANS VOTRE RÔLE POUR MOTIVER ET MOBILISER ?

---

- Ceux qui ont répondu être en situation de gestion
  - Avoir plus de temps, avoir des conseils sur la gestion du temps
  - Avoir accès à des formations sur le leadership et partager des bonnes pratiques avec des collègues des autres institutions (comme lors de cette conférence-atelier)
  - Avoir plus d'accès direct aux tables de prises de décisions.
  - Avoir des outils concrets afin de motiver et mobiliser davantage mes équipes.
  - Co-développement: échanger avec mes vis-à-vis, mentorat, formation en gestion de changement



EN TANT QUE PERSONNE EN SITUATION DE GESTION OU AYANT UN INTÉRÊT POUR UN POSTE DE GESTION, QU'EST-CE QUI VOUS PERMETTRAIT D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND CONFORT DANS VOTRE RÔLE POUR MOTIVER ET MOBILISER ?

---

- Ceux qui ont répondu être en situation de gestion
  - Retrouver une certaine normalité
  - Sentir que l'équipe soutient mes initiatives et mes projets et est en accord avec les valeurs que je véhicule
  - Trouver le moyen de replacer la notion de service au cœur de nos priorités partagées. valeurs communes.
  - Avoir plus de clarté dans mon rôle et les attentes envers mon poste



EN TANT QUE PERSONNE EN SITUATION DE GESTION OU AYANT UN INTÉRÊT POUR UN POSTE DE GESTION, QU'EST-CE QUI VOUS PERMETTRAIT D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND CONFORT DANS VOTRE RÔLE POUR MOTIVER ET MOBILISER ?

---

- **Ceux qui ont répondu être en situation de gestion**
  - Avoir le temps de "prendre le temps" pour des plans de développement individuels. Souvent, la rencontre « one-on-one » avec un(e) employé(e) est rapide ou se déroule avec un minimum de préparation. Agir comme modèle, être motivateur et rassembleur, influencer positivement les membres de mon équipe et de mon association.
  - Avoir les ressources de nos ambitions
  - Gestion participative. Le "nous". Réfléchir avec l'équipe et la consulter
  - Pouvoir dégager plus de temps pour la GRH

EN TANT QUE PERSONNE EN SITUATION DE GESTION OU AYANT UN INTÉRÊT POUR UN POSTE DE GESTION, QU'EST-CE QUI VOUS PERMETTRAIT D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND CONFORT DANS VOTRE RÔLE POUR MOTIVER ET MOBILISER ?

---

- Ceux qui ont répondu ne pas être en situation de gestion
  - Permettre aux employés d'atteindre les objectifs établis par l'employé et approuvé par le gestionnaire
  - Avoir le pouvoir de changer les choses, de faire évoluer l'équipe. Avoir une liberté d'action.
  - Continuer d'avoir le soutien de mes personnes supérieures
  - Le travail d'équipe
  - Plus de temps!!!



# PRÉSENTATION SUR LA THÉMATIQUE

---

LA MOBILISATION DE NOS ÉQUIPES DANS  
UN MONDE POST-COVID... OU DANS LA  
« NOUVELLE NORMALE »

- JEAN-PAUL LOYER, UDEM



# LA MOBILISATION DE NOS ÉQUIPES DANS UN MONDE POST-COVID... OU DANS LA « NOUVELLE NORMALE »

---

« Ce n'est pas l'espèce la plus forte  
qui survit, ni même la plus intelligente.  
C'est celle qui s'adapte le mieux au  
changement. »

Charles Darwin





## « NOUVELLE NORMALE »

---

Ces temps extraordinaires - provoqués par la pandémie mondiale de la Covid - changent la façon dont nous vivons nos vies, dont nous faisons les choses à la maison, au travail, partout. Ces changements majeurs ont déjà ouvert la voie à une NOUVELLE NORMALE, avec de nouvelles façons de faire, et il est impératif que nous fassions fonctionner ces nouvelles méthodes, ces nouveaux processus et ces nouvelles approches.



## « NOUVELLE NORMALE »

---

- Pour survivre et prospérer dans une nouvelle normalité, les gestionnaires et leaders doivent être prêts à changer. Il est peu probable que les approches et les capacités conventionnelles soient efficaces dans notre environnement post Covid.
- Personne ne sait à quoi s'attendre alors que nous sortons de la crise pandémique. Cependant, il est peu probable que l'environnement des affaires étudiantes dans nos universités reviennent à la « normale » que nous connaissions, voire jamais.

