



Analyse des tendances

—

Guide du DRH pour le retour des employés

Repenser l'espace de travail

IBM Institute for
Business Value



Spécialistes de ce domaine



Amy Wright

Directrice associée,
IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951)
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright est la directrice associée du département IBM Talent and Transformation. Amy propose aux clients IBM des services et des logiciels innovants de mise en valeur des talents, qui les aident à transformer les talents de leur entreprise et à réinventer la gestion des RH. Amy fournit des conseils d'expert grâce à sa précédente expérience en gestion des ressources humaines, au cours de laquelle elle était responsable de 125 000 employés du secteur du conseil IBM, tout en étant un moteur d'innovation dans le domaine de l'IA. Elle évoque régulièrement la recherche IBM dans le domaine des RH à l'ère de l'IA, afin de réduire la pénurie de compétences, de favoriser l'engagement des personnels, de promouvoir un changement de culture et d'élaborer des stratégies pour le retour sur le lieu de travail.



Charles Goldwasser

VP, partenaire international,
IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/charliegoldwasser](https://www.linkedin.com/in/charliegoldwasser)
charlie.goldwasser@ibm.com

Fort de son expérience de plus de 30 ans à la tête d'équipes travaillant sur les problèmes opérationnels complexes, Charlie Goldwasser consacre son temps à aider les personnes et les entreprises à penser différemment et à concrétiser leurs aspirations. C'est un leader et un motivateur polyvalent qui encourage un environnement collaboratif. Son expérience s'étend à de nombreux secteurs, en particulier l'automobile, les produits chimiques, les biens de consommation, l'énergie, les loisirs, les services financiers, la santé, les sciences de la vie, la métallurgie, la vente de détail, la technologie et les services publics. Il écrit et fait régulièrement des conférences sur les problèmes liés aux réorganisations et aux changements dans le leadership.

« Tout ce que nous faisons avant une pandémie sera jugé alarmiste. Tout ce que nous faisons après une pandémie sera jugé inadapté. C'est le dilemme auquel nous sommes confrontés, mais cela ne doit pas nous empêcher de faire ce qu'il faut pour nous préparer. »

Michael O. Leavitt, ancien Secrétaire du Département américain de la santé, en 2007¹

Conseils à retenir

La réouverture est une possibilité à réexaminer

Réfléchissez aux tâches qui ont réellement besoin d'être exécutées, à l'endroit où elles doivent l'être et à la manière la plus intelligente de les effectuer.

Vous devez baser votre analyse sur les données, mais en assurant leur protection

Basez-vous sur les données pour prendre les décisions concernant chaque phase de la réouverture, tout en protégeant les données des employés de la même manière que vous le faites pour les données clients, et veillez à ce que vos politiques RH soient à la hauteur.

Réorganisez votre personnel pour favoriser la résilience et l'adaptabilité

Gagnez la confiance des employés en écoutant et en prenant en compte leurs demandes, puis donnez-leur les bons outils pour créer une culture dans laquelle ils pourront apprendre, s'améliorer et s'adapter aux changements de conditions.

La gestion de crise cède le pas à une nouvelle normalité

Si on les reconsidère à travers le prisme du COVID-19, les propos de Michael Leavitt en 2007 apparaissent clairvoyants. La pandémie mondiale a coûté trop de vies, et a détruit les économies et les moyens de subsistance. Elle a également déstabilisé nos modes de pensée traditionnels concernant nos lieux et nos modes de travail. Désormais, nous quittons la gestion de crise. Les entreprises du monde entier rouvrent et doivent s'habituer à une nouvelle normalité très différente, qu'elles aient fermé complètement ou qu'elles n'aient été que partiellement touchées par le COVID-19.

Nous ne savons pas grand-chose sur ce à quoi ressembleront nos environnements de travail après cette pandémie. Une chose est certaine : nous ne reprendrons pas le travail dans les mêmes conditions qu'avant. Nous travaillerons différemment, que nous soyons dans un immeuble de bureaux, un local commercial, un cabinet médical, une usine, un marché d'agriculteurs ou un bureau à domicile.²

De nombreux cadres préparent leur espace de travail et leurs collaborateurs afin d'assurer la sécurité de la « première vague » de retour, tandis que d'autres sont déjà à mi-chemin de leur retour au travail (voir la Figure 1, « Scénarios attendus pour le retour des employés IBM sur site par vagues »). Ils doivent tous surveiller et protéger la santé mentale et physique de leurs collaborateurs, implémenter des mesures de test appropriées, reconfigurer les installations, fournir des équipements de protection et obtenir l'aide de leurs fournisseurs et d'autres intervenants dans l'écosystème opérationnel de l'entreprise. Les DRH ne se sont jamais retrouvés dans une position aussi essentielle. Ils doivent augmenter l'attention qu'ils portent habituellement à leurs collaborateurs, en portant une attention toute aussi importante à la technologie nécessaire pour accélérer le retour au travail qu'à la garantie du succès à long terme : la capacité de l'entreprise non seulement à survivre, mais aussi à s'épanouir dans une normalité différente.

