

Gérer le risque lié aux talents : un sprint aux allures de marathon

Maintenir la connectivité, la motivation et la productivité en période d'incertitude prolongée



Par Doron Melnick, associé, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada

La société mondiale connaît une « nouvelle normalité » dont on ne saurait encore prédire la durée. Selon des chercheurs, il pourrait être nécessaire de maintenir des mesures de distanciation sociale rigoureuses jusqu'à la mise au point d'un vaccin contre la COVID-19ⁱ, à moins que les autorités ne réussissent à déployer des stratégies de contrôle draconiennes à l'instar d'autres pays précédemment touchésⁱⁱ.

Cette nouvelle réalité exige un leadership solide et inébranlable, ainsi que des communications claires et cohérentes avec les employés, les fournisseurs, les clients et les partenaires. Et comme dans toute situation d'urgence, il est primordial de rester en contact, de remonter le moral des troupes et de rappeler à tous le rôle important qu'ils ont à jouer pour freiner la propagation du coronavirus. Cette situation très instable fluctue de jour en jour et suscite de réelles inquiétudes chez les travailleurs. Les dirigeants et leurs équipes doivent passer à l'action rapidement, mais aussi se préparer psychologiquement et émotionnellement à traverser une longue période d'agitation.

Pour de nombreux employés, il s'agit d'une première expérience du travail à domicile; l'isolement social et le manque de supervision directe qui en découlent peuvent susciter chez certains un sentiment de coupure, comme s'ils ne faisaient plus partie de l'équipe ou qu'ils n'y avaient pas leur place. Le manque d'interactions sociales peut également engendrer de la démotivation, des malentendus et des conflits. Pour leur part, les superviseurs à distance craignent que leurs employés perdent en productivité ou, au contraire, qu'ils travaillent trop, au prix de leur santé physique et mentale.

Ce qu'on entend souvent

- Comment gérer nos effectifs pendant une longue période de télétravail?
- Comment maintenir la connectivité, la motivation et la productivité des employés qui travaillent à distance?

- Quels sont les outils et interfaces numériques sur le marché? Lequel choisir?
- Quel est notre plan d'action pour garantir l'observation réglementaire?
- Quelles sont les meilleures pratiques pour établir des communications claires et cohérentes avec nos employés, fournisseurs, clients et partenaires?

Passer à une main-d'œuvre virtuelle – c'est-à-dire une main-d'œuvre composée de télétravailleurs – ou à des modalités de travail souples peut poser de sérieux défis pour les entreprises, que ce soit sur le plan des technologies ou des attentes des dirigeants. Et c'est particulièrement vrai si les choses ne rentrent pas dans l'ordre au cours des prochaines semaines, voire des prochains mois.

La direction a avantage à vérifier si l'entreprise possède l'infrastructure, les politiques et les mécanismes qu'exige le télétravail. Les technologies comme le courrier électronique, les réseaux privés virtuels (RPV) et l'infonuagique sont de bons alliés pour continuer à servir les clients et maintenir le déroulement des activités essentielles.

Dans les secteurs ou les entreprises qui ne se prêtent pas au télétravail, d'autres formules peuvent être adoptées pour limiter les contacts étroits, par exemple des horaires de travail variables, le travail par quart et le cloisonnement physique.

ⁱ *Rapport* de l'équipe d'intervention de l'Imperial College London pour la COVID-19, « Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand ».

