

COVID-19

Stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise après la COVID-19



Une crise se déroule typiquement en **trois volets** : la phase de **réaction**, où l'entreprise compose avec la situation actuelle et gère la continuité; la phase de **reprise**, où l'entreprise tire des leçons et en sort plus forte; et la phase de **prospérité**, où l'entreprise se prépare à la « nouvelle normalité » et la façonne.

1. Réaction

Lorsqu'une organisation réagit à une crise, les leaders résilients se définissent d'abord par cinq qualités qui peuvent faire pencher la balance entre survie et prospérité en temps de crise. Ensuite, les leaders résilients doivent prendre des mesures précises axées sur trois dimensions et les évaluer dans le contexte de leur région et de leur secteur. Enfin, ils doivent tenir compte des leçons apprises par ceux qui vivent la crise dans des conditions similaires afin de gérer leur réaction.

Pour en savoir plus sur la phase de Réaction, veuillez lire l'article [The Heart of Resilient Leadership: Responding to COVID-19](#) (en anglais).

2. Reprise

Les dirigeants résilients voient la reprise comme un parcours pour leur organisation, leurs équipes et les autres parties prenantes. Dans la phase de reprise, cinq impératifs doivent guider l'entreprise pour passer de la réaction à la prospérité :

1. Comprendre le changement de mentalité qui doit s'opérer;
2. Cerner et gérer les incertitudes et les répercussions;
3. Intégrer la confiance en tant que catalyseur de la reprise;
4. Déterminer la destination et lancer le plan de reprise; et
5. Apprendre des succès des autres.

Pour en savoir plus sur la phase Reprise, veuillez lire l'article [The Essence of Resilient Leadership: Business Recovery from COVID-19](#) (en anglais).

Afin de soutenir les dirigeants dans l'élaboration de leur plan de reprise, nous avons conçu un document de soutien sur les priorités suivantes :

Évaluation de la confiance

Centre de commande

Stratégie

Main-d'œuvre

Continuité des activités et financement

Chaîne d'approvisionnement

Clientèle

Technologie et numérique

Cybersécurité

Fusions et acquisitions

Environnement, responsabilité sociale et gouvernance

3. Prospérité

Se préparer à la nouvelle normalité. Documents de soutien à venir.

Stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise après la COVID-19

En raison de la pandémie de COVID19, on estime que 2,7 milliards de personnes, soit plus de quatre travailleurs sur cinq à l'échelle mondiale, ont été affectées par les fermetures et les mesures de confinement¹.

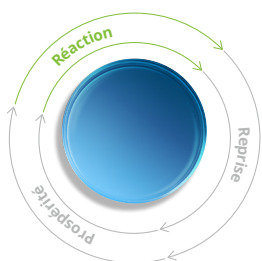
Les dirigeants des entreprises et des gouvernements ont dû réagir à la crise rapidement et repenser leurs stratégies concernant leurs employés en temps réel.



Il faut prendre conscience que la reprise n'est pas un processus statique. Elle ne se produira pas à une date précise. Étant donné l'absence de traitement et la perspective incertaine d'un vaccin, la COVID-19 ne disparaîtra pas du jour au lendemain.

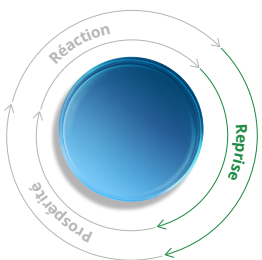
Pour la majorité des organisations, la priorité a d'abord été de réagir à la crise en mettant l'accent sur la santé, la sécurité, les services essentiels et la virtualisation du travail et de l'éducation. Aujourd'hui, alors que les organisations *commencent* à émerger de cette phase de réaction, les dirigeants se concentrent sur les prochains défis à relever sur le plan de la main-d'œuvre pour préparer la reprise.

Dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, nous croyons que les leaders résilients traverseront trois phases :



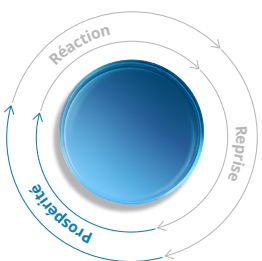
Réaction

Comment une organisation compose avec la situation actuelle et gère la continuité



Reprise

Comment une organisation tire des leçons et en sort plus forte



Prosperité

Comment une organisation se prépare à la « nouvelle normalité » et la façonne



Il faut prendre conscience que la reprise n'est pas un processus statique. Elle ne se produira pas à une date précise. Étant donné l'absence de traitement et la perspective incertaine d'un vaccin, la COVID-19 ne disparaîtra pas du jour au lendemain. Par conséquent, de nombreuses organisations font des plans en fonction de divers scénariosⁱⁱ et échéanciers à mesure qu'elles passent de la phase de réaction à la crise à celle de la reprise. Bon nombre d'entre elles anticipent également la possibilité qu'il y ait plusieurs vagues de la pandémie et des effets continus et inégaux à l'échelle mondiale. Nous nous attendons ainsi à une transition graduelle de la phase de réaction à la nouvelle réalité. Les organisations doivent se préparer à différentes répercussions de la pandémie – modérées, importantes ou graves – et reconnaître que le rétablissement doit pouvoir être adapté à différentes situations dans différents pays et secteurs à l'échelle mondiale.



Pour ce faire, il convient de voir le processus de reprise comme un spectre d'options. Certaines organisations vont embaucher du personnel ou s'agrandir, d'autres vont réduire leurs activités. Certaines vont rappeler des employés sur les lieux de travail alors que d'autres vont maintenir le télétravail, peut-être de manière permanente. D'autres organisations, surtout celles qui ont connu une croissance pendant la crise, pourraient réduire leurs effectifs pour s'adapter au nouvel environnement. Les dirigeants devraient se demander de quelle manière ils pourront intégrer des employés supplémentaires à l'avenir, quels services devraient être ajoutés ou modifiés en conséquence, et quelles autres activités pourraient être maintenues à distance.