En vous aidant des données, désignez les personnes qui ont vraiment besoin de travailler sur site et celles pour lesquelles ce n'est pas nécessaire.

Dans ce rapport spécial, nous proposons trois étapes aux DRH pour aider leur entreprise à ressortir plus forte en travaillant intelligemment et en toute sécurité.

- 1. Regardez autour de vous** lorsque vous planifiez le retour au travail : repensez les rôles, les flux de travail, les équipes et les nouvelles exigences afin de favoriser l'agilité et la flexibilité dans une nouvelle normalité.
- 2. Regardez à l'intérieur** pour voir en quoi les analyses des données peuvent vous aider : passez en revue les modes de collecte et de protection des données des employés, et utilisez-les pour surveiller la progression de la reprise du travail ; créez de nouvelles politiques et pratiques flexibles en fonction des besoins.
- 3. Regardez vers l'avenir** lorsque vous préparez le nouveau futur : repensez la méthode à adopter pour avoir un personnel résilient et préparé en termes de support technique, professionnel et personnel. Alignez la stratégie de formation du personnel et les capacités sur les priorités de l'entreprise.

Regardez autour de vous : planifiez un retour au travail qui favorise l'agilité et la flexibilité

En tant que représentant des employés, le DRH doit tout d'abord définir les types de tâches et de rôles qui sont nécessaires sur site, ainsi que ceux qui peuvent continuer à être accomplis en télétravail. Avant la pandémie, il se peut que nous ayons défini les rôles qui étaient « essentiels » pour faire fonctionner un bureau. Maintenant, il est temps de réexaminer ces points de vue et de faire des recommandations pour favoriser l'agilité et la flexibilité dans la normalité différente à laquelle nous faisons face. En vous aidant des données collectées sur la productivité et l'engagement avant ou pendant la période récente de télétravail, désignez les personnes qui ont vraiment besoin de travailler sur site et celles pour lesquelles ce n'est pas nécessaire.

Figure 1

Scénarios attendus pour le retour des employés IBM sur site par vagues

Vague 0	Vague 1	Vague 2	Vague 3
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Situation</i> : apparition de cas de COVID-19 - Ordres de rester chez soi 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Situation</i> : diminution des cas de COVID-19, aplatissement de la courbe - De nombreuses juridictions exigent le port du masque - Les ordres de rester chez soi commencent à s'alléger avec la réouverture progressive de l'économie 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Situation</i> : montée en puissance des tests/traçage des contacts - Avancées dans le traitement 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Situation</i> : amélioration continue des capacités de test/traçage/traitement/soins
<ul style="list-style-type: none"> - Seuls les employés IBM effectuant des tâches essentielles travaillent sur site si le télétravail n'est pas possible - 95 % des employés IBM sont en télétravail - Disponibilité de meilleurs avantages médicaux et de congés payés supplémentaires - Restrictions des déplacements de plus en plus strictes - Mars – Avril 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocoles IBM : masques obligatoires et 2 mètres de distanciation sociale - Le télétravail est maintenu pour la plupart des employés. Les IBMeurs pour lesquels un retour sur site est nettement bénéfique en termes de productivité ou de capacité d'innovation reprennent en présentiel. Les employés qui sont en contact avec les clients reviennent en présentiel si le client accepte de les recevoir sur site - Restrictions des déplacements très strictes - Mai – Juin (à déterminer), dépend du marché local 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocoles IBM : masques obligatoires et 2 mètres de distanciation sociale - Le télétravail est maintenu pour la plupart des employés. D'autres IBMeurs reviennent. Les employés qui sont en contact avec les clients reviennent en présentiel si le client accepte de les recevoir sur site - Les restrictions des déplacements varient en fonction des conditions locales - Calendrier : dépend de l'évaluation des conditions locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocoles IBM : masques obligatoires (en fonction des besoins) et 2 mètres de distanciation sociale - La plupart des IBMeurs reviennent. Certains travaillent sur site régulièrement, d'autres restent en télétravail et ne reviennent que lorsque cela est nécessaire - Les employés qui sont en contact avec les clients reviennent en présentiel si le client accepte de les recevoir sur site - Flexibilité plus importante pour les déplacements - Calendrier : dépend de l'évaluation des conditions locales

Avec la réouverture des bureaux, les DRH ont à présent une opportunité unique d'accélérer l'implémentation d'améliorations des processus de travail basées sur la technologie (voir la barre latérale page 4, « Questions à se poser lors de la rationalisation du travail »). Comme Josh Bersin le souligne dans son article, *The big reset: Making sense of the Coronavirus*, les dirigeants ont à présent le droit, et le devoir, de trouver des solutions. Il nomme cette philosophie « faire mieux avec moins ». ³

