



Leçons à tirer de la pandémie : Responsabiliser les employés travaillant à distance

Êtes-vous prêt à faire face à la « nouvelle normalité » et à mener des affaires « de façon inhabituelle » ? Des décideurs donnent leurs conseils les plus importants à partir de leur expérience de 2020

The Art of Smart de Crowe Global repose sur quatre piliers de réussite en matière de prise de décision : croissance, diversité, audace et innovation. Il vise à aider les chefs d'entreprise à prendre des décisions plus judicieuses. Lorsque le chaos du COVID-19 a frappé, il a eu un impact sur toutes les organisations du monde, à un degré ou à un autre. Certains dirigeants étaient bien préparés pour prendre des décisions intelligentes et pour changer de direction, ou pour réécrire des business plans ; d'autres ne l'étaient pas.

Nous avons demandé à des décideurs du monde entier et de divers secteurs d'activité de nous faire part des enseignements qu'ils ont tirés de 2020. Voici les réponses qu'ils ont sélectionnées. Nous espérons qu'elles serviront de leçons à d'autres chefs d'entreprise désireux de prendre des décisions plus intelligentes et durables.

Le travail à distance est efficace - mais les risques doivent être mieux gérés

Cephas Osoro, Head of Commercial Services, Crowe Erastus (Kenya):



« Je n'ai jamais pensé que le travail à distance pourrait fonctionner dans mon pays », déclare Cephas Osoro, partenaire et responsable des services commerciaux chez Crowe Erastus, basé au Kenya. « J'ai été sceptique quant au fait que les gens aient la discipline personnelle nécessaire pour travailler efficacement à domicile. Si vous êtes en mesure de mesurer les performances de vos collaborateurs, vous n'avez pas besoin de les contrôler en permanence. J'ai apprécié de travailler à domicile et j'ai en fait travaillé plus d'heures qu'au bureau. Je me suis également rendu compte qu'il n'est pas nécessaire d'organiser des réunions

en personne, ce qui est une aubaine quand on considère la circulation à Nairobi.

« Votre réaction aux risques est cependant essentielle pour gérer les problèmes. Nous ne serions pas à ce niveau de la pandémie si les premières alertes sur la présence du COVID-19 avaient été prises au sérieux. Les dirigeants mondiaux auraient dû prendre des mesures en novembre ou décembre 2019. Les alertes précoces d'un problème important doivent être traitées aussi rapidement que possible et neutralisées. C'est ce que nous, comptables, appellerions la gestion des risques. »

Les dirigeants doivent être empathiques, ouverts d'esprit et positifs

David Morel, PDG de Tiger Recruitment:



« Au début de la pandémie, nous avons organisé notre équipe de 50 personnes pour travailler à domicile presque du jour au lendemain, puis, quatre mois plus tard, nous les avons ramenés au bureau avec succès », explique David Morel, directeur général de Tiger Recruitment, une entreprise de recrutement dont le siège est à Londres, avec des bureaux à New York et Dubaï.

« Le travail à domicile n'a pas été une transition facile pour tout le monde, ce dont je tiendrai compte dans toute décision à long terme concernant le travail à distance. Mes décisions sont guidées par des faits et des données. C'est une chose que j'ai apprise lors de la crise financière de 2008 et qui m'a bien servi. Il est facile de paniquer et de céder à la peur et aux émotions, surtout lorsqu'il faut prendre des décisions beaucoup plus rapidement que d'habitude pour un avenir largement incertain.

« Les dirigeants ont dû faire preuve de plus d'empathie et être mieux à même que jamais de trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés. Mon optimisme naturel a été mis à l'épreuve comme jamais auparavant. Cependant, j'ai appris que je pouvais trouver des éléments positifs même dans les circonstances les plus difficiles. Je pense que le fait de reconnaître la gravité de la situation du COVID-19 tout en donnant de l'espoir m'a aidé à maintenir la motivation de mon équipe. »

Une épreuve comme jamais auparavant

Nigel Bostock, Chief Executive, Crowe UK:



« En tant que chefs d'entreprise, nous sommes constamment confrontés à des événements inattendus », déclare Nigel Bostock, directeur général de Crowe UK. « Si l'on prend l'exemple de l'Europe, ces dernières années nous avons mené nos affaires de façon de plus en plus inhabituelle, au milieu de l'incertitude économique, politique et du Brexit. Cependant, la pandémie de COVID-19 a apporté un multiplicateur

immédiat, significatif et sans précédent à l'inhabituelle. La crise a été une épreuve comme jamais nous n'avions eu auparavant et un test auquel nous n'avons pas eu d'autre choix que de participer.

