

Les impératifs de leadership dans la gestion de l'expérience employé en ces temps de COVID-19



La crise de la COVID-19 se déploie rapidement et a déjà un impact important sur le plan émotionnel, économique et social. Cette pandémie constitue un exemple éloquent de situation VICA (volatile, incertaine, complexe et ambiguë) que les leaders doivent gérer. Par le passé, nous avons vécu des situations analogues aux sévérités diverses – de la Grande Dépression au SARS, en passant par le 11 septembre –, mais le résultat final de la présente crise demeure inconnu. Actuellement, le nombre de cas en Chine semble plafonner, mais il continue de grimper dans d'autres pays. Les marchés boursiers ont réagi avec véhémence : à la mi-mars 2020, le Dow Jones, le S&P 500 et le FTSE 100 avaient perdu plus de 20 % de leur valeur par rapport à leur sommet de février.

D'après les résultats d'un sondage éclair effectué par Kincentric en mars 2020 auprès de travailleurs chinois, les degrés de mobilisation moyens demeuraient intacts, mais l'expérience employé émotionnelle connaissait une baisse de 10 points de pourcentage dans la province du Hubei, les cols bleus accusant 13 points de pourcentage de moins que les cols blancs. Les résultats ont aussi fait ressortir qu'un **leadership mobilisateur** trônait au sommet des besoins, plus que les autres dimensions de mobilisation habituelles.

La crise actuelle a nettement un impact sur la productivité et le moral des employés. Nous savons que les « moments qui comptent » dans **l'expérience employé** comprennent les événements heureux et malheureux, et les changements. La pandémie de COVID-19 se classe parmi les événements qui resteront gravés dans les mémoires. Or les leaders ont un rôle important à jouer quant à la *façon* dont celui-ci sera mémorisé. Nous savons aussi que les événements heureux sont ceux qui inspirent, élèvent, créent des liens et éliminent les frictions; les leaders ont ici l'occasion d'intervenir pour assurer le bien-être de leurs employés.

Un leadership efficace a un rôle crucial à jouer pendant cette crise à l'égard de l'expérience employé.

Premièrement, les leaders doivent reconnaître que l'impact sur l'expérience employé provient de:

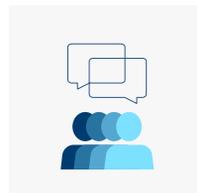
1. La situation elle-même

La pandémie de COVID-19 peut engendrer de l'anxiété chez l'employé à l'égard de sa santé, mais aussi de l'impact sur l'organisation. De plus, certains pourraient ressentir les méfaits de l'isolement s'ils doivent demeurer à la maison pour une longue période.

2. La façon dont les leaders gèrent la crise

Les comportements, les réactions, les communications et les politiques des leaders peuvent améliorer, neutraliser ou, au contraire, exacerber les réactions des employés.

Deuxièmement, les leaders doivent gérer rapidement et fermement les événements d'une manière **agile**; co-créer en gardant leurs publics cibles à l'esprit, collaborer et adapter continuellement les pratiques, comme les politiques et les communications avec les employés.



Leadership mobilisateur

Les gestionnaires doivent être des **leaders mobilisateurs** dans la crise actuelle. Plus que les programmes et les politiques, c'est la relation humaine qui devient

l'élément le plus important en **gestion de la mobilisation des employés pendant une période de changement**. Le positivisme, la tolérance à l'ambiguïté, le sens de l'initiative, l'agilité d'apprentissage, la sensibilité émotionnelle, la conscience, la responsabilisation, la sincérité et la confiance constituent les points forts que les leaders inspirants doivent exercer dans la situation actuelle.

Voici quelques conseils sur la façon dont les leaders devraient agir dans des situations de pandémie galopante comme la COVID-19.

1. Établir des liens et stabiliser

En période de changements, la capacité *d'établir des liens et de stabiliser* devient le comportement de leadership le plus important. Les employés doivent aussi trouver des façons de communiquer et de collaborer avec leurs collègues pour assurer leur bien-être et soutenir la pérennité de l'organisation. Le [leader mobilisateur](#) est la force derrière ce mouvement. Parmi les autres comportements nécessaires, on trouve la capacité d'insuffler de l'énergie, de garder les employés centrés positivement sur la mission et les objectifs à long terme et de communiquer avec franchise et sincérité.

2. Comprendre l'écosystème

Il est essentiel de recueillir le plus de renseignements possible sur les récents développements et leur incidence sur les diverses parties prenantes. Les clients, les fournisseurs, les employés et leurs familles sont tous concernés et interreliés. La manière dont vous gérez une partie prenante a un impact sur les autres. Il convient de lier l'expérience client et l'expérience employé; l'habilitation des employés est nécessaire pour assurer une approche compréhensive et compatissante à l'égard de la clientèle. Comprendre, par exemple, que les fermetures d'écoles et les changements aux obligations professionnelles d'un conjoint ont aussi un impact sur vos employés. Les préoccupations des employés concernent autant leur santé et leur sécurité que les processus utilisés pour assurer le service à la clientèle et la continuité des opérations.

3. Communiquer et agir avec franchise, confiance et transparence

De nombreuses organisations ont déjà commencé à restreindre les voyages et les activités et invitent leurs employés à travailler de la maison, à des degrés divers. Placez les employés au centre de vos communications : quels sont les faits et les inconnus? Qu'est-ce qui est sous contrôle et continuera de l'être? Quelles sont la position des RH et votre politique concernant les voyages et le télétravail? Comment réagirez-vous si un employé est infecté? Assurez-vous que les employés ont accès à une source d'information crédible (comme l'Organisation mondiale de la santé). Les communications devront s'adapter à l'évolution de la situation; par conséquent, permettez une certaine souplesse quant à la perfection et à la rapidité d'exécution et, par-dessus tout, soyez francs, confiants et compatissants lorsqu'il est question de la santé de vos employés. Assurez-vous de placer leurs intérêts à l'avant-plan afin de stabiliser leur perception du bien-être et de la pérennité de l'organisation.