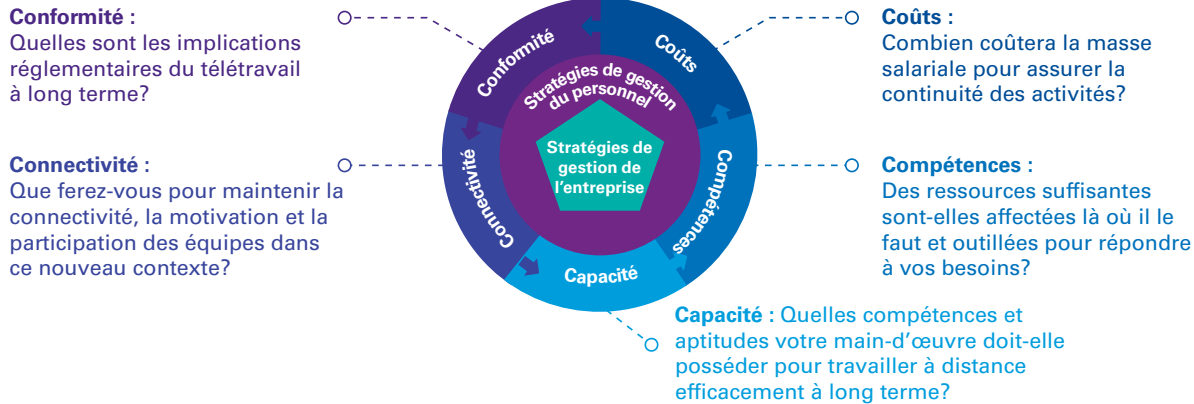
ⁱⁱ Shen, Taleb et Bar-Yeam, « Review of Ferguson et al "Impact of non-pharmaceutical interventions..." », 21 mars 2020.

Gérer les talents dans les moments difficiles : les cinq C

Un bon plan de continuité des activités dépend d'un lieu de travail branché, motivé et productif. Compte tenu de la situation actuelle, où un grand nombre d'employés travaillent à distance, nous avons adapté notre cadre de gestion du risque lié aux talents pour vous aider à définir et à évaluer le niveau de risque en fonction de cinq paramètres.

Voici quelques points à prendre en considération.

Figure : Les « 5 C » de la gestion du risque lié aux talents



CONFORMITÉ : Il est bon de vérifier si, en situation d'urgence, votre personnel continue de respecter les exigences.

- Quelles sont les implications réglementaires du télétravail à long terme? Par exemple, les employés connaissent-ils et respectent-ils votre politique de médias sociaux?
- Leur rappelez-vous que les tentatives d'hameçonnage prolifèrent en ce moment?
- Communiquent-ils en ligne selon des méthodes approuvées?
- Sont-ils au fait des politiques de sécurité des données?
- Ont-ils accès à des moyens leur permettant de réaliser leurs tâches courantes en toute conformité (par exemple, les signatures électroniques sont-elles permises pour les approbations)?

CONNECTIVITÉ : Maintenir sa connectivité et son accessibilité est crucial en période de crise.

- Disposez-vous d'une culture du télétravail bien ancrée dans le cadre de vos pratiques usuelles?
- Le télétravail est-il régi par des politiques, des procédures et des normes bien établies?
- Que pensez-vous faire pour maintenir la connectivité, la motivation et la participation des équipes dans ce nouveau contexte?
- Votre infrastructure informatique peut-elle prendre en charge la migration d'une main-d'œuvre virtuelle en entier?
- Avez-vous les formations et les mécanismes d'aide nécessaires pour envisager un virage complet vers le télétravail? Si ce n'est pas le cas, qui pourrait avoir besoin de formation et de soutien, et quel serait le délai de mise en œuvre des systèmes informatiques nécessaires?
- Votre organisation a-t-elle ce qu'il faut pour combattre le sentiment d'isolement que peut ressentir la main-d'œuvre?
- L'entreprise possède-t-elle un réseau d'appels d'urgence pour transmettre les avertissements généraux?

CAPACITÉ : Pour qu'un nombre suffisant d'employés soient en mesure d'accomplir leur travail, il convient de planifier minutieusement.

- Avez-vous des prévisions à jour concernant le volume d'activités et la charge de travail de chaque équipe?
- Des ressources suffisantes sont-elles affectées là où il le faut et outillées pour répondre à vos besoins?
- Êtes-vous en mesure d'établir une correspondance entre la disponibilité des ressources et les fonctions ou activités essentielles?
- Avez-vous prévu des mesures d'urgence si des postes clés ne sont pas assurés, par exemple des remplacements internes ou des rotations des effectifs au sein des différentes fonctions, l'embauche de contractuels à court terme, le soutien mutuel des équipes ou la formation réciproque?
- Disposez-vous d'une procédure rapide et conforme en cas de réduction temporaire et de réintégration des effectifs?