## « NOUVELLE NORMALE »

---

- Les efforts de leadership en matière de changement dans l'enseignement supérieur restent au premier plan alors que les collèges et les universités continuent de s'adapter à la « **nouvelle normalité** » créée par la **COVID**. La pandémie a mis en lumière l'écart entre ce que les établissements d'enseignement supérieur faisaient par cœur et la façon dont ils devaient changer en raison de la pandémie. Ces changements ont fourni de nombreuses leçons ainsi qu'une profonde mutation de la culture organisationnelle de nos institutions, qui continuera d'évoluer dans le futur.

# « NOUVELLE NORMALE »

---

- Certaines des réponses émotionnelles courantes à la Covid incluent le sentiment d'anxiété ou d'inquiétude, de stress, de colère, de tristesse, d'ennui, de solitude ou d'isolement, de dépression, de désespoir, d'indifférence, de panique, de culpabilité, etc.
- Comment fait-on, en tant que gestionnaires/leader, pour pallier à ces sentiments au travail?...
  - Par un leadership fort!! Mais encore...

# ÊTRE UN LEADER DANS LA NOUVELLE NORMALITÉ ÊTES-VOUS PRÊTS?

---

- À quoi ressemblera un leadership fort dans un monde post-pandémique ? Êtes-vous prêt à diriger différemment pour répondre aux exigences d'un avenir indéfini ?
- Quelles sont les qualités recherchées chez les gestionnaires et leaders dans notre nouveau monde?
- Sondage: vos mots clés
  - Empathie, bienveillance, confiance, reconnaissance, respect, plaisir, climat positif, flexibilité.
  - Tous ces mots, qualificatifs, tendent vers une compétence commune: l'intelligence émotionnelle



# ÊTRE UN LEADER DANS LA NOUVELLE NORMALITÉ ÊTES-VOUS PRÊTS?

---

- En quoi l'intelligence émotionnelle peut-elle être utile aux gestionnaires dans leur quotidien et dans leurs prises de décision ?
- Gérer ses émotions et celles des autres, c'est l'une des clés de l'intelligence émotionnelle. C'est une capacité mentale qui permet de raisonner à partir des émotions. Celles-ci sont souvent annonciatrices de ce qui va se passer dans un futur proche, et il est possible d'intégrer ces informations. Certains sont davantage capables que d'autres de les repérer, de comprendre leurs causes et leurs conséquences, puis de s'adapter.



# **ÊTRE UN LEADER DANS LA NOUVELLE NORMALITÉ ÊTES-VOUS PRÊTS?**

---

**“Plus un employé est émotionnellement intelligent, moins il est toxique pour son environnement”**



# ÊTRE UN LEADER DANS LA NOUVELLE NORMALITÉ ÊTES-VOUS PRÊTS?

---

- Les gestionnaires/leader ont tout à gagner à développer leur intelligence émotionnelle. De nombreuses études démontrent qu'un individu émotionnellement intelligent est moins stressé, moins sujet au burn-out. Il prend aussi de meilleures décisions, particulièrement dans des situations complexes.

## QUELQUES PISTES POUR DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE COMME GESTIONNAIRE...

---

- Concernant la prise de décision, on remarque que les gestionnaire émotionnellement intelligents sont beaucoup **plus à l'écoute de leurs propres émotions**. Ils savent au fond d'eux que sans émotions, il est impossible de faire un choix. Ils savent suivre leur **intuition**, leur **ressenti**, qu'il soit plaisant ou déplaisant, et capter les informations nécessaires pour prendre de meilleures décisions.

## QUELQUES PISTES POUR DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE COMME GESTIONNAIRE...

---

- En cette période complexe où nous n'avons plus le temps pour la réunionnite aigüe, il s'agit d'un énorme avantage. Tout va plus vite, les zones d'incertitude sont de plus en plus larges, les décisions doivent être prises dans l'instant : une bonne gestion du temps vaut de l'or! Nous n'avons pas toujours le temps de plonger dans un raisonnement purement analytique, il faut se servir de ses émotions. Or, les émotions sont souvent des indicateurs fiables de ce qui se passe autour de soi, à l'instant T.

