

## COVID-19

Manuel sur les stratégies relatives aux employés  
en prévision de la reprise après la COVID-19

# Table des matières

Introduction	3
Travail	7
Employés	20
Lieu de travail	30

La grande priorité pendant la pandémie de COVID-19 est de gérer la crise et de préserver la santé et la sécurité et les services essentiels et d'assurer la virtualisation du travail et de l'éducation, comme l'indique la publication de Deloitte intitulée, *Workforce strategies for post-COVID-19 recovery*.

Il y a trois étapes que tout leader résilient doit suivre dans le contexte de la pandémie de COVID-19, soit :






- 1 **Réagir** – composer avec la situation actuelle et gérer la continuité
- 2 **Se remettre** – apprendre et en ressortir plus fort
- 3 **Prospérer** – se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

Les dirigeants des ressources humaines, en particulier, ont été au centre de l'intervention rapide de leur organisation durant cette crise et jouent un rôle crucial dans le maintien de l'engagement, de la productivité et de la résilience des employés. Ces derniers temps, c'est naturellement l'étape de réaction qui a été pratiquement l'unique priorité.

Alors que des progrès sont accomplis sur le plan des mesures pour réagir à la situation, une autre réalité se dessine rapidement. Le temps est venu pour les dirigeants des ressources humaines de se consacrer à la reprise afin de préparer leur organisation à prospérer. Il faudra beaucoup d'attention et de coordination durant une période qui s'annonce longue.



Nous estimons qu'à l'étape de la reprise, les stratégies relatives aux employés reposeront sur cinq actions essentielles : **réfléchir, réaffirmer l'engagement, se remobiliser, repenser** et **redémarrer**. Ces actions peuvent aider les organisations à faire le pont entre la gestion de crise et la nouvelle normalité en jetant les bases qui assureront la prospérité après la crise.



-  **Réfléchir.** Se donner le temps de réfléchir aux prochaines étapes ainsi qu'à ce qui a bien fonctionné, aux leçons apprises et aux lacunes des interventions.
-  **Réaffirmer l'engagement.** Renforcer l'engagement à l'égard du bien-être et de la raison d'être en mettant l'accent sur les préoccupations physiques, physiologiques et financières.
-  **Se remobiliser.** Redéployer les employés et maximiser leur contribution et leur potentiel tout en les préparant au retour grâce à l'acquisition de compétences et de capacités.
-  **Repenser.** Tirer parti des nouvelles priorités d'affaires pour repenser et reconfigurer le travail, l'effectif et le lieu de travail, et équilibrer les besoins d'affaires actuels et nouveaux.
-  **Redémarrer.** Réaligner les priorités des ressources humaines et des talents sur les principales priorités d'affaires et celles des employés.



Fondé sur ces cinq actions essentielles, le Manuel sur les stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise après la COVID-19 vise à attirer l'attention des dirigeants des ressources humaines sur les priorités en ce qui concerne le **travail, les employés** et le **lieu de travail**.

### Planification de scénarios

Il ne s'agira pas d'une reprise banale : il est peu probable que la COVID-19 prenne fin soudainement compte tenu de l'absence de traitement efficace et de l'incertitude du moment de la mise au point d'un vaccin. Les organisations doivent prévoir plusieurs scénarios et différentes durées pour la transition entre le stade de la réaction et celui d'une reprise. Elles doivent également tenir compte de la possibilité qu'il y ait plusieurs vagues de la pandémie ainsi que des répercussions mondiales continues et inégales. Au chapitre des stratégies relatives aux employés, les organisations doivent établir les principales priorités pour les 12 à 24 prochains mois tandis qu'elles se préparent à une nouvelle réalité.

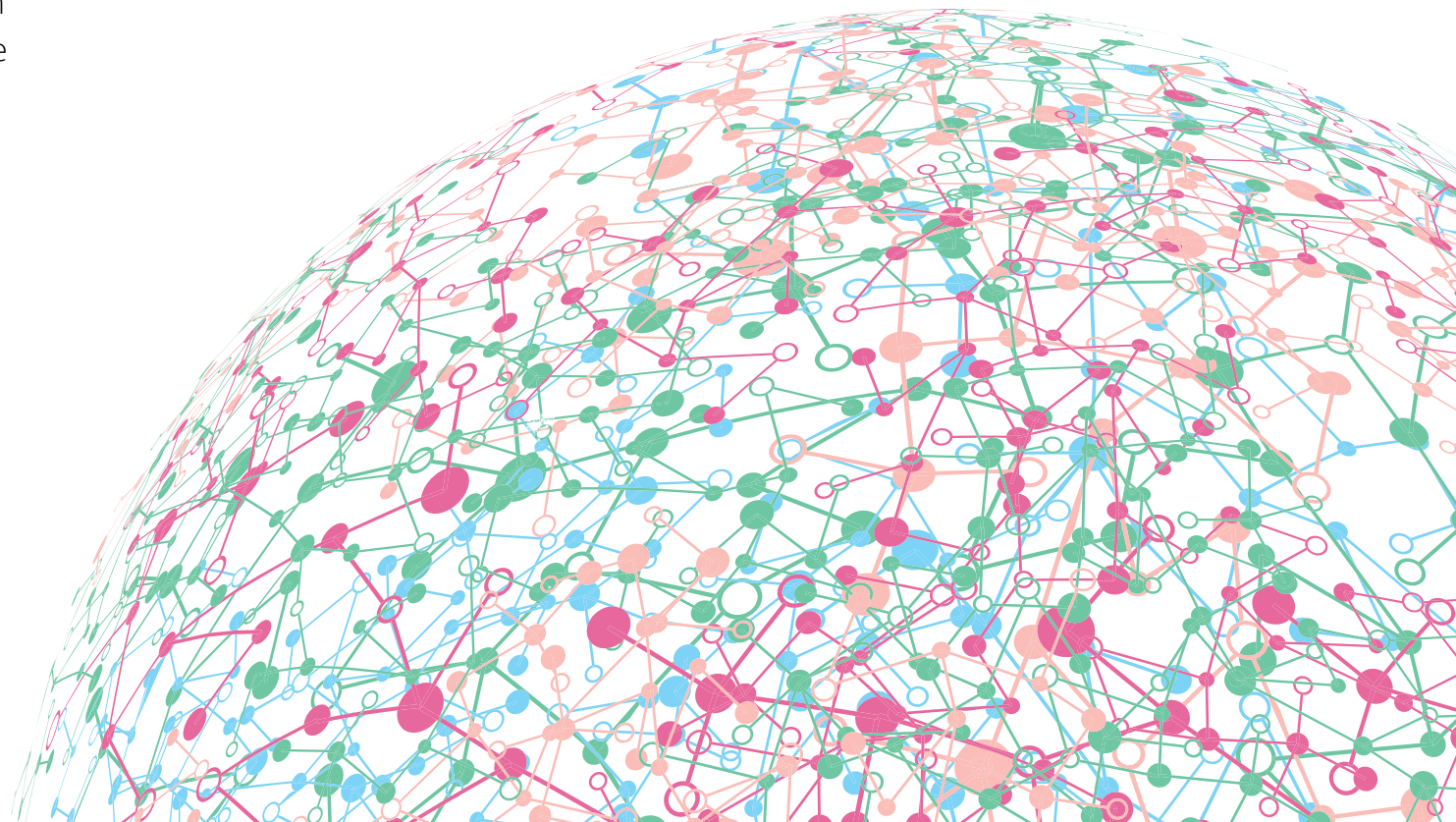
-  [Quel est l'avenir du travail? Redéfinir le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail \(en anglais seulement\)](#)
-  [COVID-19, hypothèses économiques : scénarios pour les leaders \(en anglais seulement\)](#)

Il y existe encore beaucoup d'incertitude, mais une chose est certaine : les clients, les travailleurs, les fournisseurs et les autres partenaires sont aux aguets. La façon dont les organisations gèrent la reprise définira leur image de marque tant pour leurs employés que pour leurs clients, établira leur réputation pour les années à venir et déterminera leur compétitivité future.

