



# Accélérer les stratégies liées au capital humain

## Hiver 2020/2021 : maintenir la stabilité

### Une perspective sur les actions liées au capital humain

Par Amol Mhatre et John Bremen

**La pandémie de la COVID-19 a mis en évidence l'importance du capital humain sur les performances des entreprises et l'économie mondiale. Alors que les économies et les espaces de travail du monde entier se rouvrent progressivement, les dirigeants continuent d'identifier, de hiérarchiser et de réimaginer l'organisation du travail ainsi que la rémunération totale. Ils doivent également se préoccuper de la santé, de la sécurité et du bien-être des salariés. Leur enjeu est de trouver un équilibre entre la maîtrise des coûts et les investissements dans leurs stratégies liées au capital humain..**

#### État des lieux : hiver 2020/2021

En réponse au pic hivernal attendu des cas de la COVID-19, les gouvernements du monde entier ont rétabli les mesures qui limitent la circulation des personnes et le commerce. La vie en société s'adapte toutefois progressivement aux restrictions sanitaires. L'arrivée des vaccins fait poindre un regain d'optimisme, mais leur distribution et leur acceptation à l'échelle mondiale soulèvent de réels défis. Les entreprises resteront ainsi confrontées aux incertitudes entourant la santé et le bien-être des salariés au moins quelques mois encore ; le temps que l'immunité collective soit atteinte par la vaccination et que la reprise économique s'affirme.

la crise pouvait être divisée en trois étapes dont l'étape 2 (rétablir la stabilité) durerait jusqu'à ce qu'un remède ou un vaccin soit largement disponible. Voici les 3 étapes :

Étape 1 : Gérer la crise	Étape 2 : Rétablir la stabilité	Étape 3 : Avancer après la crise
<b>Mesures réactives :</b> à mesure que le virus se propageait et que la plupart des pays limitaient les déplacements des personnes, les entreprises se sont rapidement adaptées pour protéger leurs salariés et leurs activités.	<b>Réouverture des espaces de travail :</b> au fur et à mesure de la réouverture des économies, les entreprises rouvrent progressivement les lieux de travail tout en prenant des mesures pour assurer la sécurité des salariés. L'accent reste mis sur la sécurité, la liquidité et la maîtrise des coûts. <b>Fonctionner avec des incertitudes :</b> une période de fonctionnement dans l'incertitude s'ensuit. L'accent est mis sur l'optimisation des coûts, les entreprises testant et investissant dans de nouveaux modes de fonctionnement.	<b>Une croissance soutenue :</b> suite à un remède ou un vaccin contre la COVID-19, les entreprises adoptent de nouvelles méthodes de travail pour accélérer et optimiser leurs performances. Les grandes entreprises renforcent leur capital financier et humain pour faire face aux crises futures.

Le redémarrage des économies et la réouverture des espaces de travail ne sont pas conditions suffisantes pour rétablir la stabilité. Si certaines mesures d'adaptation prises par les entreprises pour protéger leurs salariés et leurs activités seront probablement abandonnées au fil du temps, d'autres pourraient se poursuivre sous une forme de nouvelles méthodes de travail.

Ainsi, nous suggérons des mesures que les entreprises pourraient mettre en œuvre, dans un contexte où les dirigeants s'efforcent de continuer à rétablir la stabilité tout en opérant dans l'incertitude permanente.

## Les actions (stratégies d'adaptation)

### *Organisation du travail et rémunération totale*

- Poursuivre et soutenir les politiques de travail sur site et à distance, telles que les modalités de travail flexibles (lieu/heure), et étendre les politiques de rémunération liées aux risques pour les salariés les plus vulnérables.
- Modéliser les performances des entreprises pour le budget salarial de 2021 et aligner les plans commerciaux de 2021.
- Élaborer une stratégie pour les augmentations de salaire et les bonus, l'attribution et la distribution des primes/incitations à long terme, en mettant notamment l'accent sur les salariés indispensables et les talents clés.
- Mener des enquêtes pour suivre l'évolution des attitudes des salariés à l'égard de la flexibilité et du travail à distance par rapport au retour sur le lieu de travail.

### **Sécurité et consolidation du capital humain**

- Poursuivre les politiques de santé et de sécurité établies, y compris les mesures de sécurité sur le site, le travail à distance/flexible et les politiques de congés.
- Étendre la couverture pandémique et l'accès à la télémédecine ainsi que promouvoir les programmes de prestations et de bien-être existants (santé physique et financière).
- Maintenir l'accent sur la santé mentale, notamment par des programmes d'habilitation des cadres, d'écoute des salariés, d'engagement entre pairs et de bien-être émotionnel.
- Sensibiliser les salariés à comprendre les attitudes à l'égard de la vaccination et des politiques de vaccination.
- Promouvoir la culture, les programmes et les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion.

### **Gestion des coûts**

- Modéliser les coûts du travail avec de nouvelles méthodes de travail.
- Planifier l'impact à long terme des coûts de santé liés à la COVID-19 sur les demandes de remboursement et les augmentations de coûts.
- Projeter les coûts des prestations (médicales et de retraite) dans le cadre de multiples scénarios économiques et commerciaux pour la budgétisation des liquidités.
- Optimiser les coûts totaux de rémunération en éliminant les programmes sous-utilisés et en alignant les dépenses sur les préférences des salariés.

### **La stratégie relative aux vaccins**

Nous recommandons de suivre les développements par pays pour planifier/mettre en œuvre une stratégie de vaccination couvrant :

- Le développement et l'approbation des vaccins
- Les programmes de distribution publique et gouvernementale par zone géographique
- La couverture, l'accès et les programmes de vaccination par des prestataires, y compris pour la famille et les personnes à charge (et les prestataires alternatifs si disponibles/nécessaires)
- Les négociations avec les prestataires de santé
- La budgétisation des coûts de la vaccination
- Les conditions de retour sur le lieu de travail
- Les protocoles de hiérarchisation
- Le calendrier de réalisation de la vaccination et l'impact connexe sur les stratégies commerciales et professionnelles

### **Quel fonctionnement après la crise ?**

L'une des principales différences entre le pic actuel et les précédentes vagues de cas, est qu'il existe aujourd'hui des attentes plus现实的 (bien qu'encore incertaines) quant au calendrier de distribution des vaccins. Cela ouvre la porte à une discussion pratique sur la préparation et les actions d'après-crise. Ce sujet, qui sera aussi probablement marqué par une mise en place non linéaire, sera l'objet de notre prochain focus.

## A propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est l'un des plus grands cabinets de conseil, de courtage et de solutions logicielles au monde. Nous aidons nos clients internationaux à faire du risque un vecteur de croissance. Willis Towers Watson, dont les origines remontent à 1828, compte 45 000 collaborateurs dans plus de 120 pays et marchés. Nous concevons et proposons des solutions de maîtrise du risque, de gestion des avantages sociaux, d'accompagnement des talents et d'optimisation du capital pour protéger et aider les organisations et les individus. Forts d'un positionnement unique, nous savons où se croisent talents, actifs et idées : un avantage que nous mettons au service de la performance des entreprises.



[willistowerswatson.com/social-media](http://willistowerswatson.com/social-media)

Copyright © 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.  
WTW527537/12/2020

[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)

**Willis Towers Watson** 