



La persévérance d'un leadership résilient

Avoir une incidence durable sur la voie de la prospérité

Surmonter la COVID-19 avec résilience

Pour obtenir un plus large éventail de perspectives de Deloitte sur la réaction à la COVID-19, veuillez consulter notre site web consacré à la COVID-19.

Table des matières

Un plus long chemin à parcourir	2
Soutenir nos gens	3
Soutenir nos organisations	5
Soutenir la société	7
Soutenir notre capacité à diriger	9
Soutenir notre influence	10
Notes de fin	11

Un plus long chemin à parcourir

IL Y A QUELQUES MOIS, nous nous imaginions que prospérer, c'était piloter nos entreprises vers une meilleure normalité après la pandémie de COVID-19. Mais d'autres défis se sont ajoutés à nos responsabilités en tant que leaders, tels que l'injustice raciale, les changements climatiques et les aléas de l'économie. Le chemin vers la « prospérité » semble plus long et plus ardu que bon nombre d'entre nous l'avaient imaginé... ou espéré.

De nombreuses régions du monde sont encore durement touchées par la première vague ou par la résurgence de la maladie. Selon notre dernière analyse, 76 % des entreprises et de nombreuses régions sont toujours dans la phase « réagir » ou « se remettre » de la crise¹. À la fin de juillet 2020, selon [l'outil de suivi de la situation des consommateurs de Deloitte](#), deux trajectoires se dessinaient dans le monde : l'inquiétude croissante des consommateurs dans neuf pays sur cinq continents, dont l'Inde, le Chili, la Chine, l'Australie, l'Espagne et les États-Unis, et un sentiment plus positif dans neuf autres pays (dont sept en Europe)². La variation des courbes épidémiologiques et la variation des réponses locales compliquent davantage les choses pour les multinationales, qui ne peuvent pas appliquer des guides stratégiques et les priorités uniformément à

l'échelle mondiale. Même les entreprises et les régions qui ont amorcé la phase « prospérer » sont conscientes que nous sommes tous engagés ensemble dans un long parcours, puisque nos perspectives d'avenir sont indissociables.

Cela dit, l'avenir de chacune de nos organisations n'est pas tracé d'avance. En tant que leaders résilients, l'un de nos rôles les plus importants en ce moment est d'*assurer* : le soutien de *nos gens*, qui sont nombreux à éprouver non seulement de la lassitude, mais plus de stress que jamais; le soutien de *nos organisations*, afin qu'elles puissent continuer à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes; et le soutien de la *société*, au sein de laquelle les menaces existentielles se multiplient. Mais il importe tout autant de soutenir notre *propre capacité de diriger*, afin que nous puissions continuer à servir nos clients sur le long chemin à venir.

À titre de chef de la direction de Deloitte mondial, je tenais à vous faire part de mes réflexions sur ces quatre impératifs dans le cadre du parcours que nous entreprenons en tant que leaders, et de certaines des questions que nous devrions tous nous poser.

Soutenir nos gens

NOS GENS VIVENT des niveaux de stress et d'incertitude sans précédent : les travailleurs qui ont subi de profondes pertes sur le plan personnel découlant de la COVID-19 ou de l'injustice raciale; les parents qui doivent composer avec les problèmes de garde d'enfants et une vive inquiétude concernant les responsabilités scolaires, sans négliger leurs obligations professionnelles; et même la perte de contacts physiques fondamentaux entre les petits-enfants et les grands-parents. Aussi, nous devons faire preuve à la fois d'empathie et de courage pour la suite des choses.

Est-ce que j'accompagne nos gens, nos clients et les partenaires de notre écosystème tout au long de ce parcours en tenant compte de leurs besoins?

En tant que leaders, nous devons manifester de l'empathie envers nos gens et leur faire savoir que nous sommes au courant des innombrables difficultés avec lesquelles ils doivent actuellement composer, et qui semblent parfois insurmontables. En fait, les psychologues qualifient de « pertes ambiguës » les pertes qui sont inexplicables, qui

échappent à notre contrôle et dont l'échéance est indéterminée³. Normalement associées à une maladie chronique évolutive ou à la perte d'un proche, les incertitudes qui accablent aujourd'hui nos collègues constituent sans contredit des pertes ambiguës⁴. La perte de notre manière habituelle de nous situer dans le monde est difficile à comprendre, échappe à notre contrôle et crée de l'incertitude quant au retour à un semblant de vie normale.