Le présent manuel vise à inciter les dirigeants des ressources humaines à bien réfléchir à ce qu'il reste encore à faire pour gérer la continuité des activités et à ce qu'il faudra faire sous peu tandis que leur organisation cherche les occasions de **réfléchir**, de **réaffirmer l'engagement**, de se **remobiliser**, de **repenser** et de **redémarrer**.

*Remarque : Le manuel se veut un cadre d'activation pour les équipes responsables des ressources humaines ainsi qu'un outil de base qui doit être adapté aux particularités de chaque environnement. Toutes les questions ne s'appliqueront pas nécessairement à toutes les organisations. Bien qu'il soit détaillé, le manuel ne se veut pas exhaustif et n'a pas pour but de fournir des conseils; il évoluera en fonction des circonstances.*

Tout au long du manuel, des occasions vous seront offertes de transmettre vos commentaires et suggestions à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca), afin que nous puissions continuer à en améliorer le contenu. Nous sommes impatients de recevoir vos commentaires.





## Travail

Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

Centre de commande

Structuration du travail

Déplacements

Image de marque de l'employeur

Logiciels

Matériel informatique

Numérisation

Analytique

Partenariats communautaires

Aspects réglementaires et légaux

Gestion des fournisseurs

Page de notes



## Employés

Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

Planification de scénarios et autres stratégies relatives aux employés

Stratégie relative aux gens et plan opérationnel

Régimes d'avantages sociaux

Expérience des employés

Leadership

Processus liés aux talents

Page de notes



## Lieu de travail

Qu'a-t-on appris du travail dans le milieu de vie? Quelles sont les répercussions sur le travail lorsque les limites entre travail et vie personnelle sont floues?

Santé et sécurité

Lieux de travail

Page de notes



# Travail

Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

Centre de commande

Numérisation

Structuration du travail

Analytique

Voyages

Partenariats communautaires

Image de marque de l'employeur

Aspects réglementaires et légaux

Logiciels

Gestion des fournisseurs

Matériel informatique

Page de notes





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Centre de commande

Il sera primordial d'établir un centre de commande qui sera responsable d'organiser et de superviser la prochaine vague de mesures d'intervention coordonnées afin d'aider les organisations à se remettre.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



<b>Réagir</b> Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité	<b>Se remettre</b> Apprendre et en ressortir plus fort	<b>Prosperer</b> Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner
<p><b>Planification et communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Que devons-nous faire pour reprendre nos activités? Comment y parvenir dans un délai de 30, 60 ou 90 jours? Comment communiquerons-nous nos plans à l'entreprise?</li> <li><input type="checkbox"/> Qui sont les leaders essentiels qui feront partie du centre de commande?</li> <li><input type="checkbox"/> Que faisons-nous pour gérer les groupes de parties prenantes internes et externes cruciaux que nous devons mobiliser pendant la période de reprise?</li> <li><input type="checkbox"/> Entretienons-nous des liens avec toutes les sources externes afin d'obtenir les dernières nouvelles (p. ex., gouvernement, relations publiques)?</li> </ul> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quelles sont les données dont nous avons besoin pour prendre des décisions fondées sur les chiffres (et non pas sur les émotions) au sujet des répercussions de la COVID-19 (p. ex., déploiement de ressources, actualisation des compétences du personnel)?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment nous assurons-nous d'obtenir continuellement les renseignements les plus à jour sur la santé et la sécurité de notre entreprise et de nos gens?</li> <li><input type="checkbox"/> Utilisons-nous efficacement l'analytique et les tableaux de bord pour éclairer la prise de décisions? Dans la négative, par où pouvons-nous commencer?</li> </ul>	<p><b>Planification et communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les gens obtiennent-ils les renseignements dont ils ont besoin quand ils retournent au travail?</li> <li><input type="checkbox"/> Faut-il de nouveaux outils ou technologies pour améliorer la circulation de l'information?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment communiquons-nous avec les employés et leur fournissons-nous en temps opportun de l'information exacte, notamment les nouvelles sur la COVID-19 (p. ex., songer à créer une plateforme centrale de communication)?</li> <li><input type="checkbox"/> Avons-nous des préoccupations concernant la sécurité aux installations physiques en cette période de grandes turbulences? Des mesures plus rigoureuses sont-elles nécessaires pour accroître la sécurité des lieux?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment continuons-nous à surveiller la réponse du gouvernement?</li> </ul> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comment saurons-nous combien d'employés sont touchés par des problèmes liés à la COVID-19 et où ils sont?</li> <li><input type="checkbox"/> Quels indicateurs de rendement clés pouvons-nous établir pour connaître l'efficacité de notre intervention à diverses étapes (p. ex., prévoir une crise, délai de 24 heures)?</li> <li><input type="checkbox"/> Quels processus mettons-nous en œuvre afin que l'équipe du centre de commande réfléchisse régulièrement aux leçons apprises en vue d'apporter des modifications au besoin?</li> </ul>	<p><b>Planification et communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Avons-nous des scénarios convenus qui serviront à encadrer nos décisions?</li> <li><input type="checkbox"/> Qu'avons-nous appris de notre façon de gérer la crise et comment mettrons-nous à jour nos protocoles d'intervention d'urgence pour l'avenir?</li> <li><input type="checkbox"/> Comment tirons-nous profit des données et de la technologie pour prévoir ce qui pourrait arriver ensuite?</li> <li><input type="checkbox"/> Que ferons-nous pour continuer à déceler et à atténuer les risques à l'avenir? Avons-nous déterminé quelle était notre tolérance au risque?</li> </ul>
<p><b>Notre plan</b></p>	<p><b>Notre plan</b></p>	<p><b>Notre plan</b></p>







# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

Réagir	Se remettre	Prosperer
Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité	Apprendre et en ressortir plus fort	Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

## Structuration du travail

Tandis que les organisations passent du stade de la réaction à celui de la prospérité, il sera nécessaire et opportun d'examiner la façon dont le travail est structuré, si les structures sont organisées et si les équipes collaborent.

 **L'organisation adaptable**  
(en anglais seulement)

 Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



### Nature du travail

- Quels sont les aspects pour lesquels la nature de notre travail a dû changer (p. ex., offres virtuelles aux clients)?

### Structure organisationnelle et collaboration

- Avons-nous dû modifier les structures des équipes ou les structures hiérarchiques? Les changements sont-ils temporaires ou permanents?
- Où pouvons-nous trouver de bons exemples de collaboration interorganisationnelle et nous en inspirer?

