

RAPPORT DE RECHERCHE DE TRENDICATORS

Le son du leadership

Ce que les employés recherchent et doivent entendre maintenant

 TRENDICATORS

Dans le milieu de travail virtuel, ce que disent les gestionnaires et la façon dont ils le disent deviennent des outils indispensables pour influencer sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés.

A lors que la pandémie se répercute toujours sur la santé, l'économie ainsi que sur les émotions, les employés de partout ont besoin d'entendre que leur contribution est précieuse. Étant donné que les interactions virtuelles sont devenues la principale façon d'échanger entre les travailleurs et leurs gestionnaires, les affirmations significatives auparavant exprimées en personne sont désormais communiquées en ligne. Ce que disent les dirigeants et la façon dont ils le disent ont plus d'importance que jamais. Le son du Leadership présente des perspectives et des conseils d'experts sur la manière dont les gestionnaires peuvent utiliser les interactions verbales pour améliorer l'engagement des employés et leur sentiment d'appréciation, d'utilité et d'appartenance.

Trendicators est la division de recherche du groupe de sociétés E2E, fournisseurs de pointe d'expériences attrayantes de carrière et de consommation. Trendicators fournit des études nouvelles en RH ainsi que des rapports sur des perspectives et des pratiques exemplaires provenant de chefs de file et d'experts de l'industrie practices from industry leaders and experts.



Composer avec la nouvelle réalité : pourquoi les interactions verbales sont-elles plus importantes que jamais?



Ce que disent les gestionnaires et la façon dont ils le disent ont toujours revêtu une grande importance dans les interactions individuelles et de groupe. Pour qu'il y ait un réel engagement pendant la pandémie, les échanges verbaux et l'écoute active sont essentiels.

La règle de spécificité en deux parties pour exprimer la reconnaissance : Roy Saunderson, expert en reconnaissance et directeur de l'apprentissage du groupe Engage2Excel, observe que nous sommes tous devenus paresseux en utilisant des expressions comme « beau travail » ou « bravo », qui n'ont qu'une connotation neutre. En formant les gestionnaires à mieux reconnaître les employés, Saunderson préconise une règle de spécificité en deux parties pour exprimer la reconnaissance. La première partie décrit le comportement ou l'action positive de l'employé. La deuxième partie souligne les effets que l'employé a eus. Par exemple : « Merci de m'avoir fait parvenir ce rapport à l'avance. Je dispose donc d'un peu plus de temps pour créer une présentation épatante pour l'équipe de direction sur le budget de l'année prochaine. »

Évaluation de l'émotion dans la voix : Des chercheurs de l'université de Yale ont découvert qu'en écoutant uniquement le son de la voix d'une personne, les sujets étaient plus à même de déterminer le sentiment émotionnel qu'en voyant le visage d'une personne et en entendant sa voix. Une autre étude sur les rires de groupe a révélé que la majorité des sujets pouvaient exactement déterminer si les membres d'un groupe se connaissaient ou non en se basant uniquement sur un extrait sonore d'une seconde. Notre capacité à discerner l'émotion de la vocalisation est profondément ancrée dans l'ADN humain.

Écoute active : Posez des questions pour déterminer l'état émotionnel d'une personne ou d'un groupe. Saunderson explique que lorsque deux personnes se parlent et s'écoutent vraiment, une autre partie du cerveau que la reconnaissance faciale s'illumine, et les schémas cérébraux des deux personnes se synchronisent littéralement.

Que vous communiquiez en personne, par vidéoconférence ou par téléphone, écoutez activement et adoptez une bonne intonation pour exprimer vos préoccupations ou votre enthousiasme et créer des interactions plus significatives.



Les employés ont besoin d'entendre qu'ils comptent et que leurs contributions sont utiles. Pour améliorer les interactions verbales, il faut être précis, avoir un bon ton et écouter activement.



Gestion et leadership :

quelle est la différence?



Les gens travaillent pour des gestionnaires. Ils suivent des meneurs, en particulier des personnes qui ont les qualités les plus recherchées par les employés.