Comme nous l'indiquons dans notre guide intitulé *Bridge across uncertainty* à l'intention des leaders, il existe trois types de stress : le bon stress, le stress tolérable et le stress toxique; aussi, il est primordial d'évacuer ce dernier avant que les gens ne se sentent dépassés⁵. Lorsque les gens sont aux prises à la fois avec des pertes ambiguës et du stress toxique, il importe de mieux définir l'échéance et de réduire l'incertitude afin de soutenir les équipes. Par exemple, Deloitte a tenu des ateliers sur Zoom, où un échantillon de nos gens a contribué à la définition des programmes de retour au travail, ce qui leur a conféré un sentiment d'être davantage en contrôle. De même, parrainer des projets qui ont une échéance et une issue définies – où les équipes peuvent dire qu'elles ont « terminé » le travail – les aidera à surmonter les pertes ambiguës et le stress toxique.

En tant que leaders, nous devons manifester de l'empathie envers nos gens et leur faire savoir que nous sommes au courant des innombrables difficultés avec lesquelles ils doivent actuellement composer, et qui semblent parfois insurmontables.

Est-ce que je donne l'exemple en ayant des conversations courageuses pour assurer des décisions rapides et stratégiques?

L'une des cinq qualités des leaders résilients que nous avons présentées dans [un article publié au début de la pandémie de COVID-19](#)⁶ consiste à *privilégier la rapidité plutôt que la finesse* : prendre des mesures décisives, avec courage, en fonction d'informations imparfaites, en sachant que la rapidité est essentielle. « La nécessité de prendre des décisions cruciales dans des conditions d'extrême incertitude » est le principal contexte dans lequel s'inscrit la force émotionnelle qui caractérise [le travail intérieur du chef de la direction](#)⁷.

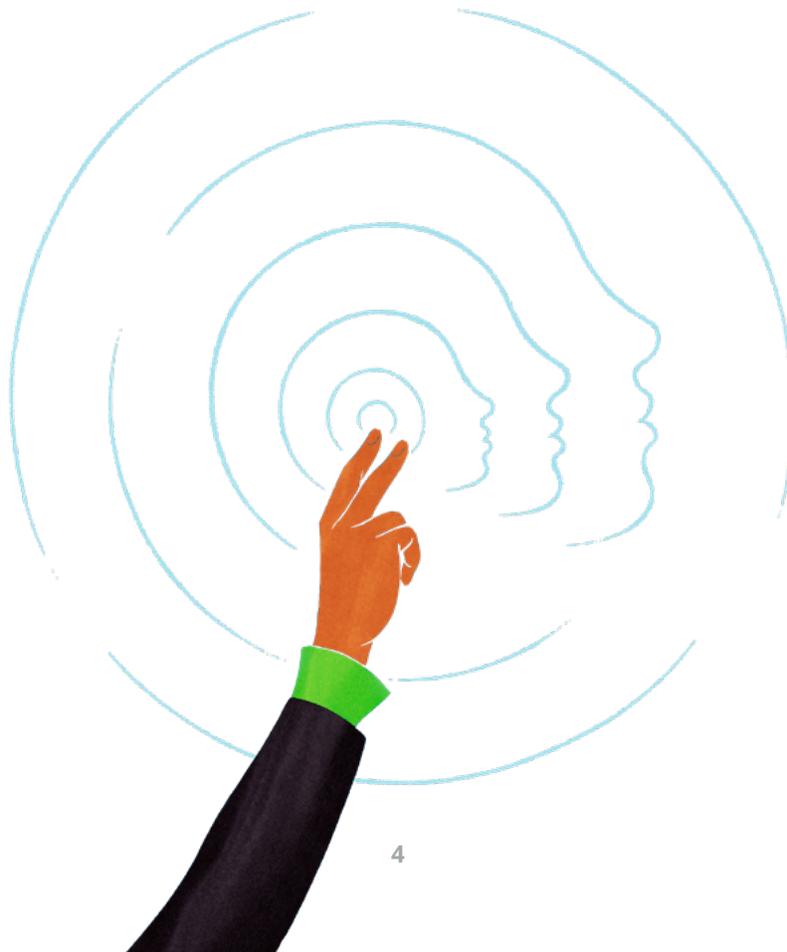
Les conversations courageuses sont au cœur de ces mesures de leadership audacieuses, qui s'avèrent encore plus essentielles aujourd'hui pour soutenir nos gens. Elles nous permettent de livrer des

messages authentiques et une rétroaction en temps réel au beau milieu d'une crise, et nécessitent le courage:

- *d'aborder* des situations difficiles comme les fermetures d'entreprise, les congédiements et les mises en congé, plutôt que de les ignorer en espérant qu'elles disparaîtront;
- *d'établir* les mesures à prendre et de les mettre en œuvre, aussi impopulaires soient-elles;
- *de dire* la vérité à propos de la situation et des motifs de chaque décision, et de reconnaître les répercussions.

