



## SÉRIE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES RÉSILIENTES

# Cultiver le milieu de travail de l'après-COVID-19

Avant 2020, le « milieu de travail » désignait généralement l'espace de bureau dans lequel les employés travaillaient ensemble. Même si la tendance au télétravail était déjà en croissance, la pandémie de COVID-19 l'a accélérée, obligeant les entreprises à dépendre de réseaux d'employés reliés entre eux seulement par leurs connexions internet. La question est maintenant de savoir ce que sera le milieu de travail une fois la crise derrière nous.

Même si les employés ont eu une année difficile marquée par l'adoption forcée du télétravail, la plupart s'y sont habitués et ne souhaitent pas revenir en arrière. Un récent sondage réalisé par *The New York Times* et Morning Consult a révélé que 86 % des quelque 1 100 télétravailleurs sondés sont satisfaits de leur situation actuelle<sup>1</sup>. Pourquoi préfèrent-ils travailler sur leur table de cuisine? Parmi les raisons citées, mentionnons le fait qu'ils n'ont plus à se

déplacer, ont une plus grande souplesse et passent plus de temps dehors.

Les dirigeants d'entreprise qui croient que les conditions actuelles ne sont que temporaires pourraient être appelés à revoir cette perception. Plutôt que de mettre l'accent sur ce qui a été perdu, il est temps de déterminer ce qui pourrait être gagné si le monde du travail était à jamais transformé. Prenons par exemple les appels Zoom, qui sont désormais omniprésents alors qu'ils n'étaient jadis qu'une solution de rechange quand il était impossible de faire une réunion en personne. Les équipes constatent de plus en plus que ces interactions virtuelles leur permettent de tisser des liens plus étroits avec leurs correspondants, avec qui ils partagent un pan de leur vie personnelle lorsqu'un proche ou un animal de compagnie fait une brève apparition derrière eux durant une réunion.

Les entreprises familiales du monde entier pourraient craindre que ce changement drastique des méthodes de travail ne menace certains de leurs avantages distinctifs en matière de perfectionnement et d'encadrement des talents. En effet, elles sont réputées pour les excellentes occasions de mentorat qu'elles offrent à leurs employés grâce à un accès direct aux dirigeants. Les entreprises familiales tendent aussi à être mieux ancrées dans leur collectivité, une qualité qui implique une présence physique. En y accordant la réflexion et l'attention nécessaires, il est possible de préserver ces qualités et de les rehausser dans le milieu de travail d'après COVID-19. En fait, les entreprises familiales ont même déjà un avantage qui facilite cette transition.

## L'avantage de la confiance

Les entreprises consacrent beaucoup de temps à chercher des occasions d'obtenir des avantages concurrentiels. Des produits de qualité, une innovation supérieure, une mise en marché intelligente et une culture solide – voilà ce que les gens considèrent habituellement comme des générateurs de valeur. Cependant, même avant le début de la pandémie, les entreprises tentaient déjà de comprendre comment la confiance pouvait les aider à se démarquer de leurs concurrents, et ont découvert qu'elle était la clé pour fidéliser la clientèle, montrer leur bonne volonté et se sentir autorisées à essayer de nouvelles choses.

La pandémie de COVID-19 a révélé l'importance de la confiance dans un contexte commercial, surtout pour le lien de confiance entre l'employeur et ses employés. Les entreprises doivent être convaincues que leurs employés peuvent être productifs dans un contexte non traditionnel, même si leurs exigences familiales peuvent détourner leur attention. Quant aux employés, ils doivent être convaincus que leur employeur gère la crise de façon efficace et prend des décisions en tenant compte de leurs intérêts et de ceux de l'entreprise<sup>2</sup>.

## Les employés doivent être convaincus que leur employeur gère la crise de façon efficace et prend des décisions en tenant compte de leurs intérêts et de ceux de l'entreprise.

À cet égard, les entreprises familiales se trouvent dans une excellente position. Comparativement aux autres entreprises, leurs employés sont plus susceptibles de faire confiance à leur employeur et savent que les valeurs de l'entreprise jouent un rôle important. En tout, 64 % des employés de grandes entreprises familiales qui ont répondu à un sondage d'Edelman en 2019 se sont dits d'accord avec l'énoncé voulant que leur employeur agissait en fonction de

leurs valeurs, comparativement à 54 % des employés de grandes entreprises non familiales<sup>3</sup>. Qui plus est, 68 % des employés d'entreprises familiales de grande envergure estiment que leur employeur est une source d'information fiable sur divers enjeux sociaux et d'autres questions importantes, comparativement à 62 % des employés d'autres grandes entreprises<sup>4</sup>.

Par conséquent, les entreprises familiales ont plus de marge de manœuvre dans le contexte actuel pour adapter les processus de travail. Lorsque les interactions se faisaient en personne, il n'était pas possible d'obtenir des données traçables sur la façon dont les équipes collaborent. Aujourd'hui, grâce aux interactions virtuelles devenues nécessaires, les outils d'analyse des réseaux organisationnels nous procurent des données intéressantes sur la façon dont certaines équipes sont regroupées au gré de leurs interactions numériques.