4. Sonder et écouter

Vos prochains gestes seront déterminés par votre compréhension des sentiments, des perceptions et des réactions de vos employés. Des sondages éclairés comprenant une section pour les commentaires sur le virus et le télétravail peuvent vous aider à comprendre l'opinion, les sentiments et les préoccupations des employés à l'égard de la COVID-19. Vous pourrez ensuite prendre les mesures appropriées. Des sondages de mobilisation continus, des sondages éclairés ciblés, des sections de commentaires et des technologies comme le traitement du langage naturel peuvent vous aider à faire ressortir les tendances, les sentiments, les risques imprévus et les suggestions visant à répondre aux besoins.

5. Exploiter la technologie (en toute confiance)

En des temps comme ceux-ci, le télétravail constitue une solution pratique. De nombreuses organisations disposent déjà de l'architecture informatique requise, et on ne cesse d'innover dans la façon d'utiliser la technologie. Il y a de nombreux exemples de séances de coaching en leadership, de réunions stratégiques et de rencontres qui ont été effectués par voie numérique. La vidéoconférence est particulièrement efficace, car les contacts visuels et les réactions faciales facilitent le contact et permettent l'expression de sentiments comme l'empathie. Cependant, de nombreuses organisations recourent au télétravail pour la première fois, et les leaders doivent être confiants que leurs employés continueront d'effectuer leur travail avec jugement, au mieux de leurs capacités et sans supervision immédiate.

6. Maintenir un certain équilibre

Devant autant de sources de conseils, il peut être risqué de trop ou de ne pas assez réagir. Les changements doivent être gérés avec prudence. Les leaders doivent chercher à maintenir un certain équilibre entre les paires d'éléments ci-dessous.

- Le télétravail par rapport au sentiment d'isolement, si ce dernier n'est pas évalué.
- Le report d'activités par rapport au progrès et à la continuité des opérations.
- La sur- ou la sous-réaction dans les communications.
- L'agilité et la célérité par rapport au besoin de planifier prudemment et d'assurer la qualité.
- La transparence envers l'inconnu par rapport à l'assurance que la direction maîtrise la situation.
- L'habilitation des employés à utiliser leur jugement par rapport à l'encadrement en cas d'incertitude.



La possibilité d'avoir un impact durable du leadership sur l'expérience employé, la culture, la numérisation et l'agilité

De nombreuses organisations rêvent d'offrir une expérience employé qui favorise une culture axée sur le respect de la vie ou de mettre en place une culture agile marquée par une numérisation accrue. La crise de la COVID-19 est un événement de force majeure qui permet de transformer ces idées en réalité. Et le leadership doit y jouer un rôle clé. Les crises constituent une formidable occasion d'influer sur la culture et l'expérience employé d'une manière durable, et la façon dont les leaders gèrent la situation joue un rôle primordial. La crise de la COVID-19 est un événement rare et important qui a une incidence sur l'expérience employé, et ces derniers doivent être au centre de la réponse de leurs leaders.

Les leaders capables d'une empathie sincère, d'une écoute attentive, d'un souci du bien-être, de confiance inspirée, de transparence et de souplesse réactive peuvent générer une expérience employé unique et le fondement d'une culture axée sur les relations personnelles qui, à son tour, contribuera à créer des relations solides et durables. Le leadership est impératif pour vaincre la crise de la COVID-19.

Texte original : Ken Oehler

Traduction : guyhanigan@cooptel.qc.ca

Remerciements

Nous tenons à remercier Seymour Adler (É.-U.), Kevin Connelly (É.-U.), Jamie MacArthur (É.-U.), Michael Martin (É.-U.), Hajime Matsuzaki (Japon), Jenny Merry (R.-U.), Audrey Widjaja (Chine) et Bonita Xu (Chine).

Contacts

Seymour Adler

Chef de pratique globale, évaluation
du leadership et perfectionnement
seymour.adler@kincentric.com

Jenny Merry

Chef de pratique, Royaume-Uni,
Irlande et France
jenny.merry@kincentric.com

Michael Martin

Chef de pratique globale, conseils en
RH et en gestion des talents
michael.martin@kincentric.com

Ken Oehler

Chef de pratique, Culture et
mobilisation
ken.oehler@kincentric.com

Hajime Matsuzaki

Chef de pratique, Japon
hajime.matsuzaki@kincentric.com

Audrey Widjaja

Chef de marché, Chine
audrey.widjaja@kincentric.com

À propos de Kincentric

Kincentric, filiale de la société Spencer Stuart, aborde le capital humain d'une manière différente. Elle vous aide à déterminer ce qui propulse vos gens pour que ceux-ci puissent ensuite tirer votre organisation vers la réussite. Ses décennies de savoir-faire en matière de culture et de mobilisation, d'évaluation et de perfectionnement du leadership et de services-conseils en gestion des talents lui permettent d'aider les organisations à opérer des changements de l'intérieur. De plus, son réseau mondial de conseillers, son expertise avérée et ses technologies intuitives lui procurent de nouvelles façons d'aider les organisations à libérer le pouvoir de leurs employés et de leurs équipes, favorisant ainsi le changement et accélérant la réussite. Pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous à www.kincentric.com.

© Kincentric, filiale de la société Spencer Stuart.
Tous droits réservés.

Pour connaître les droits de reproduction, de distribution
ou de toute autre forme d'utilisation du présent document,
écrivez à : permissions@kincentric.com.