Les réponses à ces questions aideront les organisations à redéfinir leur main-d'œuvre et à établir l'orientation pour prospérer après la pandémie. À cette étape, il n'est pas essentiel pour les leaders d'avoir un plan détaillé de leur nouvel environnement de travail, mais ils devraient commencer à l'imaginer activement et à y travailler.

Selon notre point de vue sur la façon d'aborder les stratégies relatives aux employés en vue de la reprise, les dirigeants d'entreprise devraient commencer par définir leurs priorités et leur orientation pour l'avenir. Comme nous l'expliquons en détail dans notre rapport sur les tendances mondiales en capital humain de 2020 (voir la figure 1), l'ADN futur de toute organisation et ses principes directeurs de rétablissement de la main-d'œuvre devraient inclure ses directives sur les aspects suivants :

sa raison d'être – pour *intégrer le bien-être et la contribution* des personnes dans la mission et les activités de l'organisation,

son potentiel – pour définir ce qui *peut être réalisé* par les personnes et les équipes, et

sa perspective – pour s'orienter vers l'avenir *avec audace*.



Le processus de reprise adopté par chaque organisation fera le *pont* entre sa gestion immédiate des besoins en période de crise et sa situation future dans la nouvelle normalité.

Il ne s'agit pas *simplement* de revenir aux anciennes façons de faire. La pandémie oblige les organisations à renouveler leur engagement auprès de leur personnel et à réinventer leurs lieux de travail.

Dans la phase de reprise, le plus grand défi auquel les organisations seront confrontées sera de préparer le retour des anciennes activités – *retourner au travail* – tout en s'adaptant à la nouvelle réalité – *repenser le travail*. Même si de nombreux employés ont fait preuve de résilience face à la crise, il est important de se rappeler que les changements transformationnels peuvent être difficiles et déroutants pour de nombreux travailleurs. Bien que certains puissent préférer travailler de la

maison, d'autres peuvent être moins à l'aise ou productifs en dehors d'un environnement de travail traditionnel. La façon dont les dirigeants pourront répondre à ces attentes divergentes et les concilier définira l'avenir de la confiance dans leur organisation. Malgré les incertitudes, une chose est claire : les clients, les employés, les fournisseurs et les autres partenaires regardent attentivement. La façon dont les organisations géreront le rétablissement peut définir leur marque tant auprès de leur personnel que de leur clientèle, établir leur réputation pour les années à venir, déterminer leur compétitivité future et enfin, établir si elles fonctionnent véritablement comme une entreprise sociale.

L'entreprise sociale

L'entreprise sociale, comme nous l'avons définie dans notre rapport sur les tendances mondiales en capital humain de 2018, vient préciser et étendre la notion de nouveau contrat social, qui propose de modifier les relations entre les personnes et les organisations, et entre les organisations et la société pour qu'elles soient davantage axées sur l'humain, dans le but d'assurer la stabilité dans un monde en constante évolution. Devenir une entreprise sociale, ce n'est pas seulement assumer sa responsabilité sociale d'entreprise. Il s'agit de modifier les façons dont les organisations travaillent pour atteindre un équilibre entre les préoccupations de l'organisation et celles de l'écosystème élargiⁱⁱⁱ.

Dans le contexte de l'essor, et maintenant l'expansion, de l'entreprise sociale et des défis à court terme que présentent les stratégies relatives aux employés, nous croyons que la planification et l'exécution de la reprise devraient être fondées sur une orientation future. Des priorités claires peuvent guider l'organisation pendant le rétablissement et vers la phase suivante : la prospérité. Notre prochain rapport sur les tendances mondiales relatives au capital humain de 2020, qui portera sur l'entreprise sociale à l'œuvre^{iv}, présentera aux dirigeants une voie durable pour leur main-d'œuvre et l'ADN de leur organisation pour l'avenir grâce à l'intégration de trois attributs dans les fondements de l'organisation :

Raison d'être, potentiel et perspective.

- Les organisations qui adoptent une **raison d'être** intègrent le bien-être et un sens à chaque aspect de leurs activités courantes et optimisent le pouvoir des gens en mettant à profit les forces complémentaires des membres de leur effectif pour atteindre un but commun.
- Les organisations qui exploitent leur **potentiel** sont conçues et organisées de manière à maximiser ce que les humains sont **capables** de penser, de créer et de faire dans un monde de machines, et rehaussent le potentiel de leurs employés pour assurer leur réussite à long terme au travail.
- Les organisations qui adoptent des **perspectives** voient l'incertitude comme un monde d'occasions plutôt qu'une source de menaces, et se positionnent pour prendre des mesures décisives en vue de façonner un avenir inconnu.

En se dotant de ces attributs, les organisations seront en mesure de mettre l'entreprise sociale à l'œuvre en 2020 – ce qui orientera le rétablissement de la main-d'œuvre et façonnera les années à venir.



Nous croyons que les stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise devraient être orchestrées au moyen de cinq actions essentielles :

Réfléchir, Renouveler l'engagement, Remobiliser, Repenser et Redémarrer. Ces mesures peuvent aider les organisations à passer de la phase de réaction à la nouvelle normalité en jetant les bases de la prospérité au lendemain de la crise.