# MAIS...

---

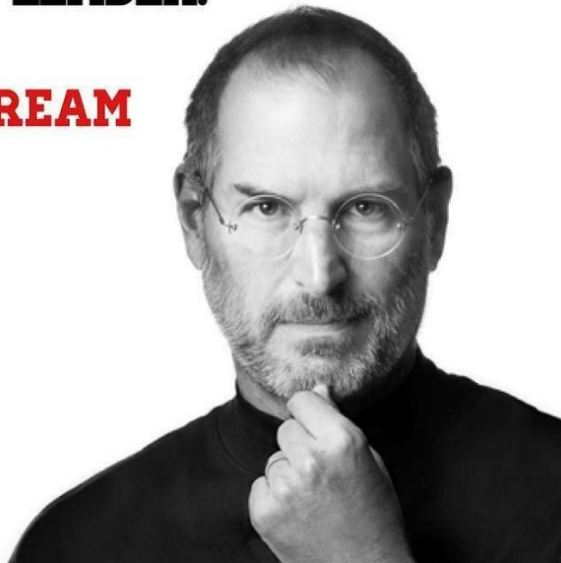
- MAIS, être un gestionnaire/leader, c'est aussi prendre des décisions difficiles, qu'on le veuille ou non, il faut souvent décider, trancher. Il faut appliquer, parfois malgré nous, son droit de gérance et pour ça il faut avoir du courage managérial et accepter qu'on ne fera jamais plaisir à tout le monde...



**IF YOU WANT TO MAKE  
EVERYONE HAPPY**

**DON'T BE A LEADER.**

**SELL ICE CREAM**



STEVE JOBS

*« Tout le monde veut que tout le monde  
l'aime, mais personne n'aime tout le  
monde. »*

– Luc De Larochellière

... Donc, malgré le fait que vous soyez un leader à l'écoute, empathique, bienveillant, etc. il y aura toujours des membres de votre équipe qui seront réfractaires aux changements, voire récalcitrants...

# GUIDE DE SURVIE POUR RÉCALCITRANTS

---

- Vous étiez très bien chez vous, et le projet hybride vous préoccupe ? C'est fort possible! L'humain, on le sait, n'aime pas trop le changement. Quelques conseils pour vous guider dans cette « nouvelle normalité » de la part de Nicolas Chevrier, psychologue du travail et des organisations.

# GUIDE DE SURVIE POUR RÉCALCITRANTS

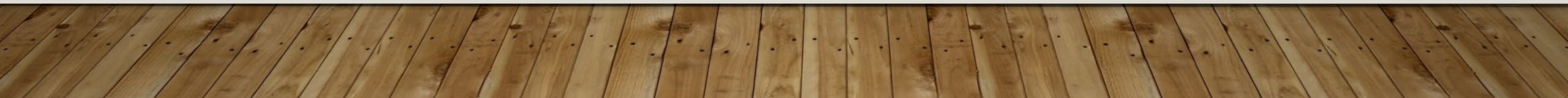
---

- **ACCEPTEZ L'INCONFORT**

C'est inévitable. Il y aura quelques malaises, des éléments légèrement irritants, qu'ils soient physiques, humains, organisationnels. Et, forcément, des accrocs. Peut-être serez-vous fatigués par les déplacements renouvelés, ce portable et tous ces documents à traîner, et la nouvelle routine à apprivoiser. « Un peu comme un premier jour d'école, résume l'expert. Il faut s'attendre à un certain inconfort. [...] Mais comme on est des êtres humains, on va s'adapter, et c'est ça, l'important ! ».

- **ANTICIPEZ LA NOUVEAUTÉ**

Outre l'inconfort, il faut aussi s'attendre à des changements. Non, vos bureaux ne seront pas tels que vous les avez laissés. Il y aura sans doute de nouveaux visages. Des nouveaux codes de sécurité à mémoriser. Et de nouveaux codes de vie tout court à adopter. Les journées ne se dérouleront pas exactement comme avant. Révisez vos « attentes », conseille le psychologue. « Il ne faut pas croire que ce sera du pareil au même. ».



# GUIDE DE SURVIE POUR RÉCALCITRANTS

---

- **RÉVISEZ VOS ATTENTES**

Dans un article éclairant publié dernièrement dans le *Washington Post* (« Hating Hybrid Work ? Here's How to Make It Less Painful »), on conseille en outre aux travailleurs de réduire leurs attentes en matière de... travail. Fini le temps où l'on passait allègrement d'un Zoom à l'autre, des journées complètes. Place aux rencontres en chair et en os, avec une certaine efficacité perdue, certes, mais la synergie retrouvée. Pensez-y. (Et n'oubliez pas de prendre des pauses, aussi !).