Les dirigeants d'entreprise utilisent de plus en plus ces données pour créer des liens entre leurs équipes. Normalement, l'idée qu'un employeur analyse les données passives de ses employés semblerait suspecte, mais si les employés font confiance à leurs dirigeants, ils seront beaucoup plus enclins à accepter la modification des normes de communication et à contribuer à la création d'une meilleure expérience de travail.

### L versus I

Les initiatives qui visent à accroître l'efficacité dans l'ensemble de l'entreprise découlent de décisions prises par les leaders avec un grand **L**. Or, la gestion courante et efficace des tâches par les leaders avec un petit **I** est tout aussi importante, sinon plus. Souvent, il s'agit d'une question de style de leadership. Lorsque la crise a frappé, les chefs d'équipe se sont rapidement distingués en raison du rôle central qu'ils jouent au sein de l'entreprise en gérant les relations importantes avec les employés et la culture d'entreprise. Cependant, certains sont allés trop loin en créant des environnements contrôlants, en exigeant des suivis rigides, en planifiant trop de réunions Zoom et en utilisant le calendrier comme catalyseur de la productivité.

Bon nombre d'entreprises ont découvert que leurs employés ont besoin de beaucoup de latitude afin de pouvoir travailler tout en gérant les exigences de leur vie personnelle. En Allemagne, Siemens a beaucoup fait parler d'elle lorsqu'elle a instauré le travail mobile et en a fait la composante centrale de sa stratégie pour la nouvelle normalité<sup>5</sup>. Dans une déclaration, le chef de la direction Roland Busch a expliqué l'approche en deux volets de l'entreprise : premièrement, se concentrer sur les résultats plutôt que le temps passé au bureau, et deuxièmement, faire confiance aux employés et les responsabiliser<sup>6</sup>. Ce que Siemens et beaucoup d'autres entreprises ont compris, c'est que les bons travailleurs peuvent être productifs dans n'importe quel contexte si on leur donne les bons outils pour le faire.

Les entreprises familiales qui cherchent à tirer parti du lien de confiance qu'elles ont tissé avec leurs employés doivent accorder une grande attention à leur façon de communiquer avec eux pour préserver ce lien : une fois qu'elles ont établi des objectifs clairs et des attentes en matière de réactivité, elles doivent se faire discrètes. Plutôt que de planifier une série d'appels Zoom et de suivis, elles doivent se concentrer sur la dimension humaine et donner à chaque employé l'espace dont il a besoin pour être productif. La pandémie est un événement charnière pendant lequel travailleurs et dirigeants font face à des défis et à des préoccupations; elle offre ainsi des occasions d'avoir des échanges sincères sur l'expérience des uns et des autres. Certains dirigeants seraient surpris de voir à quel point l'entreprise peut raffermir ce lien de confiance et même l'améliorer en organisant régulièrement des séances de discussion ouverte virtuelles pendant lesquelles le chef de la direction et d'autres hauts dirigeants échangent de l'information sur la façon dont ils gèrent la crise tout en offrant aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.

Les liens que les travailleurs tissent entre eux durant cette crise pourraient se révéler précieux dans l'ère de l'après-COVID-19 en permettant la création d'une forme hybride de travail sur place et virtuel. Le terrain de stationnement de l'entreprise ne serait plus plein du lundi au vendredi, mais les employés se réuniraient encore à certains moments pour collaborer et socialiser, même virtuellement, tout

en restant libres de travailler de façon autonome et de planifier leur propre emploi du temps. Les entreprises familiales auraient ainsi une formidable occasion de découvrir de nouvelles perspectives tout en préservant ce qui fait leur popularité en tant qu'employeurs. Tant qu'elles ont la confiance des employés, elles sont en bonne position pour sortir de cette crise en étant plus connectées et résilientes que jamais.

---

## Personnes-ressources

### Michelle Osry

Associée, Consultation auprès des entreprises familiales  
mosry@deloitte.ca

### Mohamed Sheibani

Associé, leader national,  
Services-conseils aux entreprises familiales  
msheibani@deloitte.ca

---

Cette publication contient uniquement de l'information de nature générale. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. 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. Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

### À propos de Deloitte

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 500<sup>MD</sup> 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 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](#).

## Notes

1. Strzemien, Anya, et collab. « Out of Office: A Survey of Our New Work Lives », *The New York Times*, 20 août 2020.
2. Schwartz, Jeff, et collab. *Workforce strategies for post-COVID-19 recovery*, Deloitte, 2020.
3. *2019 Edelman Trust Barometer: Implications for Family Business*, 30 mai 2019.
4. *Ibid.*
5. Bariso, Justin. *This Company's New 2-Sentence Remote Work Policy Is the Best I've Ever Heard*, Inc., 27 juillet 2020.
6. Communiqué de presse de Siemens, *Siemens to establish mobile working as core component of the "new normal"*, 16 juillet 2020.