Nous croyons que les stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise devraient être orchestrées au moyen de cinq actions essentielles : Réfléchir, Renouveler l'engagement, Remobiliser, Repenser et Redémarrer. Ces mesures peuvent aider les organisations à passer de la phase de réaction à la nouvelle normalité en jetant les bases de la prospérité au lendemain de la crise.

Redémarrer – Priorités des RH et des opérations liées aux talents

Réaligner la fonction RH et les opérations liées aux talents sur les priorités les plus pressantes en matière d'activités et de main-d'œuvre, et s'orienter vers les RH exponentielles.

Repenser le travail, l'effectif et les lieux de travail

afin de profiter de l'expérience acquise dans la réaction à la COVID-19 et de l'occasion d'accélérer l'avenir du travail.

Réfléchir

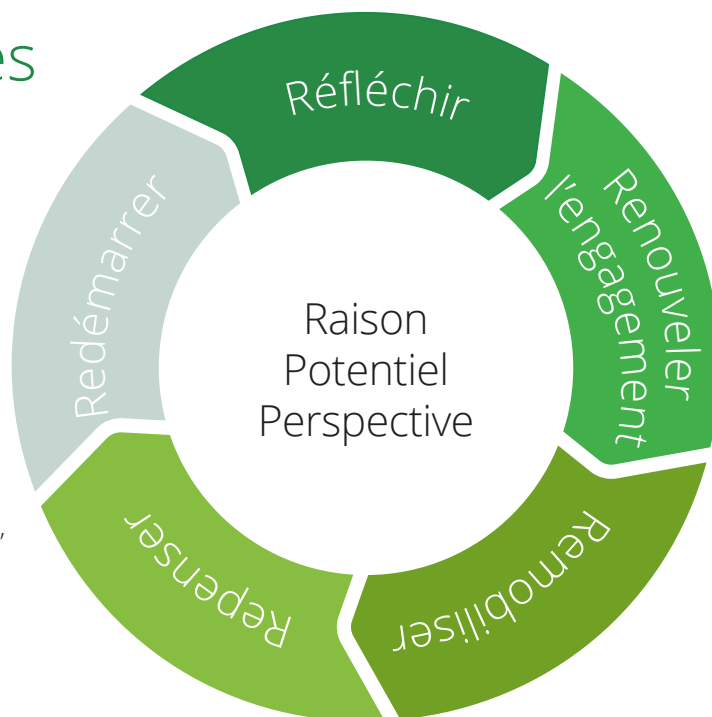
à ce qui a fonctionné, aux leçons apprises et aux lacunes de la réaction – en écoutant différents points de vue et différentes voix.

Renouveler l'engagement

envers le bien-être des employés et la raison d'être en se concentrant sur les préoccupations physiques, psychologiques et financières – à leur domicile et sur le lieu de travail.

Remobiliser

et redéployer les employés pour maximiser leur contribution et leur potentiel afin de réaliser rapidement les priorités de l'organisation.