Notre plan

### Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Nature du travail

- Avons-nous suffisamment remis en question les résultats visés par notre travail? Dans l'affirmative, en quoi cela modifie-t-il davantage la nature de notre travail?
- Avons-nous déterminé le genre de travail pour lequel nous prendrons le virage virtuel de façon temporaire ou permanente?
- Quelles capacités ont le plus de valeur tandis que les priorités et les résultats du travail évoluent?

### Attentes et priorités des clients

- Quels sont les besoins et préférences de notre clientèle principale et comment évoluent-ils?

### Structure organisationnelle et collaboration

- Quel sera notre rendement avec un personnel dispersé et comment gérerons-nous le risque?
- Avons-nous dû modifier les structures des équipes, les plans de relève ou les structures hiérarchiques?
- Avons-nous modifié efficacement nos normes de collaboration (p. ex., appels vidéo, messagerie instantanée)? Quels sont les premiers exemples d'équipes ou de leaders qui ont mis à l'essai ces normes?

Notre plan

### Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Nature du travail

- Qu'avons-nous appris au sujet de la productivité du personnel? Quelles leçons pouvons-nous appliquer à partir de maintenant?
- Quelle incidence les changements apportés à notre façon de travailler et de collaborer ont-ils sur les capacités dont nous avons besoin? Pouvons-nous examiner les aspects pour lesquels la technologie, l'automatisation ou des machines pourraient améliorer le travail effectué par des êtres humains?
- Avons-nous pensé à la façon d'intégrer le bien-être à la structuration du travail?

### Attentes et priorités des clients

- Comment les attentes de nos clients continuent-elles d'évoluer? Devons-nous envisager de nouveaux modèles d'affaires ou expériences clients?
- Comment assurer la sécurité de nos clients et de nos employés, en continuant d'offrir une valeur ajoutée, des produits et des services?

### Structure organisationnelle et collaboration

- Où pouvons-nous mettre à profit les connaissances acquises grâce à l'analytique organisationnelle pour comprendre les réseaux officiels ou informels qui soutiennent notre organisation et déterminer les meilleurs moyens d'accroître la collaboration et l'efficacité?
- Quel rôle la confiance, la sécurité psychologique et l'influence jouent-elles dans nos réseaux?
- Avons-nous pu mettre à l'essai des équipes interfonctionnelles pendant la crise? Quels aspects se prêteraient à une collaboration interfonctionnelle accrue tandis que nous progressons vers une nouvelle normalité?
- Devons-nous en faire plus pour créer des liens entre les leaders, les travailleurs et les équipes? Comment entretenir le sentiment d'être étroitement relié aux autres?

Notre plan



# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Déplacements

Il faudra s'adapter aux nouvelles exigences et réalités concernant les déplacements.

#### Voyages d'affaires

- Comment ferons-nous pour obtenir les renseignements les plus exacts afin de fournir l'information en temps réel sur les restrictions liées à la mobilité et aux déplacements? Comment communiquerons-nous de façon fiable les changements et les alertes à nos gens?
- Quel type de voyage d'affaires jugerons-nous essentiel dorénavant?
- Que devra comprendre notre processus d'approbation des déplacements pour assurer un équilibre entre la sécurité et la limitation des coûts?

#### Voyages d'affaires

- Imposerons-nous des restrictions aux employés en déplacement afin d'optimiser leur sécurité (p. ex., limiter le nombre de personnes aux réunions)? À quelle fréquence reverrons-nous ces restrictions?
- Devons-nous établir des restrictions concernant les personnes qui voyagent et la fréquence des voyages?
- Quels protocoles faut-il établir pour communiquer avec les employés en déplacement?

#### Voyages à des fins personnelles

- Devons-nous établir des directives concernant les voyages à des fins personnelles (p. ex., obligation de signaler les voyages vers des destinations présentant un risque élevé)?

#### Voyages d'affaires

- Pourrions-nous profiter de l'occasion pour repenser notre philosophie globale au sujet des déplacements afin de réduire les coûts et l'incidence environnementale?

### Notre plan

### Notre plan

### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Image de marque en tant qu'employeur

Il sera crucial d'avoir un solide plan pour gérer l'image de marque en tant qu'employeur et connaître l'opinion des employés.

#### Gestion de la réputation

- Ya-t-il eu des erreurs pendant la période où nous avons réagi à la COVID-19 qu'il faut corriger?
- Devons-nous modifier notre approche et notre ton pour mobiliser nos employés?
- Disposons-nous des processus qu'il faut pour vérifier l'opinion des employés?

#### Gestion de la réputation

- Comment faire pour conserver et améliorer notre image de marque en tant qu'employeur auprès des employés éventuels, aujourd'hui et dans l'avenir?
- Notre réputation a-t-elle changé pendant la crise, que ce soit à cause de nos propres actions ou de celles dans le secteur? Que comptons-nous faire pour maintenir ou renverser ce changement?

#### Gestion de la réputation

- Comment positionner et gérer notre image de marque en tant qu'employeur à partir de maintenant en reprenant nos activités selon la « nouvelle normalité » (p. ex., télétravail, besoins de formation différents, gestion du rendement, etc.)?

#### Notre plan

#### Notre plan

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Logiciels

Évaluer le rendement des plateformes logicielles virtuelles existantes et déterminer les nouvelles plateformes qui seront essentielles pour répondre aux besoins en constante évolution des employés.

#### Collaboration et connectivité

- Lorsque nous avons instauré notre politique sur le télétravail, il se peut que nous ayons introduit divers logiciels. Dorénavant, nos gens devraient-ils utiliser une plateforme de collaboration commune ou devrions-nous laisser le choix aux équipes individuelles?
- Quelles sont les fonctions les plus importantes pour procurer une connectivité continue à notre personnel dispersé (p. ex., vidéo, tableaux blancs, modification simultanée de documents)?

#### Préoccupations liées à la sécurité

- Les préoccupations concernant la protection de la vie privée ont-elles reçu l'attention nécessaire?
- Les préoccupations liées à la cybersécurité qui sont inévitables lorsque les employés sont dispersés et en télétravail ont-elles été gérées efficacement? En prévoyons-nous d'autres?

#### Collaboration et connectivité

- Quels outils et plateformes demeurent très efficaces pour soutenir une combinaison de travail sur place et de travail virtuel? Comment comprenons-nous les préférences des employés?
- Nos employés ont-ils des problèmes persistants avec les plateformes existantes? Quelles améliorations pourrions-nous apporter?

#### Préoccupations liées à la sécurité

- Y a-t-il des raccourcis créés pendant la crise qui doivent être éliminés? Y a-t-il des comportements que nous devons encourager chez nos employés pour assurer la fiabilité à long terme de nos systèmes et de notre infrastructure (p. ex., directive de préserver la bande passante)?

#### Collaboration et connectivité

- Comment demeurer à la fine pointe des logiciels de télétravail et d'autres types de logiciels pour accroître la productivité et nous tenir prêts à affronter les bouleversements à venir?
- Quelle est notre stratégie d'intégration de l'humain et de la technologie dans notre structuration du travail?