La différence entre la gestion et le leadership est devenue de plus en plus nébuleuse ces dernières années. Plusieurs raisons sont en cause. La technologie et la simplification des structures organisationnelles ont donné aux employés une plus grande autonomie dans la prise de décision quotidienne. Ces efforts, ainsi que ceux visant à élever le rôle des gestionnaires, ont rendu les différences moins évidentes. Malheureusement, la plupart des gestionnaires n'ont pas reçu de formation adéquate en matière de gestion du personnel. Selon un sondage mené par le Dr Jack Wiley, directeur scientifique du groupe Engage2Excel, 61 % des gestionnaires ayant reçu une formation officielle en gestion du personnel ont déclaré que celle-ci n'avait pas duré plus de quatre heures. Les gens travaillent pour des gestionnaires. Ils suivent des meneurs.

Quelle est votre expérience personnelle? Pensez aux personnes à qui vous avez fait rapport tout au long de votre carrière. Lesquelles d'entre elles se distinguent parce qu'elles ont eu une grande influence sur votre carrière? Il est probable que ces gestionnaires savaient écouter, qu'ils savaient comment donner une reconnaissance verbale positive sur un ton exprimant un véritable intérêt pour votre rendement, votre développement et votre réussite personnelle.

Une vision centrée sur l'employé : Depuis plus de trois décennies, le Dr Wiley analyse les variables du milieu de travail qui influent sur l'engagement, le rendement et la fidélisation des employés. Dans son prochain livre, Wiley révèle huit qualités qui, selon 80000 employés provenant de 28 pays, sont celles qu'ils recherchent chez les gestionnaires. Ces qualités, qui correspondent à cinq comportements, une compétence et deux valeurs, ressortent de plus en plus dans les interactions virtuelles de l'environnement de travail actuel.

Les qualités de gestion préférées des employés

Cinq comportements	Une compétence	Deux valeurs
<ul style="list-style-type: none">• Soutien et compréhension• Reconnaissance• Dignité et respect• Attentes claires en matière de rendement• Honnêteté et fiabilité	<ul style="list-style-type: none">• Résolution de problèmes et prise de décision	<ul style="list-style-type: none">• Juste et équitable• Honnête

Mise à jour de la PVE : est-il temps de revoir votre proposition de valeur aux employés?



En raison de la pandémie, les entreprises de tous les secteurs d'activité ont dû revoir leurs propositions de valeur aux clients. Qu'en est-il des employés de première ligne qui créent de la valeur pour les clients? Pour attirer, motiver et fidéliser les employés, il est essentiel que votre proposition de valeur aux employés (PVE) corresponde bien à ce que les travailleurs actuels et futurs veulent et ont le plus besoin.

Envoi de messages et stratégie: Bien que l'envoi de messages aux employés fasse partie intégrante du plan d'intervention en cas de pandémie de toutes les organisations, plusieurs organisations de RH ont été trop occupées pour procéder à une évaluation stratégique de leurs PVE d'avant la pandémie. Comme la période de relance économique devrait s'étendre jusqu'en 2022, il faut donc aller au-delà de l'envoi de messages tactiques afin de créer une harmonisation stratégique entre la stratégie d'entreprise et votre proposition de valeur aux employés actuels et futurs. Voici un aperçu des étapes importantes à suivre pour évaluer et mettre à jour votre PVE.

Sondage auprès des employés : Les sondages sur l'engagement des employés vous fournissent des perspectives objectives et scientifiquement valides qui peuvent vous servir à formuler votre PVE et à en évaluer la pertinence dans le temps. Si vous n'avez pas encore réalisé de sondage auprès des employés, votre partenaire de sondage peut ajouter des questions pour déterminer comment la pandémie a influé sur les perceptions, les priorités et les besoins des employés.

Mise à jour de votre stratégie : Selon les résultats du sondage, mettez à jour votre stratégie pour redéfinir les priorités des avantages qu'il y a à travailler au sein de votre organisation. Fixez des attentes réalistes. Ne faites pas de trop promesses. Mais veillez à ce que les valeurs, la raison d'être, les idéaux et l'engagement de votre organisation envers les employés soient clairement énoncés en termes faciles à comprendre.