Les dirigeants doivent utiliser cette période d'exploration pour rechercher les possibilités d'automatisation chaque fois que cela est possible, afin de réduire la quantité de travail devant être effectuée sur site et d'assurer la sécurité des employés. ⁴ Prenons l'exemple de Walmart qui déploie des robots pour nettoyer les sols et de la chaîne de fast-food McDonald's qui a commencé à tester les bras robotisés pour la cuisine ou le service, afin d'assurer la distanciation physique. ⁵

Ils doivent également identifier les données qu'ils ont besoin de collecter pour répondre aux nouvelles exigences d'un espace de travail sécurisé, déterminer leur mode de collecte et les implications de cette collecte en matière de politiques RH et de confidentialité. Il est maintenant temps de s'interroger sur la façon dont nous pouvons exploiter l'intelligence artificielle (IA) pour assurer l'information, la préparation et la protection des employés de retour sur leur lieu de travail avec des mises à jour personnalisées et significatives.

Qui doit revenir sur site ?

Vous devrez évaluer ce qui suit dans le cadre de l'identification des sites qui peuvent rouvrir et du degré de cette réouverture :

- Quelles sont les activités qui doivent être effectuées sur site ?
- Quels sont les employés qui possèdent les compétences adéquates les désignant comme capables de revenir sur site ?
- Possibilités de combiner des rôles
- Identification des équipes et des employés qui sont prêts et volontaires pour un retour sur site
- Impact potentiel de tous ces changements majeurs sur vos employés, vos clients et sur l'image de marque de l'entreprise.

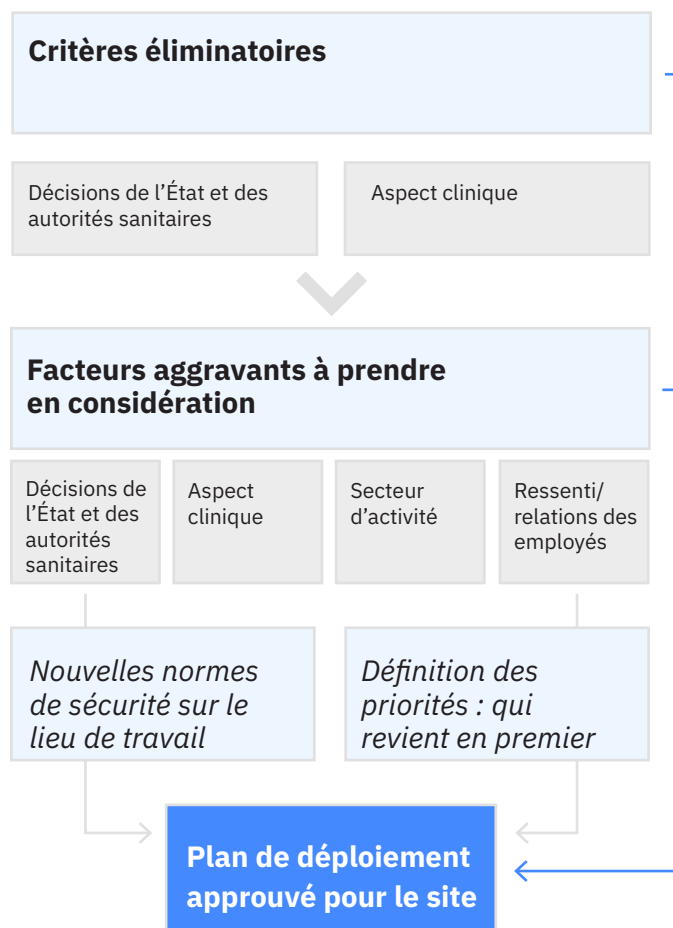
Avant de prendre une décision définitive, prenez en compte tous les conseils externes concernant la réouverture, en particulier les conseils de distanciation sociale fournis par l'État, les protocoles sanitaires et de sécurité, ainsi que les restrictions locales pouvant avoir un impact sur la façon dont certains employés vont revenir et sur le moment de leur retour. Certaines installations peuvent avoir besoin de réduire leur capacité utilisée, les employés vulnérables peuvent avoir des exigences particulières et bon nombre d'employés peuvent être affectés par les fermetures des écoles et des garderies (voir Figure 2, « Planification du site pour les vagues de retour au travail »).

Les DRH et leurs équipes doivent également accorder une attention toute particulière aux nouveaux rôles qui sont rapidement apparus durant cette crise. Ces nouvelles compétences peuvent avoir besoin d'être redéfinies à long terme afin de mieux s'adapter aux politiques de l'entreprise et d'assurer une dotation en ressources plus structurée à l'avenir.

Prenons l'exemple du secteur de la téléconsultation au Canada, qui, en un laps de temps très court, a vu une augmentation massive des embauches de nouveaux cliniciens, tels que les travailleurs sociaux. ⁶ La télémédecine ayant été rapidement acceptée pendant la pandémie, il est probable qu'elle reste une solution de soins viable, même quand les cabinets médicaux rouvriront. Les DRH de ce secteur vont jouer un rôle important dans la façon dont la télémédecine va évoluer, dans le choix des compétences qui vont persister et qui doivent être accentuées, alors qu'elles étaient principalement nécessaires pendant la période de gestion de crise.