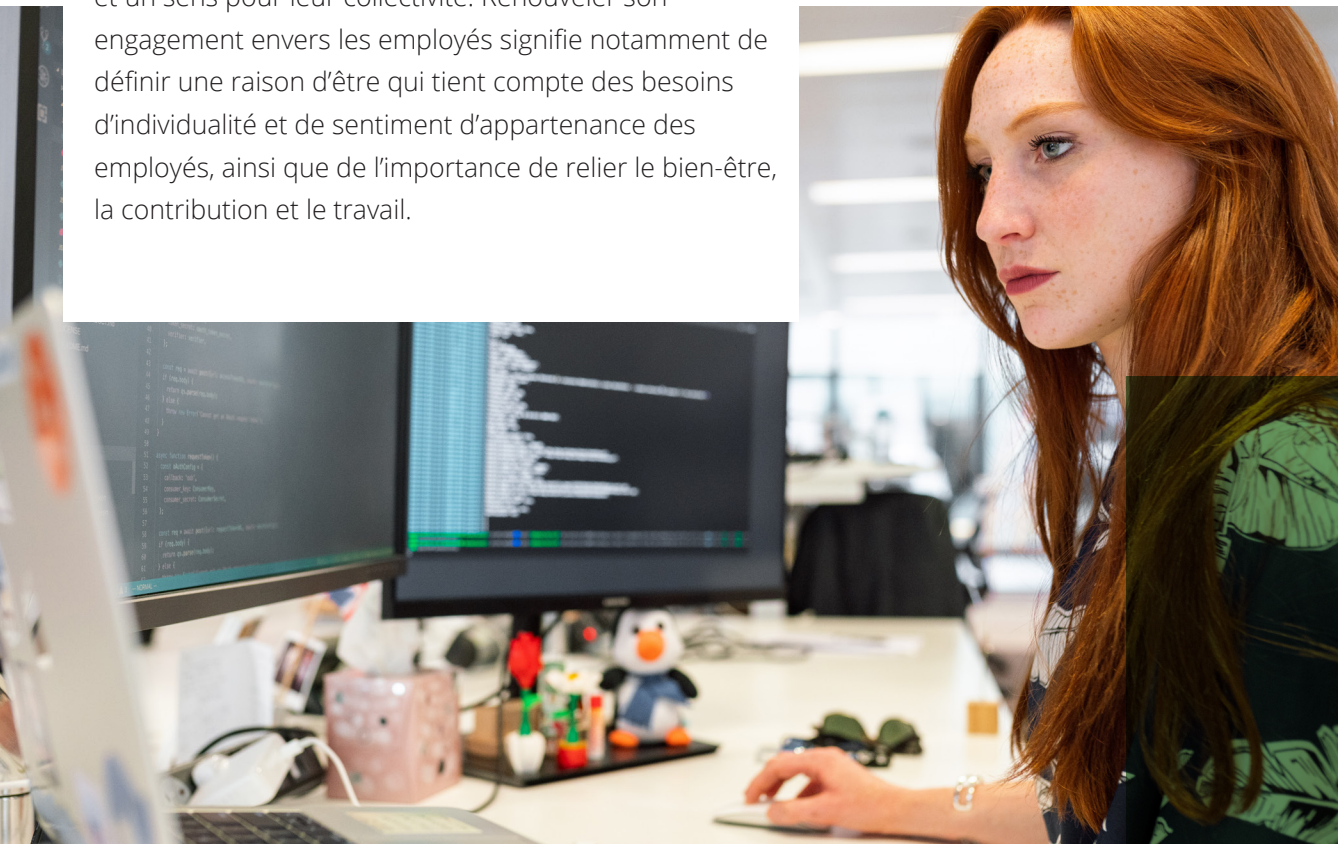
Réfléchir

Prendre le temps de réfléchir. Ce qui distingue principalement la phase de réaction et celle de la reprise, c'est le temps que l'on prend, que l'on se donne, pour réfléchir aux prochaines étapes. En fait, la réflexion peut être à la fois un point de départ crucial et une action soutenue pendant ce processus. Il faut d'abord réfléchir à ce qui a fonctionné, aux leçons apprises et aux lacunes de la réaction. Dans cette réflexion, on doit également prendre le temps d'écouter différents points de vue, voix et leaders de divers niveaux afin de tracer l'avenir. Sur le plan des stratégies relatives aux employés, la reprise exige des mesures fondées sur une réflexion continue tenant compte de la gravité et de l'intensité des répercussions sur les employés et l'entreprise. Comme la plupart des aspects du processus, cela ne sera pas facile, et exigera des dirigeants qu'ils posent des actions délibérées et se donnent du temps.

Renouveler l'engagement

Les organisations qui amorcent le processus de reprise doivent réitérer leur engagement envers le bien-être et leur raison d'être en se concentrant particulièrement sur les aspects physiques, psychologiques et financiers. Le bien-être physique exige de se pencher sur la santé et la sécurité, l'hygiène dans les lieux de travail et la disponibilité des tests et des traitements. Le bien-être psychologique comprend les pratiques adoptées dans le milieu de travail, comme des horaires flexibles qui permettent de maintenir la santé mentale et émotionnelle des employés. Les dirigeants doivent reconnaître la diversité des attentes des employés et les soutenir pendant la crise et la transition vers la reprise. L'engagement envers le bien-être doit s'étendre jusqu'à la maison, car les employés continuent de prendre soin de leurs enfants et de leurs proches âgés. Ils veulent que leur travail ait un sens : un sens pour leur organisation et ses clients, un sens pour eux-mêmes et leur carrière, et un sens pour leur collectivité. Renouveler son engagement envers les employés signifie notamment de définir une raison d'être qui tient compte des besoins d'individualité et de sentiment d'appartenance des employés, ainsi que de l'importance de relier le bien-être, la contribution et le travail.

Les organisations devraient communiquer directement et en temps opportun avec les personnes et les équipes pour présenter la mission et les priorités organisationnelles, et pour relier les buts et les résultats de l'entreprise. Les employés doivent se sentir associés à la mission. Dans le cadre de cet effort, les organisations doivent évaluer, réviser et mettre en œuvre les politiques et les pratiques essentielles qui favorisent le bien-être de leurs employés qui travaillent sur place et à distance. Elles doivent aussi être conscientes qu'après la COVID, le rendement prendra probablement une nouvelle signification dans leur lieu de travail. La santé et la productivité devront se combiner afin d'aider les employés à réussir, et non simplement à atteindre les objectifs. Les dirigeants doivent se demander comment ils peuvent soutenir leurs employés afin que ceux-ci se sentent liés et engagés envers les nouvelles priorités et stratégies de l'organisation.





Remobiliser

Pour les organisations, le processus de reprise présente des occasions de redéployer leurs employés et de maximiser leur contribution et leur potentiel. Même si certains employés reviendront sur les lieux de travail, d'autres pourront continuer à travailler à distance. Certains pourront avoir une activité hybride où ils feront du télétravail la majorité du temps, mais rencontreront parfois les autres membres de l'équipe pour exécuter des tâches spécifiques. Les organisations doivent préparer leurs employés en les dotant des compétences et capacités nécessaires pour le retour au travail. Cela comprend l'infrastructure et les technologies nécessaires, comme la bande passante et les outils requis pour le travail virtuel, de même que les ressources d'information et les accès numériques nécessaires pour répondre aux exigences de travail immédiates et futures. Remobiliser et redéployer la main-d'œuvre signifie d'attribuer et de créer des occasions intéressantes pour les employés, mais aussi de mobiliser les employés et les équipes de manière à tirer profit de leur potentiel et de leurs capacités. Comme nous l'avons largement constaté dans la réaction à la crise, les personnes, nous sommes tous – en tant qu'individu, équipe, et organisation –, capables de beaucoup plus de ce qui était habituellement demandé.

Les équipes joueront un rôle de plus en plus important et devraient être conçues et configurées pour s'adapter à l'évolution des priorités et des objectifs de l'entreprise.

Compte tenu des défis liés aux préoccupations familiales et personnelles auxquels les employés continueront d'être confrontés durant la reprise, les affectations devraient viser l'atteinte d'un équilibre entre leurs besoins sur le plan de l'horaire et de la souplesse et les besoins essentiels de l'entreprise. Les chefs d'équipe auront un rôle crucial à jouer dans le succès à court terme du retour de la main-d'œuvre et des résultats de l'entreprise. Renforcer le rôle des équipes et des chefs d'équipe et redéployer des employés dans de nouvelles équipes et de nouvelles fonctions aideront à favoriser l'agilité et une résilience durable.

