

Wébinaire CNFPT proposé par le pôle de compétence  
management stratégique



# Leaders, cadres dirigeants, comment être exemplaire pendant la crise ?

---

Tessa MELKONIAN

28 avril 2020

early  
makers

em  
lyon  
business  
school

# Points principaux

---

- Que signifie être un leader exemplaire dans une situation de crise comme celle d'aujourd'hui?
- Quelles conséquences de l'exemplarité sur la capacité d'adaptation des équipes?
- Quelles pistes pour les leaders qui souhaitent renforcer leur exemplarité en cette période de crise?
- Quels enjeux managériaux dans l'après-crise qui se profile?

# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

Un contexte inédit et évolutif

- Un contexte qui combine incertitude très forte, évolutivité et demandes d'adaptation multiples
- Pas de repères préexistants pour copier/importer des comportements
- Un besoin intense de « faire sens » pour les collaborateurs, les citoyens dans leur ensemble
- Une attention accrue portée à l'environnement pour faire sens

# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

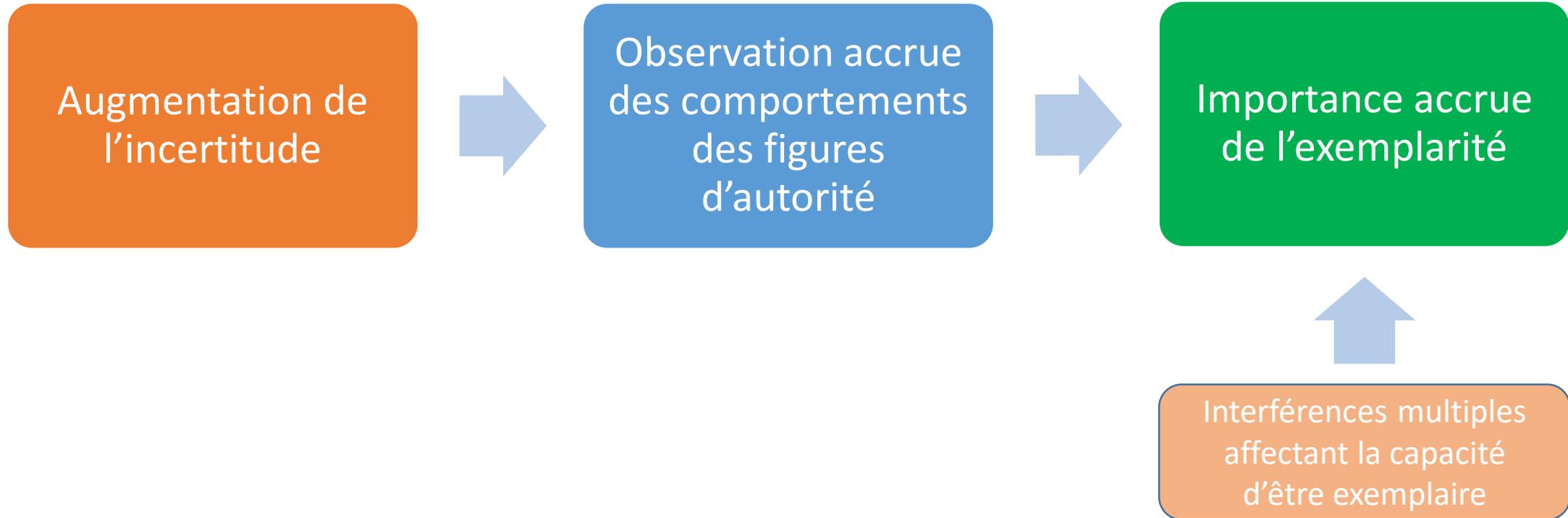
Une observation accrue des comportements

- Une attention accrue portée aux comportements adoptés par les figures d'autorité
- Les leaders sont ultra-observés mais ne sont pas/plus certains de ce qu'ils doivent faire
- En théorie, être exemplaire c'est ne demander aux autres que ce qu'on s'astreint à faire soi-même
- Certains leaders peuvent se sentir pris dans des injonctions paradoxales

# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

Une importance accrue de l'exemplarité

---



# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

Ce que l'exemplarité n'est pas

—



# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

Ce que l'exemplarité signifie

—

*La capacité des leaders à incarner à travers leurs propres comportements les exigences qu'ils formulent vis-à-vis de leurs équipes, voire du corps social dans son ensemble.*

*Simple*

*Transversale à l'humanité*

*Compréhensible par tous*

# Que signifie être exemplaire pendant cette crise?

Quelle exemplarité dans la crise?

—

- Quelle exemplarité possible?
- L'exemplarité en situation de crise comme aujourd'hui:
  - *Etre dans une posture d'action, du « faire » ensemble*
  - *Dans une posture de régulation minimale de soi*

# Les conséquences de l'exemplarité

## Ouvrir la voie

---

- Favoriser l'adaptation rapide de nouveaux comportements (pas possible de réduire l'incertitude par le discours d'où l'absolu importance du comportement)
- Diminuer le cynisme des équipes
- Contenir l'angoisse des collaborateurs en tournant leur attention sur l'action, le « faire ensemble »
- Montrer qu'il est possible de réguler son stress (sentiment d'auto-efficacité)
- Donne une dimension de panache à l'exercice du leadership et du sens aux actions collectives

# Comment être exemplaire pendant la crise?

## Faire face ensemble

- Agir, essayer, embrasser la logique essai-erreur
- Assumer vos choix
- Ouvrir l'échange sur les erreurs et ce qu'elles nous apprennent
- Partager vos difficultés et vos mécanismes de régulation du stress
- Gérer votre énergie au mieux pour tenir dans la durée

# Quels enjeux managériaux dans l'après-crise qui se profile?

## Construire ensemble

- Il n'y aura pas de changement spontané des comportements
- Un contexte qui ne sera pas forcément équivalent en termes de motivation (Etude Avril 2020)
- Une occasion de reconstruire ensemble un fonctionnement managérial plus « écologique », plus sécurisant psychologiquement
- Bâtir un collectif fort malgré la distance autour d'un sens commun de « l'agir ensemble »
- Quels modèles pour nous guider?

# Cultivons nos sources d'inspiration

Construire ensemble

« *Si je ne change pas alors que les circonstances l'exigent, comment puis-je attendre des autres qu'ils changent* »

Nelson Mandela

# Pour aller plus loin sur ces sujets

Exemplarité, courage, panache

---

- *Qu'est-ce qu'un chef?* par Pierre de Villiers aux Editions Fayard (2018)
- *Pourquoi un leader doit être exemplaire* par Tessa Melkonian aux Editions UGA (2019)
- *Cette élégance du courage* par Flavien Lanet dans Le Casoar (2019)
- *L'apprentissage social* par Albert Bandura aux Editions Mardaga (1995)
- <https://theconversation.com/penser-lapres-le-confinement-un-rite-de-passage-135744?>

early  
makers

em  
**lyon**  
**business**  
**school**