#### Notre plan

#### Notre plan

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Matériel informatique

Des modifications devront peut-être être apportées au matériel actuel pour accroître les capacités de travail virtuel.

#### Accessibilité mobile

- Notre infrastructure (p. ex., bande passante, licences d'accès) est-elle suffisante pour gérer le télétravail à grande échelle?
- Quels problèmes liés aux logiciels nos employés ont-ils eus pendant la transition au télétravail (p. ex., difficulté à obtenir les outils Office)? Ces problèmes ont-ils été réglés?
- Quel est le meilleur moyen de collaborer avec les dirigeants des TI pour prévoir les tendances d'utilisation et les besoins concernant les appareils mobiles tandis que nos façons de travailler changent (p. ex., prévalence soutenue du télétravail, réduction des déplacements, retour dans le milieu de travail)?

#### Retour du matériel informatique

- Y a-t-il du matériel fourni aux employés qui doit être retourné (p. ex., écrans)? Quelle est la façon de procéder pour nettoyer le matériel, tant la surface que l'intérieur (p. ex., vérifier s'il n'y a pas de logiciels malveillants)?
- Autoriserons-nous l'utilisation continue de matériel personnel qui peut créer des risques liés à la sécurité?

#### Outils de télétravail

- Devrons-nous revoir les processus que nous avons établis pour faciliter l'accès au matériel de télétravail (p. ex., moniteurs, imprimantes, stations d'accueil, écouteurs) dans l'avenir?
- Comment faire en sorte que les travailleurs disposent de ce dont ils ont besoin advenant une nouvelle vague de la pandémie de COVID-19?

#### Outils de télétravail

- Devrions-nous investir dans les technologies de télétravail ou élargir les programmes d'utilisation des appareils personnels, y compris les subventions (p. ex., ordinateurs portables) pour les segments de main-d'œuvre qui n'en bénéficiaient pas auparavant?
- Quel est le processus ou la politique pour gérer le matériel des employés qui feront du télétravail en partie et travailleront aussi au bureau (p. ex., fournirons-nous un écran aux deux endroits)?

### Notre plan

### Notre plan

### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

### Numérisation

- Y a-t-il des processus des ressources humaines que notre équipe a eu de la difficulté à exécuter pendant la crise et qui pourraient être automatisés?

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Numérisation

- Quelles tâches ne peuvent toujours pas être accomplies parce que les renseignements ou les ressources n'ont pas tous été numérisés, et comment peut-on remédier rapidement à la situation?
- Quels sont les processus et pratiques qui obligent nos employés à travailler dans le lieu de travail physique? Est-il possible de les modifier?

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Numérisation

- Comment pouvons-nous tirer parti de l'intelligence artificielle comme première ressource pour les questions des employés (p. ex., agents conversationnels)?
- Comment les progrès de l'infonuagique aideront-ils à définir notre modèle opérationnel à long terme?
- Quels services pouvons-nous offrir aux employés en tirant profit de l'intelligence artificielle et de la robotique?
- Parmi nos processus relatifs aux employés, lesquels pourraient être numérisés davantage?
- Quels sont les processus que nous pourrions numériser davantage?

## Numérisation

Même si l'automatisation, la robotique, l'infonuagique et l'informatique cognitive évoluent depuis un certain temps, la récente crise pourrait bien avoir stimulé l'intérêt porté à ces solutions.

### Notre plan

### Notre plan

### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Analytique

Puisque les employés seront davantage dispersés, il sera important de dégager des renseignements fondés sur les données afin d'exercer une surveillance sur le rendement, l'engagement et le bien-être des employés.

#### Rapports et tableaux de bord

- Quelles données sur les employés étaient manquantes pendant la crise? Pouvons-nous remédier à la situation avant que les employés retournent au travail?
- Quels sont les rapports, nouveaux ou améliorés, dont nous avons besoin pour soutenir le retour de nos employés?

#### Mesure

- Comment surveillons-nous l'utilisation des technologies et plateformes liées aux ressources humaines et modifions-nous nos services en conséquence pour bien soutenir nos employés?
- Quelles sont les données non structurées que nous recueillons déjà et que nous pourrions analyser afin d'en tirer des perspectives plus approfondies?

#### Mesure

- Comment pouvons-nous mettre à profit de manière conforme à l'éthique la technologie pour surveiller l'engagement, la productivité et le bien-être de notre personnel (p. ex., technologie prêt-à-porter, analyse de la façon dont se sentent les employés et de leur bien-être)?
- Avons-nous déterminé les bonnes questions relatives au personnel auxquelles il faut répondre pour fournir de l'information utile? Comment revoyons-nous régulièrement ces questions?

#### Notre plan

#### Notre plan

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Partenariats communautaires

Exécutés de façon réfléchie, les partenariats communautaires peuvent être très bénéfiques en plus de rehausser la réputation et d'attirer de nouveaux bassins de talents.

#### Partenariats

- Quelles sont les difficultés liées à la reprise et à la période après-reprise rencontrées par nos clients, employés et collectivités et pour lesquelles notre organisation est maintenant particulièrement bien outillée pour surmonter (p. ex., augmentation des possibilités d'emploi)? Pouvons-nous trouver des moyens innovateurs et inattendus d'apporter de l'aide?
- Y a-t-il des secteurs de notre entreprise qui sont en croissance et pour lesquels nous pourrions mettre à profit des relations communautaires pour accéder à de nouveaux bassins de talents?

#### Partenariats

- Y a-t-il des groupes communautaires qui reflètent notre raison d'être avec qui nous pourrions nous associer pour soutenir les efforts de reprise?
- À quel niveau donnons-nous des indications pour que le personnel de direction des succursales locales prenne part à des partenariats communautaires?

#### Partenariats

- Y a-t-il des occasions pour nous de collaborer et d'échanger nos expériences avec d'autres organisations afin de trouver des solutions pour :
  - les personnes qui ont perdu leur emploi (p. ex., comment faire pour adapter ou transférer les compétences afin de bâtir des ponts collectifs pour les employés)?
  - répondre aux besoins des clients, qu'ils soient nouveaux ou qu'ils aient évolué?
- Pouvons-nous diriger cette démarche afin de favoriser la formation croisée dans nos collectivités de façon continue de sorte que la main-d'œuvre soit mieux outillée pour l'avenir?
- Quel est le rôle que nous jouons dans la reprise ou la prospérité économique de notre collectivité?

#### Notre plan

#### Notre plan

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).







# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Aspects réglementaires et légaux

Il sera primordial de comprendre les obligations et les répercussions légales des nouveaux règlements gouvernementaux pour les démarches de reprise liées aux employés.

#### Exigences réglementaires

- Tirons-nous pleinement parti des programmes gouvernementaux (p. ex., subventions salariales) pour soutenir nos travailleurs pendant la période de stabilisation? Y a-t-il de nouveaux programmes que nous devrions explorer?
- Comment gérons-nous et communiquerons-nous les politiques concernant les maladies infectieuses et les congés découlant de directives médicales?
- Qu'est-ce que les organismes de réglementation chercheront à comprendre dans le cadre de leur examen postérieur à la crise? Recueillons-nous suffisamment de données pour évaluer et documenter nos comportements?