Les dirigeants devraient fournir aux équipes, aux gestionnaires et aux employés des indications claires sur les *changements apportés aux priorités et aux routines*, incluant les nouvelles méthodes de travail fondées sur les technologies et le numérique. Il s'agit d'un élément essentiel de la remobilisation et du redéploiement des employés : la reprise exigera de se réorienter vers de *nouvelles priorités et routines de travail*, en établissant par exemple de nouveaux horaires, en combinant le travail sur place et le télétravail, et en modifiant les tâches des équipes. La façon dont les organisations prépareront leurs employés et les soutiendront dans l'exécution de leurs nouvelles routines de travail, priorités, fonctions et tâches constituera probablement un facteur clé dans le rendement.

Repenser le travail, les employés et les lieux de travail

« Le coronavirus, avec ses répercussions économiques et sociales, nous fait faire un bond dans l'avenir. Des changements que bon nombre d'entre nous avaient anticipés pour les décennies à venir surviennent en quelques semaines. »¹

C'est ainsi qu'Anne-Marie Slaughter, présidente de la fondation New America, a résumé cette période de la COVID-19. Cela est particulièrement vrai pour l'avenir du travail. Nous sommes passés rapidement au travail et à l'éducation à distance, à de nouveaux partenariats dans les écosystèmes et entre eux, et à des niveaux de flexibilité, de travail d'équipe et d'adaptabilité sans précédent.

Alors qu'elles commencent à envisager la nouvelle réalité postpandémie, les organisations peuvent se baser sur leurs nouvelles priorités de travail pour repenser et reconfigurer leur effectif et établir un équilibre entre leurs anciens et leurs nouveaux besoins. Il est important que les organisations communiquent les façons dont elles redéployeront leurs employés, et les raisons pour lesquelles elles le feront. Elles doivent déterminer leurs nouvelles priorités d'affaires, en démontrant les situations où les anciennes priorités demeurent et celles qui requièrent de nouvelles méthodes de travail. Elles doivent aussi expliquer ce qui motive ces nouvelles priorités en indiquant le contexte et les orientations et les nouvelles réalités des lieux de travail physiques et en ligne, et en démontrant l'équité des politiques qui concernent les employés. Repenser le travail, l'effectif et les lieux de travail signifie un changement de perspective : cela force les dirigeants à être audacieux devant l'incertitude. Une perspective qui gagnera en importance à mesure que nous progresserons vers la reprise.

Pendant la première phase de réaction à la crise, certaines organisations ont commencé à examiner les domaines



où les technologies numériques, l'automatisation et l'intelligence artificielle pourraient rendre le travail plus sécuritaire, rapide, efficace et novateur. Les organisations devront probablement poursuivre cette réflexion à mesure qu'elles rappelleront leurs employés et repenseront les priorités et les possibilités liées à leur travail, à leur personnel et à leurs lieux de travail.

Quel sera le rendement de l'organisation si ses employés sont plus dispersés? À leur retour, ils s'attendent probablement à trouver un environnement de travail sécuritaire, et à ce que leur organisation prenne les mesures appropriées pour les protéger. Il est également important de noter que certains pays et certaines cultures pourront être moins enclins au télétravail. Dans certains pays, par exemple, le travail à distance peut exiger des changements dans l'éducation des employés, la gestion du rendement, les structures organisationnelles et les croyances culturelles ou les préjugés entourant le fait de ne pas être au bureau.

Repenser le travail signifie également repenser la main-d'œuvre sur les plans de la composition, de la rémunération et de la gestion du rendement. Modifier sa composition peut donner la possibilité d'une réinvention à grande échelle. Ces dernières années, de plus en plus d'organisations de toutes les tailles ont envisagé de recourir à d'autres formes de travailleurs comme des sous-traitants, des pigistes, des travailleurs à la tâche et des travailleurs en externalisation ouverte.



La répartition de la nouvelle main-d'œuvre suit divers modèles d'emploi, et au cours des 12 à 24 prochains mois, les dirigeants devront se poser nombre de questions :

- Quels seront les besoins sur le plan de la **composition** et de la taille de la?
- Quelles seront les **compétences** requises? Devront-elles être disponibles dans des lieux de travail physiques, virtuels ou hybrides?
- Quels employés pourront revenir au travail, et à quel moment?
- Comment les dirigeants pourront-ils créer un climat de **confiance** dans la nouvelle relation employeur-employé dans les lieux de travail physiques, virtuels et hybrides?
- Comment pourront-ils faire en sorte que leurs employés soient **confiants** à propos de leur propre sécurité?
- Si une plus grande partie du travail est exécuté à distance, que type de **soutien** l'organisation fournira-t-elle?
- Comment les autres formes de travailleurs externes peuvent-elles améliorer la **flexibilité** de l'organisation?
- L'organisation est-elle **préparée** aux cyberrisques accrus que présente une main-d'œuvre dispersée et à distance?
- Quels sont les messages et les engagements que l'organisation pourra communiquer en ce qui concerne la rémunération, la sécurité d'emploi, la gestion du rendement et les promotions au cours des prochaines années?

Les organisations devront probablement repenser aussi la conception de leurs lieux de travail de manière à répondre aux exigences liées à la crise, en permettant notamment l'application des mesures d'hygiène et de distanciation et la création d'un sentiment de sécurité. À l'heure actuelle, de nombreux milieux de travail sont organisés en fonction de routines et de systèmes rigides : structures de commandement et de contrôle pyramidales avec quarts et heures de travail normalisés. À mesure que les organisations passeront de la phase de réaction à la crise à la phase de reprise, nous croyons que les dirigeants seront plus enclins à prendre des risques. Ce sera pour eux l'occasion d'adopter de nouvelles pratiques de gestion des talents comme des progressions professionnelles non linéaires – fondées sur un portefeuille de tâches – et des marchés d'occasions et d'expériences de travail.