« Mon objectif a été de veiller à ce que nous prenions soin de nos collaborateurs et de nos clients tout en protégeant la résilience financière de notre entreprise. Mes collègues associés et moi-même nous sommes récemment demandé ce que nous avons fait de positif pendant la crise et nous avons identifié de nombreux éléments, notamment une prise de décision plus rapide et plus efficace, la façon dont nous avons adopté la technologie, la prise en charge de nos collaborateurs et de nos clients, l'évolution des pratiques de travail, une collaboration accrue, notre capacité à innover, à créer, à nous adapter et à évoluer, la suppression des obstacles au changement et une communication améliorée, continue et efficace.

« Nous avons fait preuve d'un grand leadership, d'une confiance mutuelle, d'une résilience, d'un dynamisme, d'un dévouement, d'une empathie et d'une force au sein de notre talentueuse équipe Crowe, tout en continuant à répondre aux besoins de nos clients, à prendre soin les uns des autres et à reconnaître le potentiel de l'équipe dans tout ce qu'ils font. C'est une expérience de fierté et d'humilité que de diriger une équipe aussi formidable, mais nous ne tombons pas dans l'auto-satisfaction ; d'autres défis nous attendent et nous continuons à nous concentrer à réussir la prochaine épreuve. »

Le travail à distance ouvre la porte à la réalité de la vie de famille - et favorise un leadership compatissant

Pesh Framjee, Global Head of Non-Profits, Crowe UK:



« Alors que nous sommes passés d'une focalisation sur la sécurité du personnel et la mise en place du travail à distance à des confinements de plus longue durée, nous avons dû comprendre que ces événements avaient un impact sur différentes personnes de différentes manières », explique Pesh Framjee, basé au Royaume-Uni et responsable mondial des organisations à but non lucratif chez Crowe. « Je suis assis ici dans mon bureau - j'ai une chambre, j'ai un bon endroit pour travailler.

Cependant, beaucoup de nos collaborateurs sont en colocation ou ont des enfants à charge - comment font-ils pour que ça marche ? Cela m'a rendu beaucoup plus sensible au bien-être de nos équipes. Alors qu'avant, les gens venaient au bureau et nous parlions surtout

de travail, maintenant nous réfléchissons à la façon dont nous pouvons les aider d'autres manières - comment les garder motivés, comment nous engager avec eux en tant qu'équipe ? Les boissons virtuelles et les fêtes de Noël aident, mais il y a beaucoup plus à faire ; nous devons comprendre leurs défis, leurs circonstances et ce que nous devons faire pour y répondre. »

L'incertitude est la nouvelle certitude - nous devons changer ensemble

Steven Strammello, Chief Risk Officer, Crowe LLP (USA):



« Il est vraiment facile de se concentrer sur les politiques et les procédures lorsqu'on est frappé par une crise, mais ce qu'on ne peut pas ignorer, c'est que les vies humaines ont changé », explique Steven Strammello, Chief Risk Officer chez Crowe LLP. « Il est important d'aider les êtres humains à traverser ce changement, car chacun réagit différemment. Certains l'adoptent et d'autres y résistent.

« Au fil du temps, la fatigue s'est installée pour tout le monde. Il a été difficile de gérer la fatigue de nos employés, qui disent : «Cela fait dix mois, je veux revenir à la normale». Une communication fréquente et sincère de la part des dirigeants est absolument essentielle. Cela permet aux gens de savoir que nous sommes dans le même bateau. C'est mon travail de m'assurer que nous offrons un environnement sain et sûr aux employés. Et nous ne devons pas imposer aux gens quelque chose qui les met mal à l'aise, comme aller rencontrer un client. Cela crée des tensions dans l'organisation. Vous ne pouvez pas ignorer l'aspect de la santé mentale.

« La flexibilité et la mobilité [du travail à distanciel obligatoire] ont permis à notre cabinet de se concentrer encore plus sur la constitution d'une équipe diversifiée. Nous sommes moins contraints par les zones géographiques. »