COMPÉTENCES : L'apprentissage et les communications doivent être repensés dans ce nouveau contexte pour que les travailleurs aient tout en main pour bien fonctionner.

- Votre entreprise est-elle en mesure de fournir des communications et des directives claires et efficaces en cas de crise?
- Quelles compétences et aptitudes votre main-d'œuvre doit-elle posséder pour travailler à distance efficacement à long terme?
- Avez-vous soupesé la nécessité d'instaurer des programmes de mentorat et de transfert des connaissances à distance pour aider les employés à se recycler rapidement ou à acquérir des compétences nouvelles ou connexes?
- Réfléchissez-vous aux compétences dont l'organisation aura besoin après la crise?

COÛTS : Les dirigeants chercheront à comprimer les coûts à court terme pour protéger la pérennité de l'organisation.

- Combien coûtera la masse salariale pour assurer la continuité des activités?
- La gestion de la trésorerie prévoit-elle un plan d'interruption des activités de recrutement?
- Avez-vous des politiques d'allègement des besoins en trésorerie comme des congés rémunérés ou semi-rémunérés? Si oui, dans quelles circonstances ces politiques sont-elles appliquées et comment sont-elles supervisées? Ont-elles été communiquées?
- Qu'en coûte-t-il pour assurer une main-d'œuvre à distance munie d'outils informatiques et de mécanismes de protection adéquats?
- Si vous envisagez de mettre à pied des employés, de réduire les heures de travail ou de prendre d'autres mesures d'emploi, avez-vous réfléchi aux conséquences possibles sur les relations de travail et l'observation de la loi?

Comment maintenir la connectivité, la motivation et la productivité des employés qui travaillent à distance : petit guide du télétravail

En période de turbulences, la continuité des activités demeure l'objectif premier, la sécurité des personnes étant la priorité absolue. Bien souvent, les ressources humaines et les services des installations prennent l'initiative de relocaliser les employés pour garantir leur sécurité tout en assurant la continuité des activités. Une fois le danger écarté, il convient d'instaurer des modalités de télétravail et de créer un climat de confiance dans lequel les employés pourront continuer à exceller malgré les difficultés.

Assurez la capacité et la connectivité. Lors d'une crise sanitaire majeure, sachez tirer parti des outils de télétravail. Mettez-les à l'essai pour tester leur capacité à prendre en charge un grand nombre de télétravailleurs. Par exemple, demandez à la moitié de votre équipe (ou plus) de se connecter à distance à une date et à une heure précises.

Fournissez des lignes directrices. Publiez des lignes directrices et des pratiques exemplaires concernant l'utilisation des outils de télétravail pour faciliter les discussions, le brassage d'idées et les échanges de rétroaction (p. ex., partage de documents à l'écran, recours à la messagerie instantanée et invitation à prendre la parole dans le cadre de réunions de type « table ronde »). Offrez aux cadres supérieurs la possibilité de « signer » électroniquement les décisions écrites. Désignez des « super utilisateurs » aptes à enseigner aux autres et à les conseiller sur l'utilisation efficace des outils. Si le télétravail est rare dans votre entreprise, vous pouvez préparer et communiquer des politiques temporaires concernant le remboursement des coûts personnels de téléphonie mobile et de connexion à Internet.