Figure 2

Planification du site pour les vagues de retour au travail



Questions à se poser lors de la rationalisation du travail

- Quels sont les processus et activités qui ont été impactés de façon significative en raison de la pandémie ?
- Ces changements sont-ils bénéfiques, négatifs ou neutres ? Comment pouvez-vous accélérer l'augmentation des effets positifs et la réduction des effets négatifs ?
- Quelles sont les améliorations constatées en télétravail qui devraient devenir permanentes ?
- Comment les priorités des tâches ont-elles été modifiées ? Qu'est-ce qui est plus important maintenant et qu'est-ce qui est désormais devenu plus secondaire pour les activités de l'entreprise ?

Regardez à l'intérieur : assurez la protection des données sur les employés

Les DRH peuvent contribuer à la diminution des risques sanitaires pour les employés lors de la réouverture en utilisant les données RH adéquates pour fonder les décisions administratives. Ils peuvent également surveiller les analyses effectuées sur la santé et la sécurité des employés, tout en restant les principaux garants du respect de la sécurité et de la confidentialité des données personnelles. Les DRH doivent donc rester vigilants sur toutes les nouvelles méthodes de collecte, de suivi et d'utilisation des données personnelles et de santé.

Bien évidemment, la protection de ces informations ne représente qu'une partie de leur responsabilité. Le maintien de la confiance des employés est également important. Aux États-Unis, seul un employé sur quatre dit faire confiance à son employeur pour la prise de décisions éthiques et éclairées, après le retour sur le lieu de travail, faisant la juste part entre implications économiques et santé et bien-être individuel.⁷

Les employés ont également besoin de savoir comment leurs informations à caractère confidentiel sont collectées et protégées par l'entreprise. Les DRH devront donc veiller à fournir des réponses satisfaisantes aux questions naturellement posées par les employés, telles que les suivantes : quelles sont les informations personnelles recueillies à partir de mon activité en ligne, de mes capteurs intelligents, de mes appareils mobiles et de mes programmes de filtrage des entrées et sorties ? Comment ces données sont-elles utilisées ? Comment ma vie privée est-elle protégée ?

L'une des méthodes pour protéger et prendre en charge les employés, ainsi que pour gagner leur confiance, est d'utiliser un centre de commande virtuel pour contrôler, suivre et fournir des ressources sur les avantages offerts par l'entreprise en matière de soins médicaux et de prestations sociales. Vous serez peut-être aussi nombreux à choisir un modèle à accord explicite requis, sécurisé et confidentiel, permettant aux employés d'avoir leur mot à dire sur la façon dont leurs données sont utilisées.

Des informations précieuses à tirer des données

Une fois que les DRH et les autres cadres ont défini la façon dont les données seront collectées et protégées, ils doivent les utiliser pour apporter des informations solides et détaillées lors des discussions décisionnelles sur le retour des employés sur site. Les sources de données traditionnelles basées sur la gestion par blocs de temps ne sont plus suffisantes. Les DRH doivent exploiter les nouvelles technologies qui permettent une collecte et des rapports en temps réel.

Les DRH devront trouver un équilibre entre les pressions de l'entreprise en faveur d'un retour à la productivité et les attentes des employés souhaitant se sentir à l'aise et en sécurité lors de leur retour sur site.

L'IA agissant sur des données en temps réel peut offrir des informations sur l'état d'esprit des employés, sur les chiffres locaux de l'épidémie, sur les efforts de traçage des contacts et sur les recommandations de santé publique. Toutes ces informations peuvent se traduire en actes très rapidement.

Les services RH doivent travailler avec les services informatiques pour développer un tableau de bord à la demande affichant toutes ces informations importantes, à partir des données externes et internes de l'écosystème de l'entreprise. Ce tableau de bord peut aider les cadres à prendre des décisions éclairées concernant la santé et la sécurité des employés, les évolutions culturelles ou les changements de rôles.

Outre le contrôle du ressenti et de la productivité des employés, ces nouvelles mesures aideront les entreprises à proposer aux employés un équipement de protection individuelle (EPI) adapté, tel que des masques et du gel hydroalcoolique, en cas de besoin. Localement, les services RH devront également surveiller les données relatives aux routines de nettoyage des installations, à la mise en place et au maintien d'outils de distanciation physique au bureau tels que des barrières physiques et des adaptations du système de ventilation, et aux accords d'accès aux locaux des partenaires commerciaux.