#### Aspects légaux

- Quelles sont les nouvelles considérations juridiques auxquelles nous devons nous préparer pour le retour au travail des employés (p. ex., exigences liées à la santé au travail)?

#### Refus de travailler

- Durant l'éclosion initiale, quelles ont été les principales leçons tirées concernant les protocoles d'enquête sur les refus de travailler?
- Comment procéderons-nous pour gérer activement les préoccupations liées à la sécurité dorénavant?
- Y a-t-il actuellement des cas de refus de travailler actifs ou en attente que nous devons régler?

#### Notre plan

#### Exigences réglementaires

- Que faisons-nous pour aider les employés à comprendre les changements apportés aux politiques qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur eux (p. ex., retour au travail, programmes gouvernementaux)?
- Comment gérons-nous les rappels à la suite de mises à pied temporaires?
- Comment nous tenons-nous au courant des modifications réglementaires apportées ailleurs qui pourraient avoir des conséquences mondiales pour nous?
- Comment gérons-nous les communications continues avec les autorités de la santé publique?

#### Refus de travailler

- Que faisons-nous pour prévoir les refus de travailler à l'avance?
- Comment enregistrons-nous les refus de travailler et veillons-nous à ce que des mesures correctives appropriées soient prises pour protéger nos travailleurs?
- Comment veillons-nous à ce que les pratiques en milieu de travail demeurent conformes aux directives de la santé publique?

#### Notre plan

#### Exigences réglementaires

- Comment pouvons-nous intégrer efficacement les modifications réglementaires à notre cycle régulier d'examen des politiques sur les relations avec les employés?

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

### Relations avec les fournisseurs

- Quels sont les services des fournisseurs qui seront cruciaux pour notre reprise?
- Avons-nous de nouveaux besoins qui nous obligent à trouver de nouveaux fournisseurs?
- Faut-il apporter d'autres modifications aux modalités des contrats avec nos fournisseurs avant le retour au travail du personnel?
- Devons-nous modifier nos systèmes de gestion des fournisseurs dans l'immédiat?

### Notre plan

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Relations avec les fournisseurs

- Parmi nos fournisseurs stratégiques, y en a-t-il qui sont aux prises avec de graves problèmes qui menacent notre entreprise? Comment pourrions-nous les aider?
- Comment l'environnement des fournisseurs a-t-il changé? Quelles modifications supplémentaires devons-nous apporter à notre stratégie relative aux fournisseurs?
- Comment se feront nos interactions en personne avec les fournisseurs dorénavant? Quelles modifications ont-ils apportées à leurs protocoles?

### Notre plan

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Relations avec les fournisseurs

- Les changements dans les habitudes d'utilisation donneront-ils lieu à des rabais ou à des négociations concernant les coûts avec les fournisseurs externes?

### Notre plan

## Gestion des fournisseurs

Pendant la reprise et la période qui suivra, il faudra réévaluer l'environnement des fournisseurs et l'évolution des besoins.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





## Travail : Allons-nous revenir à nos anciennes façons de faire ou en adopterons-nous de nouvelles?

Page de notes



*Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).*



## Employés

Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

Planification de scénarios et autres stratégies relatives aux employés

Stratégie relative aux gens et plan opérationnel

Régimes d'avantages sociaux

Expérience des employés

Leadership

Processus liés aux talents

Page de notes





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Planification de scénarios et autres stratégies relatives aux employés

La planification de scénarios à moyen terme et d'options associées à la nouvelle normalité pour les employés est capitale pour guider la reprise.

#### Scénarios

- Intégrons-nous adéquatement nos plans financiers avec nos plans relatifs aux employés (p. ex., adoption de scénarios communs pour l'entreprise)?
- Comment gérons-nous toute planification de réduction des effectifs par rapport à nos plans de continuité des affaires?

#### Planification de l'effectif

- Quels sont nos segments cruciaux à l'heure actuelle? Comment établissons-nous les priorités de la réintégration (p. ex., pénuries de compétences et nécessité des contacts en personne avec les clients)?
- Quelles sont les lacunes en matière de compétences de nos employés actuels? Quelles sont celles qu'il faut combler de toute urgence?
- Y a-t-il d'autres types de travailleurs (p. ex., travailleurs à la tâche et retraités) à prendre en considération pour la rationalisation de l'effectif dans l'immédiat?

#### Notre plan

#### Scénarios

- Comment veillons-nous à ce que nos scénarios soient souples (p. ex., en vérifiant régulièrement les changements extérieurs)?
- Quelle est la stratégie pour s'occuper de la nécessité de réduire davantage l'effectif à court et à moyen terme?

#### Planification de l'effectif

- Prévoyons-nous d'autres changements dans la demande pour nos services? Comment devons-nous adapter la dotation et la formation?
- Quelles sont les lacunes en matière de compétences cruciales qui persistent?
- Envisageons-nous bien d'autres types de travailleurs pour des compétences ou des rôles cruciaux ou de nouveaux besoins (p. ex., occasions de rehausser les compétences, travailleurs à la tâche et retraités)? Avons-nous besoin de ces compétences sur place ou pourrait-on y accéder en ligne ou en milieu de travail hybride?
- Avions-nous bien prédit les effets sur différents groupes d'employés? Certains ont-ils été plus durement touchés que prévu? Comment adapter les programmes de soutien et la planification?
- Comment la décision de fermer des bureaux ou de réduire le personnel influencera-t-elle la taille et la composition de notre effectif?

#### Notre plan

#### Planification de l'effectif

- Comment repenser plus globalement la composition et la taille de notre effectif à l'avenir (p. ex., entrepreneurs et fournisseurs)? À quel point les autres types de talents sont-ils importants pour notre stratégie relative au personnel?
- Quels sont les effets de la crise sur les compétences nécessaires pour l'avenir?
- Comment pensons-nous à notre effectif d'une manière telle qu'il nous fournit une plus grande souplesse, viabilité et résilience (p. ex., un effectif composé d'employés ou bien de contractuels ou d'autres types de ressources)?

#### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prospérer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Stratégie relative aux gens et plan opérationnel

La stratégie relative aux gens de l'organisation sera une feuille de route importante pour guider la réintégration des employés.

#### Planification des ressources humaines

- Comment devons-nous adapter notre stratégie relative aux gens et notre plan opérationnel et revoir les priorités?
- Comment faire participer autrement la haute direction à la reprise, pour assurer la prise de décisions rapides à l'égard des mesures nécessaires liées aux RH?

#### Planification des ressources humaines

- Quelles sont les réaffectations à faire dans les ressources humaines?
- Comment pouvons-nous faciliter la prise de décisions efficaces relatives à la réaffectation des ressources pour les partenaires d'affaires des RH?
- Comment consacrer des ressources à la planification de la reprise tout en continuant d'utiliser les employés pour le travail quotidien?

#### Stratégie relative aux gens

- Pour l'élaboration de la prochaine stratégie d'affaires de notre organisation, comment veiller à ce que les aspects liés aux gens soient bien positionnés?
- Les RH ont-elles un mandat assez large pour permettre d'aider l'organisation à prospérer?