Partenariat avec le service de marketing : Impliquez votre service de marketing interne dès le début du processus de création ou d'actualisation de votre PVE. L'équipe vous aidera à élaborer les programmes, les outils et les expériences de communication nécessaires pour rendre votre PVE à la fois convaincante et pertinente.



En mettant à
jour votre PVE,
vous veillez à ce
que les besoins
des employés
concordent avec
votre stratégie
d'entreprise afin
de garantir la
pertinence et la
cohérence des
messages.



Repenser la reconnaissance : ce sont les expériences ponctuelles qui importent le plus.



La reconnaissance est principalement une expression intangible de reconnaissance et de valorisation d'une personne ou d'une équipe pour ses comportements positifs, ses efforts personnels ou les contributions qu'elle a apportées.

Saunderson, qui prépare et organise des formations sur la reconnaissance destinées aux gestionnaires, a constaté que beaucoup d'entre eux ne savent pas comment exprimer leur reconnaissance de manière significative. En revanche, d'autres sous-estiment l'importance de reconnaître les employés. Dans un sondage récent, le Dr Wiley a demandé à 1 000 gestionnaires ce qu'ils pensaient que les employés attendaient le plus d'eux. Si 13 % des employés ont indiqué que la reconnaissance était l'aspect le plus important, seulement 1 % des gestionnaires estimaient que les employés y attachaient le plus d'importance, soit un écart de 93 %.

Saunderson est d'avis qu'une reconnaissance efficace comporte deux composantes : estimer les gens pour ce qu'ils sont et les reconnaître pour ce qu'ils font.

Apprécier la personne : Il faut reconnaître et apprécier les antécédents, la formation, la vie familiale, la vie personnelle et les champs d'intérêt d'une personne. Les gestionnaires sont toujours très pris et ne pensent qu'à la prochaine tâche à accomplir. Cependant, prendre le temps de reconnaître les gens et ce qu'ils sont est une forme d'appréciation qui est souvent négligée.

Valorisation de l'effort quotidien : La deuxième partie d'une reconnaissance efficace – reconnaître ce qu'une personne fait – n'arrive souvent qu'à l'achèvement d'une tâche particulière et peut parfois prendre des semaines ou des mois. Les gens veulent et ont besoin d'entendre s'ils travaillent bien, pas seulement quand ils ont terminé une tâche, mais aussi pendant qu'ils l'accomplissent.

Créer des expériences ponctuelles : dans les situations où le niveau d'anxiété est élevé et où les effets de l'isolement se font ressentir, le simple fait de s'apprécier crée des liens sociaux importants qui sont essentiels pour entretenir des relations positives au travail. Que ce soit lors d'un appel, d'une réunion Zoom ou d'une rencontre imprévue, il est crucial de créer des expériences de reconnaissance ponctuelles significatives pour que l'équipe demeure motivée et productive.

Le rôle de la reconnaissance dans la gestion : quelle différence peuvent faire 14 secondes?



Lors des ateliers de reconnaissance qu'il organise dans plus de 14 pays, Saunderson demande toujours aux gestionnaires quels sont les principaux obstacles à la reconnaissance. Invariablement, selon Saunderson, les gestionnaires pensent qu'ils n'ont pas le temps de donner de la reconnaissance au quotidien. Voici un excellent exemple de la différence entre gestion et leadership, dont il est question à la page 4. Les meneurs prennent le temps de reconnaître les employés. Ils savent que de le faire est primordial pour créer le sentiment d'avoir un objectif commun et d'être apprécié, lequel définit le tissu social d'une organisation.

Avez-vous le temps? Pour dissuader les participants à l'atelier de croire qu'ils n'ont pas assez de temps pour la reconnaissance, Saunderson leur demande de se tourner vers la personne à côté d'eux pour leur dire merci et de chronométrer le temps qu'il leur faut. Habituellement, les participants en rient et admettent que cela ne prend qu'une seconde. Ensuite, il leur demande d'utiliser la règle de spécificité en deux parties pour exprimer la reconnaissance, dont il est question à la page 3, où un gestionnaire décrit un comportement ou une action positive et souligne les effets que l'employé a eus. En moyenne, il suffit d'environ 14 secondes.