Dans le cadre de ce processus, les dirigeants devraient également réévaluer et expliquer la rémunération, les programmes de récompense et les plans de promotion à court terme pour l'année à venir ou les deux prochaines années tout en gérant les attentes pendant le rétablissement et à l'égard d'activités durables. Les employés recherchent une sécurité d'emploi et financière et une orientation quant à leurs possibilités de carrière et leur développement professionnel.

Pendant la reprise, les perspectives peuvent être très variées, allant de considérations très générales (« Comment servirons-nous nos clients et nos collectivités et accomplirons-nous notre mission? ») à d'autres beaucoup plus terre-à-terre (« Devrons-nous encore porter des complets? »). Cette réévaluation peut également inclure les processus opérationnels, comme la souplesse requise pour assurer l'exécution dans la prochaine crise, et la décision de maintenir les chaînes d'approvisionnement dans des réseaux mondiaux ou de les ramener à une échelle plus locale.



La crise liée à la COVID-19 peut entraîner des changements fondamentaux et créer des possibilités. Elle offre l'occasion de reconstruire et de repositionner l'organisation pour l'avenir.

- Comment l'organisation peut-elle mieux intégrer et utiliser les technologies numériques, l'automatisation et l'intelligence artificielle?
- Comment peut-elle gérer les **avantages** et les risques associés à un effectif dispersé?
- Quels outils peut-elle adopter pour le travail virtuel et pour s'adapter aux nouvelles pratiques et méthodes de travail qui rendront les équipes et les milieux de travail plus **efficaces** à l'avenir?
- Comment l'organisation peut-elle constater et mesurer la productivité associée spécifiquement aux nouvelles méthodes de travail si elle combine le travail sur place et à distance?

Un des objectifs fondamentaux de la reprise devrait être de constituer une main-d'œuvre plus résiliente. L'organisation devrait notamment favoriser un nouvel environnement dynamique pouvant évoluer en fonction d'une mission claire et reliant la contribution et le bien-être des employés avec la raison d'être de l'organisation : rapidité et adaptabilité accrues, meilleur esprit d'équipe et nouvelles priorités. Voilà les ingrédients clés d'une main-d'œuvre résiliente. Les organisations devraient trouver des façons de tirer profit de l'énergie et du rythme de la reprise et d'établir une nouvelle cadence à tous les niveaux.

Redémarrer – Priorités des RH et des opérations liées aux talents

Ce volet du processus de reprise concerne le réalignement de la fonction RH et des opérations liées aux talents sur les priorités les plus pressantes en matière d'activités et de main-d'œuvre. La réussite du processus n'est pas assurée si la fonction RH n'adopte pas un rôle redéfini qui anticipe et orchestre les nouvelles priorités de l'organisation. Les gestionnaires des RH jouent un rôle unique pour préparer, soutenir et utiliser leurs employés et positionner l'organisation pour entrer dans une nouvelle ère de résilience et de durabilité. Dans bien des cas, cela signifie de s'orienter vers les RH exponentielles – conçues pour la rapidité, de nouvelles méthodes de travail, une mentalité numérique, un fonctionnement en équipe, des stratégies organisationnelles adaptables et des besoins commerciaux changeants.

Dans bien des organisations, les équipes RH, les politiques et les programmes de rémunération des employés ne sont pas préparés pour les réalités de la reprise. Les gestionnaires des RH devraient réévaluer rapidement l'ensemble des programmes de rémunération et de RH. La fonction RH devra concentrer son expertise sur les aspects essentiels de la rémunération, de la gestion du rendement, et des promotions spécifiques à la période de reprise. Les gestionnaires des RH devraient s'assurer d'avoir une compréhension approfondie des exigences juridiques complexes liées au monde du travail, des changements fiscaux et de l'éventail vertigineux des programmes et subventions gouvernementaux à l'échelle mondiale, et de pouvoir accéder rapidement à des spécialistes dans ces domaines.

La fonction RH peut envisager de délaisser la gestion centralisée pour prendre des décisions concernant les employés de manière plus localisée afin de soutenir un nouveau milieu de travail fondé sur une direction, des pouvoirs et des équipes plus largement répartis. Elle peut se pencher sur d'autres priorités comme l'apprentissage agile, qui permet d'enseigner rapidement aux gens comment utiliser les nouveaux outils face à un changement inattendu,



comme l'adoption à grande échelle de la technologie de vidéoconférence à l'éclosion de la COVID-19.

Les choix faits et les politiques adoptées pendant la phase de reprise sont l'occasion de revoir sa raison d'être, son potentiel et ses perspectives.

Dans le lieu de travail de l'avenir, la fonction RH peut devenir une voix pour la prise de décisions audacieuses face à l'incertitude. Elle peut aider à assurer un équilibre entre le désir d'individualité et de sentiment d'appartenance des employés, et le besoin de l'entreprise d'assurer la sécurité et de se réinventer. Les choix faits et les politiques adoptées pendant la phase de rétablissement sont l'occasion pour l'organisation de revoir sa raison d'être, son potentiel et ses perspectives. Les décisions prises par la fonction RH aujourd'hui définiront probablement son influence durant la phase de reprise et son rôle à l'avenir. Lorsque les employés et l'ensemble de la main-d'œuvre repenseront à cette crise quand elle sera terminée, ils devraient voir que les gestionnaires des RH ont su adopter une vision d'avenir dans leur réaction en tenant compte à la fois des besoins essentiels à court terme des employés et de l'entreprise et de l'occasion de faire un virage vers l'avenir.