Et surtout :

- *d'être à l'écoute* de l'esprit et du cœur de nos gens, même si le message risque de nous mettre mal à l'aise. Cela peut non seulement nous aider à formuler des décisions plus éclairées, mais c'est un élément essentiel pour soutenir l'organisation.



Soutenir nos organisations

LE COURAGE, CELA VEUT AUSSI DIRE que nous prenons des décisions à court terme en gardant une vision à long terme. Plus que jamais, nos organisations doivent créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes et la protéger en assurant le soutien de l'emploi, de nos secteurs, de la collectivité et de l'économie tout entière.

Suis-je un joueur offensif en plus d'être défensif?

Dans la phase « réagir » de la crise, la plupart des leaders d'une organisation ont dû jouer de manière défensive, alors que leurs valeurs, leurs gens, leurs clients et leurs activités étaient au cœur de leurs préoccupations. Mais pour prospérer dans la nouvelle normalité, nous devons aussi nous porter en attaque, en continuant de protéger nos gens et nos activités, mais aussi en adoptant une vision à long terme. En allant ainsi à contre-courant, nous nous doterons d'un avantage concurrentiel et aurons le vent dans les voiles à l'issue de la crise. Bon nombre d'entreprises adopteront une attitude défensive plutôt qu'offensive. Celles qui adopteront les deux en ressortiront gagnantes⁸.

Dans le cadre d'un [sondage](#) commandité en juin 2020 par Deloitte et *Fortune* auprès de plus de 140 chefs de la direction d'entreprises du palmarès Fortune mondial, 77 % des répondants ont indiqué que la pandémie avait créé de nouvelles occasions importantes de passer à l'attaque⁹. Avant la pandémie, [une étude menée auprès de cadres dirigeants](#) révélait que 56 % d'entre eux accordaient

la priorité aux investissements visant à protéger leur organisation contre les perturbations provoquées par les concurrents (jeu défensif), alors que seulement 26 % accordaient la priorité aux investissements visant à perturber la concurrence en adoptant de nouvelles façons de faire des affaires (jeu offensif)¹⁰. Ce coefficient s'est maintenu à près de 2:1 lors des trois dernières années du sondage.

Est-ce que j'envisage de manière proactive les modèles d'affaires vers lesquels je dois orienter l'organisation?

En général, les crises s'accompagnent d'importantes occasions, comme accélérer les innovations, élargir les relations au sein de l'écosystème, prévoir l'évolution des structures de marché et créer de nouveaux modèles. Par exemple, les crises sanitaires et sociales actuelles amènent les chefs de la direction à repenser leurs modèles d'affaires. Quelles sont les fonctions que je dois rapatrier pour accroître la résilience? Quelles fonctions devrais-je impartir davantage pour assurer la redondance et une capacité d'adaptation rapide? Quels segments de la main-d'œuvre peuvent être virtualisés en permanence, et quelles technologies numériques ou infonuagiques devrais-je accélérer pour y parvenir¹¹? Nous avons été nombreux à voir les cloisons s'écrouler presque du jour au lendemain dans notre empressement de réagir à la COVID-19 : les équipes sont devenues de plus en plus interfonctionnelles, grâce à l'échange accéléré d'idées, d'expériences, de ressources et d'expertise de manière à permettre aux

organisations de prendre des mesures plus globales et éclairées. Lesquels de ces obstacles peuvent être éliminés à tout jamais?