Regardez à l'intérieur : repensez les politiques et pratiques en fonction de la nouvelle normalité

Les DRH ont rapidement réagi pour modifier les politiques et parfois même en créer de nouvelles afin de s'adapter aux réalités du COVID-19. Dans la plupart des entreprises, les politiques RH existantes ont été réexaminées et ont subi d'importantes modifications. Par exemple, de nombreux DRH ont mis au point des plans de congés maladie ou de congés pour raisons familiales afin d'aider les employés en première ligne. D'autres ont dû organiser rapidement des fermetures de locaux, la prise en charge du télétravail ou la gestion de congés massifs.

Lorsque les entreprises rouvriront, les services RH devront fortement s'impliquer dans la recommandation et la mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures permettant d'établir et de maintenir des environnements de travail sécurisés. Les DRH devront trouver un équilibre entre les pressions de l'entreprise en faveur d'un retour à la productivité et les attentes des employés souhaitant se sentir à l'aise et en sécurité lors de leur retour sur site. En fait, lorsque les employés sont interrogés sur ce qu'ils estiment que leurs employeurs devraient mettre en place pour un retour à des conditions de travail normales, nombre d'entre eux pensent sincèrement que leurs employeurs devraient prendre des mesures diversifiées et efficaces pour les protéger contre le virus et leur proposer des mesures de flexibilité pour favoriser leur santé mentale et leur bien-être.⁸

Pour ajouter à la difficulté, les protocoles seront probablement très différents selon les pays, les unités commerciales, voire les sites d'une même entreprise. Les services RH devront se conformer à des exigences en matière de réglementation aux niveaux national, régional et local qui seront susceptibles de varier rapidement ou au fil du temps. Les DRH doivent également se concerter avec les cadres dirigeants pour passer en revue et améliorer les exigences concernant les partenaires et les fournisseurs qui ont accès à l'espace de travail.

Enfin, au fur et à mesure de l'avancement de cette transition vers une nouvelle normalité, les DRH et les responsables RH régionaux doivent s'attendre à devoir répéter cet exercice de nombreuses fois, dans toute l'étendue des fonctions RH. Les avantages, les congés, les aménagements des conditions de travail, l'allocation de l'espace, les embauches et les déplacements sont autant de sujets pouvant faire l'objet de modifications, en fonction des données recueillies et de la culture d'entreprise.

Regardez vers l'avenir : une main-d'œuvre résiliente pour une activité résiliente

Le COVID-19 aura un impact à long terme sur les employés. Les employés qui continuent d'être en télétravail peuvent se sentir isolés, pendant que d'autres doivent jongler entre le travail et les enfants en raison de la fermeture des écoles et des crèches. La plupart connaissent des personnes qui ont eu des ennuis de santé ou qui ont perdu quelqu'un, et la plupart s'accordent pour dire que leur souci principal est leur propre sécurité et celle de leur famille.⁹ Une enquête récente effectuée par HR Executive Online a révélé que 69 % des employés estimaient qu'il s'agissait de la période la plus stressante de leur carrière.¹⁰

La déconnexion entre les employés et leurs employeurs est un sujet de préoccupation. Une étude indique que seuls 14 % des employeurs se préoccupent de la santé mentale de leurs employés. En outre, dans une récente table ronde réunissant des DRH sous la conduite d'IBM et de Josh Bersin, les participants citaient le bien-être et la santé mentale des employés comme la préoccupation principale qu'ils ne savaient pas encore aborder.

Hema : formation ciblée et flexibilité dans l'affectation du personnel¹¹

En Chine, lorsque Hema, la chaîne de magasins d'épicerie d'Alibaba, a été confrontée à un manque de main-d'œuvre massif durant la pandémie, elle a créé un programme innovant de partage des employés permettant de fournir du travail à des centaines de personnes sans emploi. Grâce à une formation ciblée et à un placement bien réfléchi, Hema déclare avoir embauché 3000 nouveaux employés provenant de 40 entreprises. Parmi les entreprises ayant bénéficié de ce programme, citons les chaînes de restaurants et les entreprises de restauration qui ont pu faire diminuer leurs coûts de main-d'œuvre en prêtant temporairement leurs employés.

Pour que les efforts effectués en vue d'un retour sur site soient couronnés de succès et soutenables, il est impératif que les DRH et leurs homologues du groupe de direction fassent du bien-être des employés une priorité pendant la période de transition et au-delà. Pour de nombreuses entreprises, cela signifie créer ou améliorer les programmes de bien-être et d'assistance à la fois pour les employés en télétravail et pour ceux en présentiel. De nombreux DRH disposeront de données concernant les problèmes spécifiques de leurs employés qui pourront leur être d'un grand secours pour déterminer les types de programmes de soutien pouvant être les plus utiles en vue de la reprise après la pandémie.

Par exemple, examinez les améliorations pouvant être apportées aux programmes d'aide aux employés afin de couvrir les problèmes des personnels en télétravail et en présentiel. Baser ces modifications sur ce dont les employés ont le plus besoin pendant cette période particulière peut les aider à gérer le stress lié aux bouleversements actuels et à avoir confiance en leur entreprise.