Conclusion

Compte tenu de la dimension humaine des problèmes urgents liés à la main-d'œuvre et des incertitudes auxquelles les dirigeants d'entreprise sont confrontés, la reprise post-pandémie exigera des stratégies relatives aux employés axées à la fois sur les cinq priorités de la reprise à court terme – réfléchir, renouveler l'engagement, remobiliser, repenser et redémarrer – et sur l'avenir et l'atteinte d'une nouvelle normalité, en intégrant une raison d'être, un potentiel et des perspectives renouvelés.

Ces mesures à court terme et cette vision à long terme offrent aux organisations l'occasion d'évaluer rapidement leurs anciennes stratégies relatives aux employés et leurs priorités durant la phase de réaction, et de se repositionner afin de prospérer dans la nouvelle réalité à venir. Les organisations peuvent être tentées d'écarter la nécessité de changer ou d'imaginer la reprise comme un retour à la normale. Cela ne se produira pas. Les organisations qui reviendront à leurs anciennes méthodes de travail pourraient constater que leurs concurrents profitent de la reprise pour repenser leur main-d'œuvre et leurs activités et se préparer à prospérer à l'avenir. En anticipant et en orchestrant les cinq priorités dans le contexte d'une raison d'être, d'un potentiel et de perspectives renouvelés, les organisations peuvent diriger, préparer et soutenir leur employés dans la phase de reprise tout en se positionnant pour la phase suivante : prospérer dans la nouvelle normalité.

ANNEXE 1

Nouvelles méthodes de travail

À mesure que les organisations amorcent le processus de reprise, elles réfléchissent de façon plus stratégique aux employés, aux processus et aux politiques essentiels et non essentiels. Par exemple, elles décident quelles tâches peuvent être exécutées à distance de façon continue et quelles activités devront reprendre sur les lieux de travail à la fin de la crise.

Évidemment, toutes les organisations ne suivent pas le même processus. Certaines évaluent si elles peuvent réembaucher ou rappeler les employés congédiés, alors que d'autres, comme les entreprises axées sur la livraison, ont augmenté leur effectif durant la crise et doivent maintenant déterminer quels seront leurs besoins de main-d'œuvre à l'avenir.

D'autres organisations examinent des politiques concernant des travailleurs à la tâche et évaluent comment elles pourront adopter des horaires de travail flexibles. Certaines ont aidé des travailleurs déplacés à trouver de nouveaux mandats et travaux ponctuels auprès d'autres organisations pendant le confinement en espérant pouvoir en réembaucher une bonne partie lorsque la crise s'atténuera.

Certaines organisations, bien sûr, sont toujours en train de gérer la crise et de tenter de survivre à la prochaine semaine, alors que d'autres pensent déjà aux opérations à long terme. Elles examinent leurs stratégies virtuelles et leurs chaînes d'approvisionnement et évaluent comment elles peuvent recourir à l'automatisation pour améliorer les opérations à l'avenir.

De nombreuses organisations envisagent d'utiliser l'automatisation et l'intelligence artificielle pour exécuter des tâches plus routinières afin de permettre à leurs employés de se concentrer sur un travail plus complexe. D'autres doivent déterminer le niveau de soutien qui doit être fourni aux employés qui travaillent de la maison. Par exemple, des entreprises de services bancaires d'investissement ont fourni à leurs négociateurs deux écrans d'ordinateur et d'autres équipements à leur domicile afin qu'ils puissent passer au télétravail sans heurt^{vi}.



Les entreprises du domaine de la planification immobilière font également un examen minutieux de leurs besoins. Elles se demandent de quel espace de bureau elles auront besoin si une plus grande partie des activités se déroulent en télétravail et qu'il faut appliquer des mesures de distanciation pour les employés sur place. D'autres réfléchissent à la façon de gérer les équipes qui veulent se rencontrer de manière intermittente tout en travaillant à distance la plupart du temps. De plus, dans la plupart des organisations du monde, la crise a appris aux équipes à prendre des décisions de façon plus rapide et collaborative.

Et certaines organisations sont confrontées à des changements beaucoup plus radicaux. Les sociétés du secteur pétrolier et gazier subissent la baisse des prix des produits de base et de la demande pour leurs produits, car les déplacements en voiture et les voyages en avion ont énormément diminué depuis le début du confinement. Même en ces temps difficiles, les préoccupations croissantes envers les changements climatiques et les politiques visant la réduction des émissions de carbone poussent certains dirigeants du secteur à envisager de réorienter une bonne partie de leurs activités vers d'autres sources d'énergie. Dans de tels scénarios, le processus de reprise dépasse l'adoption de nouvelles méthodes de travail et signifie un changement éventuel important de la main-d'œuvre pour soutenir de nouvelles stratégies d'entreprise.



ANNEXE 2

Gérer la cybersécurité dans le processus de reprise de la main-d'œuvre

La réaction à la crise de la COVID-19 et la reprise qui doit suivre présentent des risques liés à la main-d'œuvre et à la cybersécurité. Le télétravail entraîne de nouvelles menaces. L'accroissement du nombre d'appareils à distance augmente la vulnérabilité des réseaux des entreprises. Les pirates informatiques pourraient voir le passage au télétravail comme une excellente occasion de profiter de la faiblesse des contrôles et des pratiques de cybersécurité. Les dirigeants doivent être conscients de ces risques et en tenir compte dans l'établissement de leur nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre. Ils devraient obtenir des rapports réguliers sur les cybermenaces, dont celles qui concernent précisément le télétravail et l'ensemble des employés.