Les chefs de la direction croient que la pandémie a entraîné un besoin sans précédent de changement structurel et organisationnel. Un récent sondage a révélé que leurs plus grandes priorités stratégiques concernent des changements durables dans les comportements de consommation et l'engagement des clients (70 %), les technologies ou les outils qui feront désormais partie du « cours normal des activités » (61 %) et le rendement soutenu des modèles d'affaires nouveaux ou émergents (45 %)¹². Parfois, la mise en place de nouveaux modèles d'affaires nécessite des décisions d'investissement audacieuses, même lorsque le budget est serré. Dans le cadre d'une étude menée récemment auprès de 200 cadres dirigeants allemands, 25 % des répondants ont indiqué qu'ils ont enregistré une amélioration de 15 % à 30 % du BAII au moyen de la numérisation. Et il n'est pas trop tard pour passer à l'offensive sur le plan numérique : les entreprises participantes les plus fructueuses ont pris le virage de la numérisation il y a moins de deux ans¹³.

Au total, 70 % des chefs de la direction croient que leurs plus grandes priorités stratégiques concernent des changements durables dans les comportements de consommation et l'engagement des clients.

Soutenir la société

AFIN DE SOUTENIR LA SOCIÉTÉ, nous devons, en tant que leaders résilients, jouer un rôle encore plus actif pour exercer une influence sur les structures et les systèmes sociaux et agir pour le bien collectif. Le leadership axé sur le bien commun nécessite un esprit d'assentiment, et l'esprit d'assentiment est le fruit de la confiance.

Est-ce que je valorise la confiance en tant que vecteur d'une incidence sociale efficace?

Nous croyons que la confiance n'est pas un concept abstrait, mais une monnaie d'échange tangible : celle du leadership résilient¹⁴. Une étude récente révèle que 62 % des clients qui accordent une « grande confiance » à une marque achètent cette dernière presque exclusivement dans la catégorie donnée. Les employés qui ont grandement confiance en leur employeur sont deux fois moins susceptibles de rechercher de nouvelles occasions d'emploi, mais que 42 % des employés n'accordent pas une grande confiance à leur employeur¹⁵.

Au sein de la société en général, il est plus urgent que jamais que la confiance règne, surtout dans un contexte d'incertitude face aux perturbations sociales et à l'évolution du rôle des institutions¹⁶.

Selon la mise à jour de mai 2020 du Baromètre de confiance d'Edelman, seulement 38 % des répondants mondiaux croient que leur entreprise est « habile ou très habile » lorsqu'il s'agit de faire passer les personnes avant les bénéfices¹⁷. Par ailleurs, 62 % des participants croient que les entreprises ne font pas vraiment d'effort pour aider leurs fournisseurs et leurs partenaires à rester en affaires¹⁸. Au moment d'envisager les modifications organisationnelles et institutionnelles à apporter aux systèmes et aux structures, il sera essentiel de bâtir la confiance et de s'en servir comme « monnaie d'échange » pour mieux orienter la société.

Est-ce que j'utilise notre tribune et nos relations pour renforcer les structures et les systèmes sociaux?

Alors que les œuvres philanthropiques et sociales nécessitent un apport important de temps et de ressources, l'influence que nous exerçons est l'un des éléments les plus percutants et durables qui soient. En présence d'injustice raciale ou économique, ce sont souvent des systèmes sclérosés et des institutions enracinées qui perpétuent le statu quo. Compte tenu du vaste réseau de liens qu'entretient chacune de nos

Afin de soutenir la société, nous devons, en tant que leaders résilients, jouer un rôle encore plus actif pour exercer une influence sur les structures et les systèmes sociaux et agir pour le bien collectif.

organisations – avec les clients, les fournisseurs, les partenaires de l'écosystème, les gouvernements et les collectivités –, comment pouvons-nous unir nos efforts et mobiliser le plein potentiel de ces relations pour assurer une réforme des structures et des systèmes sociaux?

Les changements climatiques sont l'un des aspects où une intervention concertée peut changer le cours des choses. Deloitte joue un rôle actif lorsqu'il s'agit de réunir et de diriger des écosystèmes d'organisations aux vues similaires, ou d'y participer, car les défis climatiques les plus complexes au monde nécessitent un travail d'équipe à très grande échelle. Ces efforts ont notamment mené à la création de la plateforme [UpLink](#) par Deloitte et le Forum économique mondial, entre autres collaborateurs, qui met en contact des innovateurs et des entrepreneurs avec des experts, des mentors et des investisseurs afin qu'ils puissent collaborer à la résolution de problèmes mondiaux conformément aux objectifs de développement durable des Nations Unies¹⁹. Parmi les priorités initiales d'UpLink, citons le [sprint des solutions océaniques](#), qui a recueilli près de 50 solutions entrepreneuriales provenant de plus de 15 pays²⁰, et [it.org](#), une initiative visant à assurer la conservation et le rétablissement d'un billion d'arbres au cours de cette décennie²¹.