Faites preuve d'intelligence émotionnelle. L'intelligence émotionnelle est tout aussi primordiale, sinon plus, que les autres formes d'intelligence en cette période de pandémie. Aussi appelée « EQ », cette forme d'intelligence désigne la capacité à percevoir, à comprendre et à maîtriser ses sentiments et émotions et à reconnaître comment ils peuvent affecter les autres. Le savoir-être, le savoir-vivre et l'empathie sont des qualités de première importance dans un lieu de travail virtuel où il est facile de se méprendre sur l'intention et le ton des courriels. Les bons dirigeants qui font preuve

d'intelligence émotionnelle peuvent instaurer un climat de travail convivial et productif. La façon dont vous, en tant que dirigeant, réagissez et intervenez en période de stress et d'anxiété exacerbée a des répercussions directes sur vos employés.

Limitez les regroupements. Limitez le risque qu'une équipe essentielle soit infectée en entier en la répartissant sur deux étages d'un bureau ou à plusieurs endroits géographiques. Rappelez aux gens qu'il est impératif d'éviter la proximité physique.

Confiez des tâches constructives aux employés. Profitez de la baisse du volume d'affaires pour faire avancer d'importants projets d'amélioration opérationnelle qui, autrement, seraient relégués au second plan.

Privilégiez la santé mentale. Ne sous-estimez pas les conséquences que peut avoir la pandémie sur le moral des troupes. Les gens peuvent se sentir anxieux, en colère, déprimés, confus et impuissants. Faites preuve d'empathie et de compréhension auprès des personnes qui ont des responsabilités familiales susceptibles de compliquer le télétravail, par exemple celles qui s'occupent de jeunes enfants ou de proches âgés. Veillez également à répartir la charge de travail de manière équitable au sein des équipes.

Fiez-vous aux bonnes intentions de l'équipe. Nombreux sont les travailleurs qui ne s'inquiètent pas pour leur propre santé, mais pour celle de leurs proches ou pour les répercussions d'une éventuelle récession économique sur leur emploi. Encouragez le partage des expériences et des sentiments, et invitez les gestionnaires à prêter une oreille attentive pour éviter de jouer aux devinettes sur les raisons qui expliquent que certains membres de l'équipe soient plus tendus ou moins productifs que d'habitude. Si votre entreprise offre un programme d'aide aux employés, rappelez-en le contenu et comment s'en prévaloir aux employés.

Communiquez, communiquez et communiquez. Le bien-être et la productivité de vos employés dépendent de communications régulières et structurées. Prenez le téléphone au lieu d'écrire uniquement des courriels. Ayez recours à la vidéo pour vous voir les uns les autres. Organisez des téléconférences ou des réunions informelles pour favoriser les interactions sociales et permettre à chacun de renouer et de rester en contact.

Il est impossible d'évaluer les répercussions d'une longue période de télétravail sans prendre en considération la nature des tâches effectuées par la personne, les outils dont elle dispose, l'environnement dans lequel elle évolue et son attachement pour son lieu de travail. En ce moment, il importe surtout d'inviter les employés à exprimer leurs craintes et leurs préoccupations. Les rassurer pendant la crise peut contribuer à accroître la productivité, à réduire les conflits et à créer un climat de confiance.

Voici quelques bonnes habitudes à prendre pour gérer une longue période de télétravail :

- Reconnaissez que la transition **n'est pas nécessairement facile pour tout le monde**; chacun réagit à sa manière et s'adapte à son rythme.
- Invitez les employés à **s'aménager un espace de travail**; encouragez-les à trouver un endroit où ils pourront recevoir des appels sans être dérangés ou déranger les autres et où ils pourront se concentrer.