Bien sûr, il est essentiel que le retour sur site serve rapidement les besoins les plus immédiats de l'activité. L'entreprise peut faire face à des problèmes de coûts à long terme, mais aussi avoir besoin d'explorer et de développer de nouvelles opportunités de croissance, ainsi que de relancer les marchés sur lesquels elle reposait auparavant et qui ont souffert. L'anticipation de l'avenir inclut donc aussi l'alignement des groupes de travail et des compétences sur la stratégie métier pour les phases initiales du retour et pour le retour à la croissance que l'entreprise prévoit.

Créer une souplesse de la main-d'œuvre

Au moment où les sites de travail rouvrent, les dirigeants doivent concentrer leurs efforts sur la création d'une certaine flexibilité et d'une certaine résilience. Cela implique deux composants essentiels. Premièrement, appliquer les technologies adéquates pour permettre une communication claire et rapide, la création de compétences et le partage des connaissances dans l'entreprise.

Avant la pandémie, certaines entreprises avaient déjà commencé à faire évoluer leurs programmes de formation et de création de compétences vers des formats numériques et hautement personnalisés. À présent, au moment où elles réévaluent les possibilités de formation déployées largement en présentiel et à distance, ces expériences virtuelles immersives sont plus importantes que jamais. Les DRH doivent réfléchir à la façon dont les employés vont pouvoir continuer à acquérir des compétences durant la transition vers le retour sur site et dans le futur (voir la barre latérale page 6, « Hema : formation ciblée et flexibilité dans l'affectation du personnel »). La formation à la demande couvrant les compétences techniques, le développement professionnel et le soutien personnel peuvent favoriser la flexibilité et la résilience.

Ce sont les DRH qui vont devoir écrire l'histoire de ce à quoi ressemblera le salarié du futur.

Mais la technologie seule ne suffit pas. La véritable résilience de l'entreprise nécessite une culture l'intégrant et l'encourageant, une culture RH adaptable répondant à un paysage professionnel totalement nouveau. L'application large de méthodes agiles et d'autres nouvelles méthodes de travail dans l'entreprise favorise la stimulation de ce type de culture. Il est également nécessaire d'avoir un leadership agile qui encourage l'expérimentation, la reproduction et une réponse rapide aux besoins changeants du marché.

Deuxièmement, étant donné que la culture naît des convictions, des valeurs et des comportements d'une entreprise, les dirigeants devront réexaminer ces points, en impliquant totalement les employés, à la lumière des nouveaux besoins de résilience et d'adaptabilité.

Étant donné le rythme auquel les employés vont devoir gérer les changements en cours au fur et à mesure de la réouverture des bureaux par les entreprises, les dirigeants auront également besoin d'avoir des idées neuves sur la meilleure façon d'assurer l'information des employés au jour le jour. Une communication bidirectionnelle ouverte et transparente avec les employés, avec des possibilités réelles de fournir des commentaires en retour, est plus essentielle que jamais. Les dirigeants doivent être continuellement au courant du ressenti des employés.

En dehors des connexions personnelles, les méthodes multicanal peuvent permettre d'atteindre la totalité des employés. Les sondages éclair et les canaux de surveillance des réseaux sociaux peuvent faciliter l'évaluation du ressenti des employés afin de résoudre les problèmes dès qu'ils surviennent. Les assistants virtuels peuvent fournir facilement et rapidement les informations les plus récentes sur l'espace de travail à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, tout en soulageant les centres d'appels.

Le futur

Les DRH sont confrontés aux défis et aux opportunités les plus importants de leur carrière en ces temps sans précédent. Leurs entreprises ont plus besoin d'eux que jamais pour les aider à retrouver le chemin de la croissance, avec des employés en bonne santé et productifs dans des circonstances totalement nouvelles. De leur côté, les employés ont besoin d'eux pour se sentir en sécurité, valorisés et protégés, et pour être productifs et flexibles. Mais les DRH ont également une opportunité, et une obligation, inédites d'aider l'entreprise à repenser son fonctionnement, ses flux de travail et la façon dont elle sert ses clients. Les DRH ont surtout pour rôle d'écrire dès maintenant l'histoire de ce à quoi ressemblera le salarié du futur.

Consultez vos listes

À partir de la page suivante, nous vous proposons des listes de contrôle pratiques à utiliser pour la planification des activités des employés de la Vague 1. Utilisées par IBM, elles peuvent aussi aider votre entreprise dans l'analyse des différents aspects d'importance associés à la préparation de vos employés pour les événements futurs, quels qu'ils soient.

Liste de contrôle de l'état de préparation : vague 1

Étape 1 : votre site est-il prêt à rouvrir ?

