

Pandémie de COVID-19 :

un moment déterminant pour l'expérience employé

La COVID-19 a eu des répercussions sur les entreprises du monde entier comme nul autre événement de notre époque. Mais pendant que vous vous efforcez tant bien que mal de composer avec cet événement déterminant, les projecteurs sont de plus en plus dirigés sur l'expérience employé. Les événements inédits, comme la crise du coronavirus, permettent de mettre en lumière les valeurs fondamentales d'une entreprise – et soyez certain que vos employés et vos clients examineront de près chacune de vos actions.

Il y a quelques mois à peine, nous avons sondé les dirigeants des RH dans le cadre de l'[Enquête 2020 de Mercer sur les tendances mondiales en talents](#) et avons constaté que l'expérience employé figure au sommet de la liste de leurs priorités pour 2020. Ce résultat n'est pas étonnant dans une économie axée sur les talents, où les employeurs font face à des défis en matière de capital humain tels le recrutement et la fidélisation.

Le vent a tourné en quelques semaines seulement. L'escalade de COVID-19 qui s'est transformée en pandémie – suivie d'une vague de fermetures et d'ordres de maintien à domicile – a entraîné l'effondrement des marchés boursiers et une montée en flèche des taux de chômage. Les entreprises ont rapidement réévalué leurs priorités, et avec raison. Dans des moments comme celui-ci, il est facile de mettre de côté l'expérience employé (l'EX) et de la considérer comme un élément intéressant plutôt qu'indispensable, à revoir en période plus prospère. Mais le fait de laisser les initiatives d'EX tomber au bas de la liste des priorités des RH constitue une occasion manquée.

L'expérience employé est là pour de bon, que vous vous en occupiez ou non.

Notre attention collective s'est d'abord tournée vers l'expérience employé en période de boom économique, mais l'EX n'est pas une sinécure. Une chose est sûre, elle revêt une importance encore plus grande en période de crise. Les entreprises qui la priorisent et qui s'efforcent de [concevoir une meilleure expérience employé](#) seront mieux positionnées pour réussir à traverser cette tempête. Bien qu'une incertitude subsiste quant à la durée et à l'ampleur des effets de cette crise, une chose demeure certaine : vous aurez besoin de vos employés pour aller de l'avant lorsque tout ça sera derrière nous – pour redéfinir vos stratégies, pour développer de nouvelles solutions et produits novateurs et pour maximiser l'impact commercial. L'EX est un outil essentiel pour accélérer la reprise de vos activités.

L'EX est l'intersection des attentes de l'employé, de son environnement et des événements qui façonnent son parcours au sein de l'organisation. Ces événements sont une collection de moments riches en émotions – que nous appelons « moments marquants » – qui ont une incidence énorme sur la mobilisation et l'engagement. Ces moments peuvent survenir en dehors du travail et peuvent être planifiés ou spontanés. Ce qui est frappant, c'est que la pandémie actuelle a une incidence sur les moments appartenant aux quatre dimensions que nous allons aborder plus loin.

Cela signifie que la pandémie de COVID-19 est bien plus qu'un moment marquant : **c'est un moment déterminant dans la vie et la carrière d'un employé**. La façon dont les entreprises gèrent cette crise aura des effets durables sur le comportement des employés, sur leur capacité d'attirer de nouveaux talents, sur les niveaux de productivité et de mobilisation ainsi que sur l'engagement des employés.

Comment les entreprises gèrent-elles ce moment déterminant?

Bon nombre d'entre elles se montrent à la hauteur, en saisissant l'occasion de démontrer leurs valeurs fondamentales et de réaffirmer leur engagement envers leurs employés. Nous avons observé des entreprises de tous les secteurs manifester des niveaux élevés d'empathie en accordant un salaire aux employés qui ne peuvent se présenter au travail et en dépassant les exigences juridiques en matière de congés payés. Bon nombre de détaillants démontrent leur engagement envers leurs employés en investissant des centaines de millions de dollars dans ceux qui travaillent aux premières lignes.

Alors que pouvez-vous faire, en tant qu'employeur, pour créer une expérience employé positive, même en temps de crise? Voici quatre éléments à prendre en considération :

1

Dirigez avec empathie grâce à l'écoute.

Notre recherche démontre que [neuf employés sur dix](#) sont préoccupés par la crise actuelle, mais qu'ils sont satisfaits de la manière dont leur entreprise et leurs gestionnaires y répondent. Le maintien de cet aspect sera crucial tandis que les effets du virus se poursuivent. Prenez le temps d'écouter vos employés et de comprendre leurs préoccupations. Mobilisez-les au moyen de groupes de discussion en ligne (messagerie instantanée), de séances avec les dirigeants où toutes les questions sont permises, ou encore de sondages éclair. Cela vous aidera à connaître leurs préoccupations et à y répondre avec agilité, et à déceler tout obstacle aux efforts de relance.

2

Répondez aux besoins fondamentaux de la main-d'œuvre.