Comment pouvons-nous concilier les bénéfices et la responsabilité sociale?

Comment pouvons-nous concilier les bénéfices et la responsabilité sociale? Comment pouvons-nous aborder les grands enjeux sociaux à l'aide des actifs provenant de nos principales activités tout en rehaussant la valeur offerte aux actionnaires, voire réorienter l'entreprise pour harmoniser la valeur offerte aux actionnaires et l'incidence sociale? Dans [une étude réalisée auprès de cadres dirigeants](#), huit hauts dirigeants sur dix ont déclaré avoir élaboré des produits ou des services au cours de la dernière année qui ont une incidence positive sur la société ou sur l'environnement²². Ces retombées positives vont au-delà des produits et services pour s'étendre aux effectifs : Cargill parraine fréquemment des employés dans le cadre du programme *Partners in Food Solutions*, où ceux-ci font du bénévolat auprès de plus de 900 petits producteurs alimentaires en croissance en Afrique. En plus de voir au bien commun du continent, les employés acquièrent une expérience internationale concrète, et Cargill profite des idées et des solutions innovantes que les équipes ramènent de leurs séjours à l'étranger²³.

Soutenir notre capacité à diriger

NOUS NOUS DEVONS, pour nos gens, nos organisations et la société, d'avoir un esprit sain dans un corps sain, et de nous donner pour objectif de les servir à long terme. Face à ce qui pourrait être le défi le plus exceptionnel de notre vie de leader, nous risquons d'atteindre le point d'épuisement avant de nous en rendre compte. Nous devons non seulement nous soutenir les uns les autres, mais aussi assurer notre propre soutien. Mais pour ce faire, nous devons nous poser des questions difficiles.

Ai-je effectué une introspection honnête?

Pour diriger les autres, il faut d'abord se tourner vers soi, en faisant écho au « connais-toi toi-même » de Platon. Dans les périodes de stress, en tant que leaders, nous pouvons facilement retomber dans de vieux schémas de leadership moins sains. J'ai constaté que les meilleurs leaders ont une conscience aiguë de soi et une grande vulnérabilité personnelle. David Brooks, auteur et chroniqueur au *New York Times*, a décrit les leaders efficaces qu'il a étudiés en recourant à la métaphore de deux montagnes : « Si la première montagne consiste à construire l'ego et à définir le moi, la seconde consiste à se débarrasser de l'ego et à dissoudre le moi. Si la première montagne concerne l'acquisition, la deuxième montagne concerne la contribution²⁴. »

Lorsqu'un leader effectue une introspection honnête, celle-ci a aussi une incidence sur l'organisation. David Brooks affirme également ce qui suit : « Je peux maintenant reconnaître les

organisations de la première et de la deuxième montagne... dans le deuxième cas, elles touchent les gens au plus profond d'eux-mêmes et laissent une trace indélébile... Ces institutions ont un but collectif, des rituels communs, une histoire issue d'une même origine... Elles ne se contentent pas d'éduquer; elles transforment²⁵. »

Est-ce que je gère mon énergie, qui est beaucoup plus importante que mon temps, afin d'être le plus productif possible?

Le secret de la productivité, ce n'est pas la gestion du temps, mais la gestion de l'énergie. Les athlètes de haut niveau s'adonnent à l'entraînement fractionné, qui consiste en un effort musculaire intense suivi d'une période de repos, à des fins de renforcement. De même, les dirigeants de haut niveau ont maîtrisé l'art de la dépense d'énergie et de la récupération d'énergie, en suivant les cycles naturels chez les humains, soit des périodes de 90 à 120 minutes de travail ponctuées de brèves périodes intentionnelles de récupération (qui peuvent être aussi simples que de monter et descendre un escalier ou faire un casse-tête) dans une version mentale de l'entraînement fractionné. Comme l'expliquent les auteurs Jim Loehr et Tony Schwartz : « Les vies les plus riches, productives et heureuses se caractérisent par la capacité de se consacrer entièrement au défi à relever, mais aussi de lâcher prise périodiquement pour renouveler son énergie²⁶. »

Soutenir notre influence

PERSONNE NE SAIT combien de temps la crise de la COVID-19 durera ni la voie que le virus empruntera. Alors, les grandes perturbations découlant des injustices raciales, de l'inégalité sociale, du changement climatique et des tensions économiques risquent d'allonger la trajectoire vers une « meilleure » normalité. En tant que chefs de la direction, nous sommes appelés à apporter un soutien durant la crise.