Décisions de l'État et des autorités sanitaires	Commentaires
<p><i>Critères éliminatoires</i></p> <p>Les autorités locales, régionales, nationales et/ou l'État ont-ils annulé l'obligation de rester chez soi préalablement décrétée ? Si oui, quand ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>L'État a-t-il autorisé les entreprises à rouvrir leurs sites ? Cela concerne-t-il certaines entreprises ou toutes ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p><i>Autres questions</i></p> <p>Votre site est-il dépendant des transports publics ? Si oui, des restrictions de transports sont-elles encore en vigueur, par exemple dans les transports publics (trains, métros, bus) ? Si oui, quelles sont les mesures temporaires à mettre en place pour que les IBMeurs puissent se rendre sur leur lieu de travail, le cas échéant ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Les écoles, crèches, garderies ou camps locaux sont-ils fermés ou impactés ? Si oui, quelles sont les mesures temporaires à mettre en place pour que les IBMeurs puissent retourner sur leur lieu de travail, le cas échéant ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Les autorités locales, régionales, nationales et/ou l'État ou les autorités sanitaires exigent-ils un accord préalable de retour au travail par site ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Les autorités locales, régionales, nationales et/ou l'État ou les autorités sanitaires exigent-ils des dépistages ou des équipements de protection individuelle (EPI) (par exemple, prise de température, masques) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>IBM est-elle tenue par des exigences de production de rapports auprès des autorités locales, régionales, nationales et/ou de l'État ou des autorités sanitaires ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Aspect clinique</p> <p>Rythme de doublement des cas : le nombre de cas confirmés a-t-il doublé en 15 jours ou plus (c'est-à-dire tous les 15 jours ou moins fréquemment) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Décès : le nombre de nouveaux décès quotidiens se situe-t-il en dessous de 100 dans les zones concernées (par exemple, dans un petit pays ou dans un État ou une province au sein d'un pays plus grand) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	

Liste de contrôle de l'état de préparation : vague 1

Étape 1 (suite) : votre site est-il prêt à rouvrir ?

Secteur d'activité	Commentaires
Les autres entreprises (y compris les clients) de la région reprennent-elles le travail sur site ? Si oui, lesquelles ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Les clients d'IBM servis par le site/la région demandent-ils des réunions en présentiel ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Les autres entreprises locales qui ont leurs bureaux sur le même site que ceux d'IBM reprennent-elles le travail en présentiel ? Si oui, les entreprises situées dans l'immeuble et sur le site appliquent-elles les normes de sécurité appropriées dans les parties communes (par exemple, les ascenseurs) ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Ressenti des employés et relations avec les employés Quel a été l'impact du COVID-19 sur la population/ communauté IBM locale ?	
Quelle est la préférence des employés entre poursuivre le télétravail et retourner travailler sur site ? Par exemple, les employés expriment-ils le besoin de revenir travailler sur site ou sont-ils inquiets à l'idée de revenir (inquiétudes liées à la santé, à la sécurité physique, à la famille, etc.) ?	
En collaboration avec les autres employés, avez-vous vérifié que les plans et normes de retour sur site sont gérés conformément aux processus locaux d'organisation du travail (par exemple, avec les représentants du personnel, les conseils d'entreprise) ? Fournissez des détails supplémentaires. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Votre site est-il dépendant des transports publics ? Si oui, des restrictions de transports sont-elles encore en vigueur, par exemple dans les transports publics (trains, métros, bus) ? Quelles sont les actions gouvernementales ou locales pouvant être mises en place pour assurer la sécurité et la confiance des employés ? (données de la cellule de crise, du gouvernement et des autorités de réglementation). Fournissez des détails supplémentaires. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Les heures d'ouverture des commerces locaux de première nécessité (par exemple, supermarchés, pharmacies) sont-elles revenues à la normale ou les IBMeurs auront-ils des difficultés à faire les achats nécessaires s'ils reprennent le travail sur site ? (données de la cellule de crise, du gouvernement et des autorités de réglementation). Fournissez des détails supplémentaires. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Liste de contrôle de l'état de préparation : vague 1

Étape 2 : de quoi avez-vous besoin pour assurer la sécurité des employés sur votre site ?

Normes de dépistage	Commentaires
Le site a-t-il mis en place un auto-dépistage au domicile pour les employés qui reprennent le travail sur site ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Si un dépistage sur site est nécessaire, le site dispose-t-il de personnel formé aux techniques de dépistage, ainsi que de thermomètres et de masques pour ces derniers ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Un processus de dépistage des visiteurs a-t-il été mis en place ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Le site dispose-t-il de 30 jours de stock de masques d'avance et d'un accès régulier à 30 jours de stock supplémentaires ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Mesures de distanciation sociale	
<i>Les instructions de distanciation sociale pour le site ont-elles été entérinées, en particulier les suivantes ?</i>	
Bureaux agiles <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Salles de réunion <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Sièges regroupés <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Parties communes <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Services techniques du bâtiment	
<i>Les services techniques du bâtiment ont-ils été adaptés, en particulier :</i>	
Gestion des installations <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Services de nettoyage <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Hygiène <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Sécurité alimentaire <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Ventilation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Transport <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Communications et gestion des changements	
L'élaboration des plans de communication et le déploiement auprès des employés des protocoles de santé et de sécurité sont-ils terminés ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Liste de contrôle de l'état de préparation : vague 1

Étape 3 : avez-vous identifié les personnes qui ont besoin de reprendre le travail sur site lors de la vague 1 ?