- Il importe de bien planifier sa journée, **de dresser une liste de tâches** quotidiennes ou hebdomadaires, et de les cocher au fur et à mesure qu'elles sont réalisées. Quelles sont les tâches prioritaires? Faites-les en premier. Invitez vos employés à prévoir du temps pour manger, prendre une pause et bouger.
- Invitez-les à faire « **comme si** » ils se rendaient au travail, c'est-à-dire à se lever, à s'habiller, à commencer leur journée de travail comme d'habitude et à prévoir une heure de début et de fin, ainsi qu'une pause-repas adéquate.
- Encouragez vos équipes à accepter que le télétravail **puisse devenir « leur nouvelle réalité »** pendant un certain temps.
- **Respectez les capacités et les disponibilités de chacun.** Si vos collègues ne sont pas occupés à temps plein, proposez-leur des initiatives qu'ils avaient prévu de faire plus tard dans l'année, comme une formation ou un projet de recherche.
- Recommandez-leur de **rester actifs**, c'est-à-dire de ne pas demeurer au même endroit ou dans la même position pendant plus d'une heure, de prendre de courtes pauses, de s'étirer et de se dégourdir les jambes.
- Encouragez tout le monde à **varier ses activités quotidiennes**, par exemple en interrompant le temps d'écran par des appels. Visez à travailler à la lumière du jour plutôt qu'à la lumière artificielle.
- Suggérez aux employés de modérer leur utilisation des médias sociaux; **conseillez-leur de prendre congé de l'actualité de temps à autre** et d'éviter les distractions comme la télévision en arrière-plan.
- **Encouragez différentes façons de travailler**, par exemple en écoutant de la musique si les gens ont besoin d'un « bruit de fond ».
- Prônez l'adoption de saines habitudes de vie en matière d'hygiène et d'alimentation; **prévenez vos employés contre la consommation excessive de chocolat et de caféine.**
- **Encouragez l'exercice**; invitez les employés qui s'en sentent capables à sortir, à aller se promener et à prendre un peu d'air frais.
- **Encouragez l'adoption d'un horaire régulier**; conseillez à vos employés de se lever et de se coucher tous les jours à l'heure habituelle.
- Prônez la création d'un lieu de travail sain en ouvrant la fenêtre; **vantez les bienfaits de respirer le bon air de l'extérieur.**
- **Insistez sur le fait que vos employés ne sont pas seuls**; il s'agit de la plus grande expérience de télétravail jamais réalisée dans le monde et la route sera certainement semée d'embûches.
- **Encouragez les gestionnaires et les chefs d'équipe à prévoir du temps** pour rester en contact avec leurs collègues, les écouter et leur offrir du soutien.
- Encouragez tout le monde à partager leurs expériences et leurs sentiments; après tout, **nous sommes tous dans le même bateau.**

KPMG au Canada

KPMG au Canada est présent dans 40 villes. Plus de 700 associés et au-delà de 6500 employés offrent des services professionnels essentiels à de nombreuses entreprises, dont certaines des grandes sociétés canadiennes, et à des organismes sans but lucratif et des organisations gouvernementales du pays. Nous collaborons étroitement avec nos clients pour les aider à gérer les risques et à tirer parti des occasions.

KPMG est un réseau mondial de cabinets offrant des services professionnels en audit et en fiscalité, ainsi que des services-conseils. Les cabinets membres de KPMG sont exploités dans 147 pays et territoires et emploient 219000 professionnels. Les cabinets indépendants membres du réseau KPMG sont affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Chaque cabinet membre est une personne morale distincte et indépendante, et se décrit comme tel.

KPMG fait partie des chefs de file au Canada dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et des services-conseils. Il se penche sur les problèmes complexes auxquels sont confrontés les clients partout au pays et aux quatre coins du globe.

KPMG cabinet juridique s.r.l./s.e.n.c.r.l

KPMG cabinet juridique s.r.l./s.e.n.c.r.l., cabinet d'avocats affilié à KPMG, offre une gamme complète de services en matière de droit de l'immigration et de droit fiscal. Les professionnels de ce secteur donnent un éclairage intéressant sur les modifications apportées aux lois et aux politiques d'immigration, ainsi que sur les stratégies appropriées visant les ressources humaines et la mobilité internationale du personnel.

Communiquez avec nous

Doron Melnick

Associé, Services-conseils
en ressources humaines et
changement organisationnel
416-777-8807
dmelnick@kpmg.ca

Stephanie Terrill

Leader nationale,
Services-conseils – Management
416-777-8994
sterrill@kpmg.ca



[kpmg.ca/fr](https://www.kpmg.ca/fr)