Notre plan

Notre plan

Notre plan



RH exponentielles  
(en anglais seulement)



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

### Changements dans les régimes

- Faut-il adapter les régimes pour les rendre plus souples (p. ex., des congés de maladie plus longs)?
- Devons-nous apporter d'autres ajustements à la protection pour frais médicaux engagés à l'étranger?

### Santé mentale et bien-être

- Le soutien actuel pour la santé mentale est-il assez complet?
- Les employés peuvent-ils accéder aux nouveaux programmes gouvernementaux d'aide en santé mentale?
- Procurons-nous à nos leaders et directeurs les ressources dont ils ont besoin pour assurer leur bien-être global et celui des membres de leurs équipes?
- Quel soutien offrons-nous aux gens touchés par le décès de membres de leur famille, de collègues ou de clients?

### Notre plan

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Changements dans les régimes

- Avons-nous des programmes qui encouragent des comportements dangereux (comme omettre de signaler une infection)? Dans l'affirmative, faisons-nous les modifications qui conviennent?
- Comment nos fournisseurs d'assurances collectives réagissent-ils à la crise? Comment pouvons-nous collaborer avec eux pour améliorer nos régimes?
- Envisageons-nous de réduire l'accès à certains avantages sociaux que nous avons élargi au début de la crise?

### Santé mentale et bien-être

- Devons-nous envisager d'autres formes d'aide pour la santé mentale pour le retour dans le milieu de travail?
- Avons-nous besoin de soutien durant la crise pour les questions ayant trait à des problèmes de santé mentale de nos employés?
- Devons-nous améliorer nos processus et systèmes de gestion de l'absentéisme?
- Comment s'occuper des changements rapides dans les normes de travail (p. ex., quantité de courriels, heures de travail prolongées) pour favoriser la santé mentale?

### Notre plan

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Changements dans les régimes

- Comment tirer parti de l'analytique pour mieux adapter les avantages sociaux offerts aux besoins des employés tout en gérant bien les coûts?
- Comment repenser ce que nous offrons pour procurer à nos employés plus de souplesse?

### Notre plan

## Régimes d'avantages sociaux (1 de 2)

Après la crise, il y aura de nouveaux enjeux relatifs à la santé et au bien-être global pour les employés. Les programmes de rémunération et d'avantages sociaux pourraient devoir être revus de façon stratégique pour assurer une souplesse encore plus grande.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

### Modalités de travail

- Devrions-nous envisager des incitatifs de télétravail afin de réduire les risques liés au retour dans le milieu de travail?
- Faut-il songer à modifier l'admissibilité aux avantages sociaux pour les personnes voulant bénéficier des nouvelles modalités de travail?

### Rémunération

- Quelles sont les préoccupations exprimées par nos employés au sujet des programmes de rémunération? Y avons-nous bien répondu?
- Des rajustements temporaires de la rémunération sont-ils nécessaires pour les employés essentiels (p. ex., prime de risque)?

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Modalités de travail

- Comment offrir du soutien à nos employés en cas de nouvelles perturbations du fonctionnement des écoles et des garderies?

### Rémunération

- Quel est le coût total actuel de notre effectif (combinaison de travailleurs internes et externes, coûts directs, coûts indirects)? Quels sont les leviers permettant de réduire les coûts à court, moyen et long terme?
- Comment et quand prendrons-nous des décisions sur la modification des paramètres et des versements pour les programmes de primes et de rémunération à base d'actions?
- Les paramètres du programme de rémunération des hauts dirigeants devraient-ils être revus?
- Devrons-nous évaluer les augmentations de salaire pour l'année à venir?

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Santé mentale et bien-être

- Devrions-nous procéder à une revue complète de nos politiques, programmes et pratiques en santé mentale?

### Rémunération

- Les principes relatifs à la rémunération devraient-ils être repensés (p. ex., modèles de rémunération flexibles)?

## Régimes d'avantages sociaux (2 de 2)

Après la crise, il y aura de nouveaux enjeux relatifs à la santé et au bien-être global pour les employés. Les programmes de rémunération et d'avantages sociaux pourraient devoir être revus de façon stratégique pour assurer une souplesse encore plus grande.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



### Notre plan

### Notre plan

### Notre plan





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

### Communications multicanaux et multidirectionnelles

- Devons-nous adapter notre approche pour gérer les questions et les préoccupations des employés (p. ex., boîtes de courriel centrales et points de contact pour les leaders)?
- Avons-nous assez de canaux de communication bidirectionnels en place?
- Quels messages communiquons-nous au sujet de la sécurité d'emploi? Comment faire pour communiquer
  - Ouvertement les réductions de personnel tout en embauchant d'autres employés?
- Faisons-nous des communications efficaces au sujet de l'utilisation par les employés des médias sociaux et des préoccupations sur la protection de la vie privée?

### Reconnaissance et maintien en poste

- Y a-t-il différents types de comportements que nous voulons reconnaître dans le cadre de la reprise (p. ex., trouver des moyens nouveaux et efficaces de favoriser la collaboration des équipes virtuelles et soutenir les collègues qui ont des problèmes de santé mentale)?
- Y a-t-il des exemples d'équipes qui ont fourni un excellent rendement durant la crise? Comment souligner les comportements positifs et les reproduire ailleurs?

### Notre plan

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

### Communications multicanaux et multidirectionnelles

- Comment faire pour que les employés continuent de se sentir écoutés et en sécurité une fois de retour dans le milieu de travail (p. ex., sondages éclair et forums ouverts)?
- Quels sont la fréquence et les moyens de communication qui conviennent pour entretenir l'engagement sans que les gens se sentent submergés?
- Que faisons-nous pour soutenir et mobiliser continuellement nos employés qui continuent de faire du télétravail?
- Demeurons-nous en liaison avec nos gens qui ont été licenciés? Quel est le processus pour les réembaucher?

### Reconnaissance et maintien en poste

- Est-il nécessaire de reconnaître spécialement des membres de notre effectif?
- Existe-t-il de nouvelles possibilités de susciter l'engagement des meilleurs éléments (p. ex., rôles évolutifs, direction d'équipe, marathons de programmation)?
- Engageons-nous activement avec nos gens des conversations appropriées sur l'avancement professionnel?

### Notre plan

## Prospérer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Communications multicanaux et multidirectionnelles

- Qu'avons-nous appris durant la crise sur les communications que nous devons continuer d'appliquer et améliorer? Quelles mesures devons-nous adopter de façon permanente?
- Comment créer une culture de partage des connaissances qui renforce les liens dans l'organisation et augmente notre résilience pour l'avenir?

### Reconnaissance et maintien en poste

- Comment créer un environnement inclusif qui tire parti du plein potentiel de chaque employé, peu importe le lieu de travail dans l'avenir?

### Notre plan

## Expérience des employés

Les employés doivent être profondément engagés et il faut bien leur communiquer l'information durant la reprise afin de susciter la confiance et la solidarité nécessaires pour une réintégration efficace.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Leadership

Nos leaders devront surmonter un ensemble inédit d'obstacles pour gérer la nouvelle normalité.



**Perturbation du leadership : repousser les limites (en anglais seulement)**



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



#### Écart de capacité et perfectionnement

- Quelles sont les capacités cruciales qui manquent à nos leaders actuellement? Peut-on en combler une partie avant le retour dans le lieu de travail?
- Nos leaders sont-ils bien outillés pour répondre aux préoccupations des employés et pour diriger virtuellement? Sinon, quelles interventions pourrions-nous considérer à l'heure actuelle?