Ces responsabilités se comparent à une pierre jetée dans un étang. La pierre tombe au fond de l'eau, s'apparentant à notre capacité d'introspection. Les ondes qu'elle crée se répercutent jusqu'à nos employés, que nous accompagnons, tout comme nous accompagnons nos organisations, en ayant le courage de mettre au point une stratégie et d'adopter une attitude offensive, ainsi que la société, en investissant dans la confiance afin d'opérer des changements sociaux positifs dans les institutions et les systèmes.



Notes de fin

1. D'après un sondage effectué auprès des leaders du service à la clientèle de Deloitte du 16 au 20 juillet 2020.
2. Deloitte. « *State of the Consumer Tracker* », consulté le 27 juillet 2020.
3. Pauline Boss. « *Ambiguous loss theory: Challenges for scholars and practitioners* », *Family Relations* 56, no 2 (2007), p. 105-11.
4. Pauline Boss. Entrevue par Krista Tippett, « *Living the questions: It's really settling in now, the losses large and small* », baladodiffusion OnBeing, 17 juillet 2020.
5. Pour en savoir plus long, reportez-vous à « *Bridge across uncertainty: How crisis leadership with a human focus can support business resilience* », Deloitte Insights, 18 août 2020.
6. Punit Renjen. « *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19* », Deloitte Insights, 16 mars 2020.
7. Benjamin Finzi et al. « *Emotional fortitude: The inner work of the CEO* », Deloitte Insights, 9 juillet 2020.
8. La tension entre la défensive et l'offensive s'apparente à la tension au sein de l'« ambidextrie » entre l'optimisation et l'exploration; Benjamin Finzi, Vincent Firthet Mark Lipton. « *Ambidextrous leadership: Keystone of the undisruptable CEO* », Deloitte Insights, 18 octobre 2018.
9. Deloitte. « *Rethinking "CEO exceptionalism": Deloitte CEO Survey on how COVID-19 is redefining the CEO role* », juin 2020.
10. Punit Renjen. « *Industry 4.0: At the intersection of readiness and responsibility* »; sondage annuel de Deloitte mondial sur l'état de préparation des entreprises à l'ère du numérique, Deloitte Insights, 20 janvier 2020.
11. Pour en savoir plus long, reportez-vous à « *The future of virtual work infrastructure* », qui sera publié sur Deloitte Insights à l'automne 2020.
12. Deloitte. « *Rethinking "CEO exceptionalism"* ».
13. Deloitte. « *Deloitte Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization* », consulté le 3 août 2020.
14. Jennifer Lee et al. « *Embedding trust into COVID-19 recovery: Four dimensions of stakeholder trust* », Deloitte Insights, 23 avril 2020.
15. Sondage de Deloitte Consulting LLP et Deloitte HX TrustID^{MC}, mai 2020.
16. Punit Renjen. « *The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19* », Deloitte Insights, 22 avril 2020.
17. Edelman. « *2020 Edelman Trust Barometer spring update: Trust and the COVID-19 pandemic* », 5 mai 2020.
18. *Ibid.*
19. Nations Unies. « *Objectifs de développement durable* », consulté le 3 août 2020.
20. Uplink version bêta. « *Our sprints* », consulté le 3 août 2020.
21. 1t.org. « *A platform for the trillion tree community* », consulté le 3 août 2020.
22. Renjen. « *Industry 4.0: At the intersection of readiness and responsibility* ».
23. Cargill. « *Cargill and TechnoServe: Partnering to support rural development around the world* », septembre 2018.
24. David Brooks. « *The moral peril of meritocracy* », *New York Times*, 6 avril 2019.
25. David Brooks. « *The Second Mountain: The Quest for a Moral Life* », (Random House, 2019), p. 17.
26. Jim Loehr et Tony Schwartz. « *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal* » (The Free Press, 2003), p. 12.