Récemment, les dirigeants se sont concentrés sur les éléments différenciateurs de la rémunération globale comme l'amélioration du mieux-être, la rémunération au rendement et la clarté des occasions de carrière, mais il faut maintenant prendre du recul et répondre aux besoins humains fondamentaux comme la sécurité et la stabilité économique. Les gens sont inquiets, non seulement pour leur santé, mais aussi pour leurs emplois. Nos groupes de discussion en ligne auprès d'employés révèlent que 37 % des employés sont préoccupés par le risque de mise à pied et que 24 % s'inquiètent du fait que les répercussions économiques pourraient donner lieu à des réductions salariales. La science du comportement démontre que lorsque les besoins fondamentaux de l'être humain ne sont pas satisfaits, une vision de tunnel s'installe et il est impossible de se concentrer sur quoi que ce soit d'autre, tant que ces besoins ne sont pas pris en compte, et même si cette autre chose est très importante. Les besoins de base non satisfaits ont une incidence sur la santé et le mieux-être des employés, mais aussi sur leur productivité et leur engagement.

3 Communiquez, maintenez des liens et répétez.

Les organisations doivent tenir les gens informés grâce à des mises à jour quotidiennes tout au long de la crise. La communication efficace en temps de crise se traduit par des communications ouvertes, transparentes et bidirectionnelles entre la direction et les employés au sujet des répercussions de la crise sur vos activités. Sans cela, les employés imagineront leurs propres scénarios, qui seront souvent pires que la réalité. Votre stratégie de communication doit mettre l'accent sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur les priorités d'affaires pendant la gestion des perturbations. Trouvez un « cri de ralliement » concernant vos besoins d'affaires et mettez toutes les énergies disponibles à trouver des solutions pour favoriser le bien-être et la reprise.

4 Adaptez votre réponse à votre auditoire.

Il est important de reconnaître que les employés ne sont pas tous touchés de la même façon, et vous devrez adapter vos politiques, votre réponse et vos communications en fonction des divers auditoires au sein de votre entreprise. Même si certains employés sont moins touchés que d'autres, notamment ceux qui peuvent faire du télétravail, ils peuvent néanmoins éprouver des difficultés à jongler l'école à la maison et les soins aux enfants, et ils ressentent de l'anxiété par rapport à des problèmes de santé ou à la sécurité d'emploi. À l'autre bout du spectre, les employés qui sont sans travail en raison de fermetures, de mises en quarantaine ou de réduction des effectifs ont des besoins importants et immédiats en matière de sécurité. Tenir compte des circonstances, des besoins uniques et des points sensibles des employés et y répondre avec les communications, les ressources et les programmes appropriés sera déterminant pour maintenir une expérience employé positive tout au long de la reprise des activités.

Pour mieux comprendre – 5 types de personnalités d'employé à considérer



Sarah



Je suis chanceuse de pouvoir faire du télétravail – du moins, lorsque mes enfants me laissent travailler – mais je crains les répercussions économiques.



Michel



J'offre des services essentiels. Pendant que tout le monde est confiné, je risque ma vie à travailler.



Jacques



J'ai contracté le virus lors d'un voyage d'affaires. Je suis inquiet pour ma santé et celle de ma famille.



Roger



Mon usine est temporairement fermée et je ne sais pas comment ma famille et moi ferons pour joindre les deux bouts.



Anna



Je perds mon emploi. Comment suis-je censée me trouver un nouvel emploi si je ne peux pas sortir de la maison?



En bref, l'expérience employé n'est pas une question d'avantages – c'est un [changement de mentalité](#) qui place vos employés au cœur de vos activités. C'est important non seulement dans une économie prospère, propulsée par les employés, mais aussi en période de crise ou de stress économique. Grâce au maintien de votre engagement à l'égard de l'EX, vous améliorerez la mobilisation, la productivité et l'engagement de votre main-d'œuvre, et vous vous constituerez des réserves de bonne volonté qui seront bénéfiques pour votre marque en tant qu'employeur bien longtemps après la fin de cette crise.

Le monde observe comment les entreprises réagissent aujourd'hui, et leur réponse aura des conséquences durables sur le comportement des employés. Votre entreprise est-elle en train de saisir l'occasion de concilier l'empathie et les enjeux économiques en ce moment déterminant?

Repenser l'avenir.



À propos de Mercer

Mercer façonne le monde du travail, redéfinit les perspectives de retraite et de placement et crée de nouvelles possibilités en matière de santé et de bien-être. Nous nous tournons vers l'avenir en nous concentrant sur les besoins d'aujourd'hui. Nous aidons les clients à traverser les moments d'incertitude et de changements rapides qui transforment notre façon de travailler.