#### Planification de la relève

- Y a-t-il des possibilités de reconnaître le travail des leaders ou de leur donner des affectations les amenant à se dépasser dans le cadre de la planification de la reprise?
- Avons-nous besoin de faire des changements ou des ajustements du leadership?

#### Notre plan

#### Efficacité du leadership

- Comment les leaders insufflent-ils de la confiance à leurs équipes dans un contexte de travail virtuel ou hybride?
- Comment nos leaders continuent-ils d'avoir un bon rendement durant la crise?
- Comment faire en sorte de ne pas épuiser nos leaders?
- Comment encourageons-nous les leaders à maintenir les changements souhaités et à éviter de revenir aux anciennes manières de travailler et de penser?

#### Planification de la relève

- Devons-nous revoir certains plans de relève?
- Comment soutenons-nous les leaders dans leurs nouveaux rôles?

#### Écart de capacité et perfectionnement

- Comment évaluer si les leaders travaillent efficacement dans cette nouvelle façon de faire?
- De quelle manière gérons-nous les leaders dont le rendement est insuffisant?

#### Notre plan

#### Planification de la relève

- Existe-t-il de nouveaux rôles de direction nécessaires pour nous positionner de manière à prospérer? Comment les planifier et les remplir?

#### Écart de capacité et perfectionnement

- Qu'avons-nous appris durant la crise sur le bon leadership dans notre environnement?
- Avons-nous besoin d'ajouter ou de modifier des compétences dans notre conseil d'administration?
- Comment des changements dans le modèle opérationnel peuvent-ils avoir une influence sur les capacités requises en leadership?
- Comment préparer les dirigeants à assurer le leadership dans un environnement virtuel à long terme (p. ex., diriger des équipes virtuelles et animer des réunions inclusives à distance)?

#### Notre plan



# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre


Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Processus liés aux talents (1 de 2)

La structure et l'exécution des processus liés aux talents doivent être repensées et adaptées à la réalité d'une reprise étalée et inégale de manière à obtenir les résultats d'affaires souhaités et à offrir une expérience inclusive aux employés.

 Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).

#### Recrutement

- Devons-nous revoir des offres récentes? Faudrait-il reporter des dates d'entrée en fonction?
- Que faisons-nous pour entretenir un bassin de talents même sans embaucher?

#### Gestion du rendement

- Dans quelle mesure faut-il réactiver le cycle de gestion du rendement avec des évaluations rétrospectives pour la période de crise?
- Comment ajusterons-nous les paramètres pour les évaluations de l'exercice en cours?
- A-t-on détecté un écart de capacité durant la crise?

#### Orientation

- Quelles parties de l'orientation pourraient se faire avec des outils numériques pour contribuer à l'expérience virtuelle?
- Avons-nous les bons plans pour que les recrues aient la technologie et les outils nécessaires s'ils ne sont pas sur place dès leur entrée en fonction?
- Pour l'orientation de nouveaux employés, comment faisons-nous pour qu'ils se sentent engagés et intégrés?

Notre plan

#### Recrutement

- Devons-nous recourir à d'autres sources de candidats (p. ex., plateformes de travail à la tâche)?
- Dans quels secteurs devrions-nous rehausser notre image de marque pour le recrutement sur le marché?
- Dans les secteurs où la crise a entraîné des embauches rapides, comment se préparer à des pénuries potentielles de gens de talent?

#### Gestion du rendement

- Comment définissons-nous les attentes de rendement pour les ententes de travail modifiées?
- Avons-nous une approche convenable pour effectuer des évaluations du rendement?
- Y a-t-il des outils et des ressources que nous pouvons fournir aux gestionnaires et aux employés pour faire en sorte que le dialogue soit bien adapté aux attentes modifiées de rendement?

#### Orientation

- Les recrues ont-elles un sentiment d'appartenance à l'organisation?
- Faut-il rendre compte des changements dans les processus d'orientation pour les nouvelles catégories de talents? (p. ex., travailleurs à la tâche et entrepreneurs)?

Notre plan

#### Recrutement

- Comment pourrions-nous améliorer l'expérience des candidats à l'aide de la technologie (p. ex., présélection au moyen de l'IA, agents conversationnels et ludification)? Y a-t-il des circonstances où les interactions en personne ne sont pas nécessaires?

#### Gestion du rendement

- Quels changements devront être apportés à la gestion du rendement si le télétravail se poursuit?
- Quels engagements pouvons-nous ou devons-nous prendre envers nos gens pour la gestion du rendement et les promotions dans les années à venir?

#### Apprendre et acquérir de nouvelles compétences

- Comment continuer à transformer notre culture d'apprentissage de sorte que nos gens estiment que l'apprentissage est intégré à leur travail quotidien?
- Comment investir dans le perfectionnement de nos gens pour accroître la résilience de nos employés?
- Comment encourageons-nous les employés à s'épanouir et à se perfectionner en fonction de leur potentiel et comment leur en offrons-nous la possibilité?

Notre plan





# Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

## Processus liés aux talents (2 de 2)

La structure et l'exécution des processus liés aux talents doivent être repensées et adaptées à la réalité d'une reprise étalée et inégale de manière à obtenir les résultats d'affaires souhaités et à offrir une expérience inclusive aux employés.



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



### Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

#### Apprendre et actualiser les compétences

- Nos ressources et outils d'apprentissage ont-ils permis de servir un personnel virtuel dispersé? Où pourrions-nous investir pour soutenir la réintégration et nous préparer à des bouleversements futurs (p. ex., nouveau contenu organisé, applications)?
- Avons-nous déterminé les domaines qui nécessitent dans l'immédiat l'actualisation des compétences ou une formation croisée pour assurer la réintégration harmonieuse de notre personnel?

#### Mobilité

- Avons-nous mobilisé efficacement toutes les personnes en affectation pendant la crise? Y a-t-il des changements urgents à apporter à des ententes d'affectation?

#### Réduction de l'effectif

- Avons-nous examiné attentivement d'autres options pour éviter des licenciements et des mises à pied (p. ex., retraite anticipée, congé sans solde volontaire avec allocation, semaine de travail réduite)?
- Devons-nous modifier nos processus de licenciement actuels, surtout si les discussions doivent avoir lieu de façon virtuelle?

#### Notre plan

### Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

#### Apprendre et actualiser les compétences

- Quelles démarches élargies visant l'actualisation des compétences pourraient s'avérer nécessaires désormais? Quels sont nos domaines prioritaires?
- Pouvons-nous numériser une plus grande partie du contenu d'apprentissage actuel?
- Quel nouveau contenu d'apprentissage devrions-nous offrir ou élaborer?

#### Mobilité

- Quels aspects de nos processus et programmes devrions-nous envisager de modifier à long terme?
- Y a-t-il des personnes en affectation qui doivent être rapatriées plus tôt que prévu?
- Parmi les personnes en affectation, y en a-t-il qui ont besoin de modifications aux mesures de soutien auxquelles elles ont droit (p. ex., couverture des soins de santé à l'étranger)?