Les employés doivent être formés pour reconnaître ces menaces et prendre conscience qu'elles ne viennent pas toutes de l'extérieur. Les changements qui s'opèrent dans la main-d'œuvre – congés, nouveaux employés, travailleurs à la tâche – peuvent poser des cyberrisques. S'ils ne l'ont pas déjà fait, les dirigeants doivent envisager de réviser leurs programmes de gestion et de formation, leurs politiques et leur infrastructure et d'y investir afin de protéger leur entreprise contre les cyberrisques et la divulgation de données.

Dans cette crise, de nombreux dirigeants n'étaient pas préparés aux cyberattaques, ou étaient trop occupés à réagir à la pandémie. À mesure que le travail virtuel et le télétravail augmentent et que les cyberrisques connexes

s'accroissent, les organisations pourraient avoir besoin d'embaucher plus de spécialistes en cybersécurité.

Afin de combattre ces menaces potentielles, les organisations devraient profiter du processus de reprise pour concevoir des systèmes et des processus plus sécuritaires. Elles devraient élaborer des plans de réaction et de reprise à une prochaine crise ou cyberattaque. Ces programmes devraient être fondés sur les trois principes suivants :

- Confidentialité
- Intégrité
- Disponibilité

Les organisations devraient informer et former les gestionnaires et les employés afin qu'ils sachent comment se préparer activement aux problèmes de cybersécurité et y répondre, embaucher les spécialistes de la cybersécurité dont ils ont besoin ou s'assurer qu'ils ont accès à des experts en la matière, et investir dans les outils de cybersécurité nécessaires pour protéger les employés – à leur domicile et sur place –, les clients et l'organisation.

Apprenez-en plus sur les cybermenaces liées au télétravail et les façons de les gérer en consultant le [document d'information sur la cybersécurité préparé par Deloitte à l'intention des dirigeants d'entreprise](#) (en anglais).

Auteurs

Coauteurs :

Jeff Schwartz

Leader du programme L'avenir du travail
Deloitte États-Unis
jeffschwartz@deloitte.com

Steve Hatfield

Leader du programme L'avenir du travail
Deloitte mondial
sthatfield@deloitte.com

Nicole Scoble-Williams

Leader du programme L'avenir du travail
Deloitte Asie-Pacifique
nscoble-williams@tohatsu.co.jp

Erica Volini

Leader, Capital humain, Deloitte mondial
evolini@deloitte.com

Remerciements :

Bharat Kaul

Noah Schleicher

Rebecca Greenberg

Andrea Isaacs



Collaborateurs :

Karen Pastakia

Leader du programme L'avenir du travail
Deloitte Canada
kapastakia@deloitte.ca

Juliet Bourke

Leader, Diversité et inclusion, Deloitte Australie
julietbourke@deloitte.com.au

Wendy Huang

Leader, Stratégie et analytique, Deloitte Chine
wyhuang@deloitte.com.hk

Will Gosling

Leader, Capital humain, Deloitte Royaume-Uni
wgosling@deloitte.co.uk

David Brown

Leader, Transformation de la main-d'œuvre
Deloitte mondial
davidbrown@deloitte.com.au

Jungle Wong

Leader, Capital humain, Deloitte Asie-Pacifique
junglewong@deloitte.com.cn

Amir Rahnema

Leader, Organisation adaptable, Deloitte mondial
amrahnema@deloitte.nl

Emily Mossburg

Leader de la cybersécurité, Deloitte mondial
emossburg@deloitte.com

Michael Clarke

Leader, Services aux employeurs mondiaux
Deloitte États-Unis
michaelclarke@deloitte.com

Robin Jones

Leader, Transformation de la main-d'œuvre
Deloitte États-Unis
robijones@deloitte.com

Ressources supplémentaires

Stratégies relatives aux employés en temps de crise

[COVID-19 : des stratégies concrètes de gestion de la main-d'œuvre axées sur vos gens](#)

[Future of Work: Ways of working in uncertain times – Increasing organizational resilience in the face of COVID-19](#) (en anglais)

Stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise

[Manuel sur les stratégies relatives aux employés en prévision de la reprise](#)

Notes de fin

ⁱ « [Le COVID-19 entraîne des pertes dévastatrices en termes d'heures travaillées et d'emplois](#), » *Organisation internationale du Travail*, 7 avril 2020.

ⁱⁱ « [Recovering from COVID-19: Economic cases for resilient leaders 18-24 months](#), » *Deloitte*, 10 avril 2020.

ⁱⁱⁱ « [The Rise of the Social Enterprise, 2018 Deloitte Global Human Capital Trends](#), » *Deloitte Insights*, 3 avril 2018.

^{iv} « The social enterprise at work: Paradox as a path forward, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, » *Deloitte Insights*. Publication à venir.

^v Anne-Marie Slaughter, « [Forget the Trump administration. America will save America](#), » *New York Times*, 21 mars 2020.

^{vi} « [Exponential HR](#), » *Deloitte Insights*, 12 avril 2020

^{vii} « [Matt Phillips, Emily Flitter, Kate Kelly, "Working From Home Feeds Market's Woes in Little Ways That Add Up](#), » *New York Times*, 12 avril 2020



www.deloitte.com

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 différents 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.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur 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.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni leurs sociétés affiliées, ni leurs employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage, quel qu'il soit, survenant directement ou indirectement en relation avec toute personne se fiant à la présente publication. DTTL et chacun de ses cabinets membres et leurs entités liées sont des entités juridiques distinctes et indépendantes.