La sensibilisation mène à l'action : Si les gestionnaires disent qu'ils n'ont pas le temps de reconnaître les employés, la peur et le manque de sensibilisation sont en fait les causes profondes des cultures dans lesquelles les employés ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils souhaitent. Certains gestionnaires redoutent de donner de la reconnaissance parce qu'ils ne savent pas comment le faire efficacement. D'autres le font peu souvent parce qu'ils ne sont pas conscients de son importance pour les employés. Après avoir surmonté ces obstacles et réalisé à quel point il est facile d'exprimer une reconnaissance significative et efficace, les gestionnaires commenceront à assumer ce rôle important de dirigeant. En conséquence, l'ambiance change, les employés se sentent plus appréciés et la productivité et le rendement s'améliorent inévitablement.

Une pratique courante : La plupart des organisations ont des programmes de reconnaissance formels et informels, qui peuvent avoir des effets sur près de la moitié des employés. Cependant, là où la plupart des organisations échouent, c'est lorsqu'il s'agit de reconnaître quotidiennement, ce qui peut avoir des effets sur près de 100 % des employés.



Les gestionnaires disent qu'ils n'ont pas le temps de donner de la reconnaissance. Les meneurs prennent le temps de reconnaître les employés au quotidien parce qu'ils en comprennent l'importance.



Mesurer la reconnaissance : on ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas.



Pour développer et améliorer les compétences en leadership à tous les niveaux de l'organisation, il est crucial d'aider les gestionnaires à surmonter les obstacles qui les empêchent de donner une reconnaissance plus efficace.

Il est bien établi que la reconnaissance favorise l'engagement et que les organisations ayant un haut taux d'engagement voient leur niveau de satisfaction des clients, leur productivité et leur rentabilité augmenter et leur nombre d'incidents de sécurité et de défauts de qualité diminuer. Si vous ne pouvez pas améliorer un aspect que vous ne mesurez pas, alors il est impératif de mesurer le degré d'efficacité de la capacité d'un gestionnaire à reconnaître les employés pour favoriser la réussite organisationnelle. Malheureusement, peu d'organisations mesurent l'efficacité des gestionnaires en matière de reconnaissance. Si les plateformes modernes automatisent les processus de reconnaissance et de récompense des employés, peu d'entre elles sont conçues pour tenir les gestionnaires responsables d'une reconnaissance efficace.

Exigences en matière de responsabilité Les plateformes de récompenses et de reconnaissance suivent l'activité et permettent d'obtenir une mesure quantitative. Mais sans une mesure qualitative permettant de mesurer les perceptions des employés, on ignore les effets de la reconnaissance. Prenez, par exemple, une organisation qui donne aux gestionnaires 1 000 points pour récompenser ses employés sur une période d'un mois. Le gestionnaire A les récompense régulièrement tout au long du mois, tandis que le gestionnaire B attend la fin du mois de peur d'être réprimandé parce qu'il n'a pas témoigné de sa reconnaissance. Sans un retour qualitatif des employés concernant l'efficacité de leurs gestionnaires à les reconnaître, on ne peut évaluer les effets escomptés de la reconnaissance.

Exigences en matière d'amélioration : Pour faciliter l'amélioration, des mesures quantitatives et qualitatives doivent être intégrées dans des plateformes de reconnaissance et combinées à une formation afin d'offrir une reconnaissance efficace et significative aux gestionnaires dont le rendement est insuffisant.

Exigences en matière de développement du leadership : Dans l'environnement de travail actuel, la capacité des gestionnaires à influencer sur les perceptions et le rendement des employés est essentielle pour accélérer la reprise. Pour développer et améliorer les compétences en leadership à tous les niveaux de l'organisation, il est impératif d'aider les gestionnaires à surmonter les obstacles qui les empêchent de donner une reconnaissance plus efficace.