À propos de l'auteur

Punit Renjen | punit@deloitte.com

Punit Renjen est devenu chef de la direction de Deloitte mondial en juin 2015, et a été réélu à ce poste en 2019. Deloitte exerce ses activités dans 150 pays et compte plus de 300 000 professionnels; en 2019, ses revenus s'élevaient à 46,2 milliards de dollars US. Punit Renjen est également membre du conseil d'administration de Deloitte mondial.

En tant que chef de la direction de Deloitte mondial, M. Renjen a mis en place une stratégie mondiale en vue de permettre au Cabinet de devenir le leader incontesté des services professionnels. Lors de son premier mandat, il a mené des efforts stratégiques de collaboration qui ont abouti à des expériences plus cohérentes pour les clients et les professionnels de Deloitte, et les collectivités où le Cabinet exerce ses activités. Sous la direction de M. Renjen, Deloitte a lancé *WorldClass*, une initiative mondiale visant à préparer 50 millions d'avenirs pour un monde d'occasions, et reposant sur la croyance selon laquelle une société prospère favorise la réussite des entreprises.

Avant d'occuper ses fonctions actuelles, M. Renjen était président du Conseil de Deloitte LLP (cabinet membre américain) de 2011 à 2015. À ce titre, il dirigeait le Conseil d'administration qui régissait et supervisait les enjeux prioritaires, comme la stratégie, les activités, l'atténuation des risques et le perfectionnement des talents du Cabinet.

En 2020, M. Renjen a reçu la médaille Oregon History Makers de la Société d'histoire de l'Oregon en reconnaissance de son leadership d'affaires visionnaire. À l'extérieur de Deloitte, il est membre de la Business Roundtable et de l'International Business Council du Forum économique mondial. Il siège également au conseil d'administration de plusieurs organismes à but non lucratif, dont le US-India Strategic Partnership Forum (vice-président). Auparavant, il a agi à titre de président du conseil de Centraide à l'échelle mondiale.

M. Renjen est né et a grandi en Inde. Il a déménagé aux États-Unis après avoir obtenu une bourse de la Fondation Rotary pour la Willamette University, où il a obtenu une maîtrise en gestion; il a déjà fait partie du conseil de fiduciaires de la Willamette University. Il est marié et a un fils.

Communiquer avec nous

Pour toute demande des médias, veuillez envoyer un courriel à l'adresse globalcommunications@deloitte.com.

Pour toute demande des clients, veuillez envoyer un courriel à covidclientpmo@deloitte.com; le BGP transmettra votre question à la ressource appropriée au sein de Deloitte.

Bill Marquard

BGP mondial, réponses aux clients au sujet de la COVID-19
Directeur général | Deloitte Consulting LLP

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement **Brenna Sniderman**, **Claire Hassett**, et **Kara Shuler** pour leur contribution au contenu.

Deloitte.

Insights

Inscrivez-vous pour recevoir les mises à jour de Deloitte Insights, à l'adresse www.deloitte.com/insights.

 Suivez @DeloitteInsight

Collaborateurs de Deloitte Insights

Rédaction : Junko Kaji, Blythe Hurley, Abrar Khan, et Rupesh Bhat

Création : Sylvia Chang et Molly Woodworth

Promotion : Hannah Rapp

Illustration de couverture : Alex Nabaum

À propos de Deloitte Insights

Deloitte Insights publie des articles, des rapports et des périodiques originaux qui fournissent des perspectives à l'intention des entreprises, du secteur public et des ONG. Notre objectif est de puiser dans les recherches et l'expérience de l'ensemble de notre organisation de services professionnels, et de coauteurs du milieu universitaire et de celui des affaires, pour faire avancer le dialogue sur un large spectre de sujets d'intérêt à l'intention des dirigeants d'entreprise et des leaders gouvernementaux.

Deloitte Insights est une marque d'éditeur de Deloitte Development LLC.

À propos de cette publication

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), son réseau mondial de cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, l'« organisation 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 à l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni ses sociétés affiliées, ni ses 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 affiliées constituent chacun une entité juridique distincte et indépendante.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, l'« organisation de Deloitte »). DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent une entité juridique distincte et indépendante, qui n'a aucune obligation envers des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont responsables uniquement de leurs propres actes et omissions et non de ceux des autres. DTTL n'offre aucun service aux clients. Pour en apprendre davantage, voir www.deloitte.com/about.

© 2020. Pour plus d'information, communiquez avec Deloitte Touche Tohmatsu Limited.