- **OSEZ LE DIRE**

Vous n'êtes pas seul à devoir vous adapter. Toute votre organisation aussi. Alors si ça coince quelque part, dites-le. « Il ne faut pas se gêner pour donner du feedback, reprend Nicolas Chevrier, et partir de l'idée que nos organisations veulent que ça marche ! ».





# GUIDE DE SURVIE POUR RÉCALCITRANTS

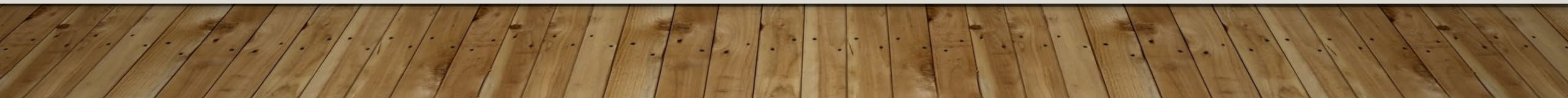
---

- **APPRÉCIEZ VOS COLLÈGUES**

Vous ne les avez pas vraiment vus (hormis en gros plan sur un écran) pendant plus de deux ans, c'est le moment de rattraper le temps perdu. Et de reconnecter au passage. En dînant ou en vous entraînant ensemble, au choix. « Les contacts sociaux sont importants pour se sentir plus engagés dans une organisation ! » Et c'est ça, la vie, aussi.

- **ORGANISEZ-VOUS**

Ce ne sera pas forcément évident, mais dans la mesure du possible, ne prévoyez pas (que) des rencontres virtuelles durant vos journées en présentiel. Mettez plutôt sur la collaboration, les échanges et les autres travaux de groupe. Question, bien évidemment, de tirer le maximum de cette « hybridité ». Et faites-vous confiance. La pandémie l'a démontré : « Ne sous-estimez pas ici vos capacités d'adaptation, conclut le psychologue. On a les capacités pour retrouver le bonheur et l'équilibre à travers tout ça. ».



EN GUISE DE CONCLUSION, UN PETIT RAPPEL...

---





# TRAVAIL EN SOUS-GROUPE

---

- CAROLINE PRUD'HOMME, UQTR



# TRAVAIL EN SOUS-GROUPE (25 MINUTES)

---

- Question:

Quelle est, selon vous, la "nouvelle normalité" dans laquelle notre mission de services aux étudiants s'inscrit, et comment s'y engager individuellement et collectivement?



# ÉQUIPES

---

Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3	Équipe 4	Équipe 5	Équipe 6
Catherine Tremblay Yan Guillemette Mickaël Dulin Amélie Corbeil Sandra Houde Stéphanie Gadoury Véronique Lapointe Laurie Chabot	Jasmin Roy Martin Minville Nancy Martins Pierre McCann Patrice Séguin Martin Lambert Anne Beaulieu	Catherine Therrien Éric Bélanger Mariane Lafrance Annie Jussaume-Lavigne Geneviève Bacon- Brochu Nancy Hardy Yves Lahaie Annie Gauthier	Jean-Philippe Charbonneau Véronique Landry Marie-Claude Bossé Mariannik Toutant Claire Simard Louise Careau Francis Brousseau François Ouellette	Yan Martel Jean Elsliger Genevieve Bergeron Julie Alain François Beaupré Jean-François Ouellet Marie-Claude Breton	Geneviève Roberge Marie-Josée Rouleau Jonathan Giguère Marie-Josée Marion Jean-Francois Dufresne Caroline Lessard Bruno Collard

# RETOUR EN GROUPE

---

- Synthèse

# CONCLUSION

---



## RÉFÉRENCES (BIBLIOGRAPHIE)

---

- Gagnon, Dominic, « Et si l'empathie était le moteur de l'innovation? », Les Affaires, 19 mai 2022
- Galipeau, Silvia, « Le bonheur est-il dans l'hybride? », La Presse, 1 mai 2022
- Hagel, John, « Good Leadership Is About Asking Good Questions», Harvard Business Review, 8 janvier 2022
- Martinez, Emmanuel, « Le casse-tête du bonheur au travail », Les Affaires, 11 mai 2022
- Massé, Isabelle, « Question de leadership : il faut bien dormir», La Presse, 3 mai 2022
- Schmouker, Olivier, « Revenir au bureau? Non merci, ça coûte trop cher!», Les Affaires, 26 mai 2022