#### Réduction de l'effectif

- Comment mobilisons-nous les employés et les sous-traitants qui ont été mis à pied à cause de la crise?
- Que peuvent nous apprendre nos processus de réduction de l'effectif?

#### Notre plan



## Employés : Quelle incidence les capacités et l'abordabilité auront-elles sur la transformation de l'effectif après la crise?

Page de notes



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).



## Lieu de travail

Qu'a-t-on appris du travail dans le milieu de vie ? Quelles sont les répercussions sur le travail lorsque les limites entre travail et vie personnelle sont floues?

Santé et sécurité

Espaces de travail

Page de notes





# Lieu de travail : Qu'a-t-on appris du travail dans le milieu de vie? Quelles sont les répercussions sur le travail lorsque les limites entre travail et vie personnelle sont floues?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Santé et sécurité

Lorsque le personnel retournera dans le lieu de travail, il sera primordial d'avoir des protocoles rigoureux de santé et de sécurité pour assurer la prévention et limiter la contagion.

#### Équipement de protection individuelle (EPI)

- Avons-nous bien réfléchi à l'EPI qui est essentiel pour le retour de nos employés dans le lieu de travail?
- Quel processus utilisons-nous pour obtenir de l'EPI? Rencontrons-nous des problèmes qui nécessitent une approche différente?

#### Retour et surveillance

- Quels processus utiliserons-nous pour confirmer que les employés peuvent retourner dans le lieu de travail (p. ex., vérification de la température)? Comment gérerons-nous les résultats positifs aux tests de dépistage?
- Devons-nous avoir un conseiller médical sur place pour apaiser les inquiétudes et protéger l'organisation?
- Avons-nous bien réfléchi à la façon de soutenir les employés immunocompromis?

#### Nettoyage et salubrité des aliments

- Comment modifions-nous nos processus de désinfection, en particulier pour les espaces communs?
- Quelles sont les préoccupations liées à la salubrité des aliments dont nous devons tenir compte pour le retour des employés dans le lieu de travail (p. ex., coins-café, coins-repas)?

Notre plan

#### Équipement de protection individuelle (EPI)

- Comment surveillons-nous l'efficacité et la conformité de l'EPI?
- Nos employés ont-ils besoin de nouvel EPI que nous n'avons pas à l'heure actuelle?
- Nos employés de service à la clientèle ont-ils besoin d'une protection supplémentaire lorsqu'ils interagissent avec les clients dans leurs locaux ou les nôtres?

#### Retour et surveillance

- Nos protocoles pour la surveillance des maladies potentielles des employés sont-ils efficaces? Quelle est la fréquence des vérifications auprès des employés?
- Quelle formation donnons-nous aux employés pour qu'ils surveillent eux-mêmes les signes d'infection?

#### Nettoyage et salubrité des aliments

- Nos processus de désinfection sont-ils suffisants?
- De quels protocoles pourrions-nous avoir besoin pour nous assurer que les employés respectent la distanciation lorsqu'ils sont au bureau? Quelle est notre approche en cas de non-conformité?
- Nos employés appliquent-ils nos lignes directrices sur la salubrité des aliments? Devons-nous envisager des mesures plus rigoureuses pour accroître la salubrité des aliments (p. ex., demander aux employés de ne pas apporter de contenants alimentaires provenant de la maison)?

Notre plan

#### Retour et surveillance

- Comment faire en sorte que nos employés en viennent à considérer la surveillance comme une responsabilité partagée?
- Dans quelles conditions pouvons-nous alléger certaines exigences (p. ex., EPI, éloignement physique, prise de température)? En quoi les processus différeront-ils entre les bureaux selon la région?
- Avons-nous établi un plan d'urgence pour de futures éclosions?
- Comment pouvons-nous apaiser les craintes des employés relatives au retour au bureau et les rendre plus à l'aise (p. ex., consignes sur l'éloignement physique et établissement de couloirs de circulation)?

Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).





# Lieu de travail : Qu'a-t-on appris du travail dans le milieu de vie? Quelles sont les répercussions sur le travail lorsque les limites entre travail et vie personnelle sont floues?

## Réagir

Composer avec la situation actuelle et gérer la continuité

## Se remettre

Apprendre et en ressortir plus fort

## Prosperer

Se préparer à la nouvelle normalité et la façonner

### Espaces de travail

Les organisations devront sans aucun doute modifier la façon dont elles utilisent leurs espaces de travail afin d'assurer une sécurité accrue et un juste équilibre entre les interactions virtuelles et non virtuelles.

#### Espaces de travail

- Devons-nous modifier notre densité d'occupation à court terme pour assurer l'éloignement physique?
- Quelle proportion de notre effectif doit continuer de travailler à distance? Quelle incidence cela aura-t-il sur nos espaces dans le lieu de travail?
- Avons-nous planifié comme il se doit les changements à apporter à nos espaces de travail actuels (p. ex., modification de la configuration des bureaux pour respecter la distanciation sociale, réduction des tables communes, ajout de postes de lavage des mains, amélioration de la circulation de l'air)?
- Devons-nous modifier nos protocoles concernant les visiteurs dans nos bureaux (p. ex., limite du nombre de visiteurs)?
- Avons-nous revu nos façons de faire pour les activités et réunions sur place avec les clients?

#### Espaces de travail

- Faut-il modifier les quarts ou les heures de travail ou envisager d'en établir?
- Devons-nous appliquer plus rigoureusement nos protocoles avec les clients? Quelles sont nos lignes directrices en cas de non-conformité?
- Comment pouvons-nous reconfigurer les espaces de travail (p. ex., pas de bureaux placés l'un en face de l'autre) en vue de maximiser la sécurité?
- Pouvons-nous faire preuve de créativité en envisageant des partenariats avec des fournisseurs d'espaces de travail temporaires?
- Les clients viennent-ils à nos bureaux autant qu'avant? Quelle incidence ces changements ont-ils sur notre stratégie immobilière?
- Les besoins de stationnement ont-ils changé?

#### Espaces de travail

- Comment pouvons-nous tirer parti de l'analytique pour bien comprendre et maximiser notre utilisation des espaces de travail?
- Les employés utilisent-ils nos bureaux ou choisissent-ils de travailler à la maison? Faut-il revoir notre stratégie immobilière ou la configuration des espaces de travail à long terme?
- À long terme, comment équilibrerons-nous les besoins de contacts humains des employés et l'adoption accrue des technologies?
- Devons-nous envisager d'adopter des mesures de sécurité à long terme pour les espaces de travail (p. ex., installer des surfaces antimicrobiennes, moderniser nos systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, mieux filtrer l'air et utiliser de la lumière ultraviolette pour faciliter le nettoyage)?

### Notre plan

### Notre plan

### Notre plan



Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).







## Lieu de travail : Qu'a-t-on appris du travail dans le milieu de vie? Quelles sont les répercussions sur le travail lorsque les limites entre travail et vie personnelle sont floues?

Page de notes



*Pour nous aider à améliorer continuellement le manuel, faites part de vos idées et commentaires à [wfsworkbook@deloitte.ca](mailto:wfsworkbook@deloitte.ca).*



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un meilleur avenir en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.  
Conçu et produit par L'Agence de Deloitte, Canada. 18-5613T 1. The Strategic Counsel. 20-6558T