Forts de plus de 70 années d'expérience, nous offrons des conseils fiables et des solutions, en comprenant et en exploitant les données avec une approche humaine. Nous provoquons le changement, en mettant des idées en pratique, afin de positionner nos clients, nos employés et nos collectivités pour l'avenir.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site www.mercer.ca

Prenez part à la conversation

 [@MercerCanada](https://twitter.com/MercerCanada)  [Mercer Canada](https://www.linkedin.com/company/MercerCanada)



© 2020 Mercer (Canada) limitée. Tous droits réservés.

Avis importants

Toute référence à Mercer inclut Mercer LLC et ses sociétés associées.

© Mercer LLC, 2020. Tous droits réservés.

Le présent document renferme des renseignements confidentiels et exclusifs appartenant à Mercer et qui sont destinés à l'usage exclusif des parties à qui Mercer les communique. Son contenu ne peut pas être modifié, ni vendu, ni remis à quiconque, en totalité ou en partie, sans la permission écrite de Mercer.

Mercer ne fournit aucun conseil d'ordre fiscal ou juridique. Communiquez avec votre conseiller fiscal, votre comptable ou votre avocat avant de prendre toute décision ayant des conséquences fiscales ou juridiques. La présente ne constitue ni une offre ni une sollicitation visant l'achat ou la vente de titres. Les conclusions, les évaluations et/ou les opinions exprimées aux présentes sont la propriété intellectuelle de Mercer et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Elles n'ont pas pour objet d'offrir des garanties quant aux résultats futurs des produits d'investissement, des catégories d'actif ou des marchés financiers dont il a été question.

Pour en apprendre davantage sur la divulgation de conflits d'intérêts, veuillez communiquer avec votre représentant Mercer ou consulter le site www.mercer.com/conflictsofinterest.

Le présent document ne contient aucun conseil en matière de placements ayant trait à votre situation personnelle. Aucune décision d'investissement ne doit être fondée sur les renseignements qu'il contient sans l'obtention au préalable d'un avis professionnel approprié et sans que soit prise en compte votre situation particulière.

Les renseignements contenus aux présentes pourraient avoir été obtenus auprès de diverses sources tierces. Bien que ces renseignements soient jugés dignes de foi, Mercer n'a pas cherché à les vérifier de façon indépendante. À ce titre, Mercer ne fait aucune déclaration et ne donne

Ce que nous pouvons faire pour vous

Le fait de redéfinir continuellement les raisons d'être et les priorités favorise la transformation des RH. Façonner l'avenir du travail exige de meilleures stratégies en matière de placement et de retraite, de protections de santé et mieux-être, de talents et de communications. Nous valorisons l'investissement dans l'avenir pour bâtir la résilience de votre entreprise et celle de vos employés.

En partenariat avec nos clients, nous trouvons des moyens de bonifier l'expérience employé grâce à des stratégies efficaces de rémunération et de communication. L'investissement dans le renouvellement des compétences et l'apprentissage nous amène à miser sur le développement des forces dont la main-d'œuvre de demain aura besoin.

aucune garantie quant à l'exactitude de ces renseignements et ne pourra être aucunement tenue pour responsable (y compris des dommages indirects ou accessoires) en cas d'erreur, d'omission ou d'inexactitude liées aux renseignements fournis par des tiers.

Les classements des régimes de retraite et des placements reflètent les réponses des organisations ayant participé à l'enquête. Mercer peut calculer l'actif confié à nos services de consultation à l'échelle mondiale et l'actif sous gestion à l'échelle mondiale différemment des autres organisations ayant participé à l'enquête. Les données sur l'actif confié à nos services de consultation indiquées ici comprennent l'actif consolidé confié à Mercer (Canada) limitée, à Mercer, Gestion mondiale d'investissements Canada limitée et à leurs sociétés affiliées à l'échelle mondiale (Mercer). Les données sur l'actif confié à nos services de consultation ont été obtenues auprès de différentes sources, incluant, notamment, des dépositaires ou des gestionnaires de placements tiers, des déclarations réglementaires et des clients (données autodéclarées). Mercer n'a pas soumis les données sur l'actif confié à nos services de consultation à une vérification indépendante. Lorsqu'elles sont disponibles, les données sur l'actif confié à nos services de consultation sont fournies à la date indiquée (la date de rapport). Si elles ne sont pas disponibles à cette date, l'information disponible à la date la plus récente (qui peut être postérieure à la date de rapport) a été incluse. Les données sur l'actif confié à nos services de consultation comprennent l'actif des clients qui ont fait appel à Mercer pour obtenir des services par projets pendant la période de 12 mois se terminant à la date de rapport. Les données sur l'actif sous gestion indiquées ici comprennent l'actif consolidé pour lequel Mercer, Gestion mondiale d'investissements Canada limitée et ses sociétés affiliées à l'échelle mondiale fournissent des services de gestion de placement discrétionnaire aux dates indiquées.

Les services de gestion de placements pour les investisseurs canadiens sont fournis par Mercer, Gestion mondiale d'investissements Canada limitée. Les services de consultation en gestion de placements pour les investisseurs canadiens sont fournis par Mercer (Canada) limitée.