IBMeurs revenant sur le site IBM	Commentaires
Les équipes/individus seront-ils matériellement plus efficaces en collaborant sur site tout en respectant les mesures de distanciation sociale et les normes EPI, ou les équipes collaborent-elles mieux en télétravail via WebEx/Mural/Slack/Box ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Pour quelles raisons (par exemple, accès aux infrastructures informatiques, équipement, capacité réseau) ? Comment mesurez-vous ces données (par exemple, productivité) ?	
Quel est le niveau d'augmentation de l'efficacité en cas de retour sur site pour les résultats du deuxième trimestre (par exemple, revenus, embauches) ? Pourquoi les équipes/individus ont-ils besoin de revenir sur site maintenant ?	
Quel sera l'impact métier si les équipes/individus continuent à être en télétravail ?	
IBMeurs revenant sur les sites clients	
Les gestionnaires de comptes IBM ont-ils passé en revue les protocoles de santé et sécurité IBM avec leurs homologues client ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Le besoin ou les bénéfices d'un retour des IBMeurs sur le site client ont-ils été évalués, à l'aide des questions évoquées dans le guide pratique ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Un accord a-t-il été passé avec le client pour déterminer les données et informations qu'IBM pourra/ne pourra pas partager avec ses clients ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Un accord a-t-il été passé avec le client pour permettre aux employés IBM de refuser de retourner sur le site client pour des raisons de santé personnelles ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Rapports connexes d'IBM

« **Reworking work: IBM's post-pandemic workforce strategy** »

Nous ne savons pas grand-chose sur l'évolution de notre environnement de travail pendant et après cette pandémie ; voici le plan d'IBM.

<https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>

« **Beyond the Lockdown: How IBM is planning to enable safety and productivity in the workplace** »

Chez IBM, nous avons eu le privilège d'aider de nombreux employés pendant qu'ils en avaient besoin tout en préparant l'avenir de nos clients et de nos équipes.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/LRDOMOYJ>

« **COVID-19 Action Guide: Beyond the Great Lockdown** »

Le fait de se recentrer sur les impératifs métier peut aider les entreprises à mettre au point des stratégies visant à relever les nouveaux défis résultants du COVID-19. Ce rapport spécial propose sept impératifs clés qui seront utiles pour les équipes dirigeantes.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/BMWXZBRX>

Remarques et sources

- 1 « Section 9: Pandemic Planning ». National Library of Medicine, accès en mai 2020. https://www.nlm.nih.gov/dis_courses/coop/09-000.html
- 2 van Kralingen, Bridget. « Reworking Work: IBM's Post-Pandemic Workforce Strategy ». IBM. Mai 2020. <https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>
- 3 Bersin, Josh. « The Big Reset: Making Sense Of The Coronavirus Crisis ». Joshbersin.com, accès en mai 2020. <https://joshbersin.com/2020/03/the-big-reset-making-sense-of-the-coronavirus-crisis>
- 4 Farshchi, Shahin. « Expect More Jobs And More Automation In The Post-COVID-19 Economy ». *Forbes.com*, accès en mai 2020. <https://www.forbes.com/sites/shahinfarshchi/2020/04/10/expect-more-jobs-and-more-automation-in-the-post-covid-19-economy/#663cf8fd29b4>
- 5 Thomas, Zoe. « Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers? ». *BBC.com*, accès en mai 2020. <https://www.bbc.com/news/technology-52340651>
- 6 Deschamps, Tara. « Some Canadian companies embarking on hiring sprees amid COVID-19 layoffs ». *CTVnews.ca*, accès en mai 2020. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/some-canadian-companies-embarking-on-hiring-sprees-amid-covid-19-layoffs-1.4860026>
- 7 Sondage réalisé auprès de 6121 adultes américains pour une étude de marché de l'IBM Institute for Business Value, du 1er au 22 avril 2020.
- 8 Sondage réalisé auprès de 5054 adultes américains pour une étude de marché de l'IBM Institute for Business Value, du 21 au 26 avril 2020.
- 9 Sondage réalisé auprès de 5054 adultes américains pour une étude de marché de l'IBM Institute for Business Value, du 21 au 26 avril 2020.
- 10 Mayer, Kathryn. « HRE's number of the day: Coronavirus stress ». *Human Resources Executive*. Avril 2020. <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress>
- 11 Tianyu, Wang. « Employee sharing helps companies survive COVID-19 ». *CGTN.com*, accès en mai 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM se trouve à l'adresse :
ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'IBM Corporation, enregistrées auprès de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication, et qu'IBM peut mettre à jour à tout moment. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats qui régissent leur utilisation.

Ce rapport est uniquement destiné à fournir des conseils d'ordre général. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.

© Copyright IBM Corporation 2020

