Deloitte.

Intégrer la confiance dans la reprise pendant la crise de la COVID-19

Les quatre dimensions de la confiance des parties prenantes

Les offres de services exhaustives de Deloitte aident les organisations à exercer une influence marquante en renforçant le lien de confiance dans l'ensemble de l'entreprise et avec toutes les parties prenantes. Grâce à une approche structurée et à des solutions à l'appui, nous guidons nos clients dans l'exploration, la détermination et l'opérationnalisation d'occasions concrètes qui protègent et renforcent la confiance, favorisant ainsi la résilience, le rendement et l'agilité de l'organisation. Veuillez communiquer avec les auteurs pour obtenir plus d'information.

Table des matières

Introduction 2

Le défi de la confiance 3

Les dimensions de la confiance 4

Être digne de confiance 9

Notes de fin de texte 11

Introduction

LA CONFIANCE EST le tissu conjonctif qui relie tout ce que nous faisons – nos relations, nos actions, nos attentes envers les autres. Nous nous attendons à ce que les institutions, les entreprises et d'autres organisations respectent leurs promesses et se comportent de manière responsable. Nous nous attendons à pouvoir circuler dans nos collectivités en toute sécurité, compter sur nos relations et nous fier à certains faits.

La pandémie de la COVID est un choc pour nos systèmes collectifs – et un catalyseur pour rebâtir la confiance. Les dirigeants résilients cherchent àdiriger leur organisation et leurs parties prenantes pour qu'elles traversent la crise de la COVID en toute sécurité, et dans cette entreprise, la confiance sera plus que jamais cruciale, car sans confiance, la reprise est fragile. Afin de rebâtir la confiance auprès des parties prenantes et de bien positionner leur entreprise pour prospérer à long terme, les dirigeants doivent se concentrer sur quatre dimensions de la confiance : *physique, émotionnelle, financière et numérique.*

Le défi de la confiance

DES ÉTUDES DÉMONTRENT que l'existence de la confiance entraîne des résultats positifs : les collectivités qui présentent un fort sentiment de confiance sont mieux en mesure de réagir à des crises[1]. La confiance est associée à une croissance économique plus forte[2], à une innovation accrue[3], à une plus grande stabilité[4], et à de meilleurs résultats sur le plan de la santé[5].

Pourtant, la confiance dans les institutions qui sont censées nous régir et nous protéger – les entreprises, les gouvernements, les médias, les organisations non gouvernementales, et d'autres – décline chez une bonne partie d'entre nous[6]. En raison notamment d'une polarisation croissante, de changements technologiques rapides, de la désinformation et de nouvelles attentes à l'égard des travailleurs et de la société, moins de 20 % des personnes à l'échelle mondiale éprouvent de la confiance à l'égard du système économique actuel[7, 8]. Une étude réalisée en 2020 a révélé qu'aucune institution, des entreprises aux gouvernements, en passant par les organisations non gouvernementales et les médias, n'était perçue comme étant éthique et compétente ni considérée comme juste[9]. Alors que la confiance dans les institutions qui devraient nous protéger a diminué, les craintes à propos du travail, de l'économie, de l'avenir, de la capacité de connaître la vérité et des inégalités ont augmenté[10].

En temps de crise – comme une pandémie –, il est fondamental de pouvoir tabler sur la confiance pour diffuser l'information essentielle, maintenir l'espoir et freiner la maladie. La méfiance, par contre, peut avoir l'effet opposé[11]. Les appels pour « aplatir la courbe » et pratiquer la distanciation sociale supposent que nous devons nous faire mutuellement confiance – peut-être beaucoup plus que ces derniers temps – afin d'agir pour le bien collectif. Par conséquent, il importe aujourd'hui plus que jamais de valoriser la confiance et de l'établir dans tout ce que nous faisons en tant qu'individus, et en tant que dirigeants d'entreprise. En effet, en temps de crise, un dirigeant qui affiche une volonté d'instaurer la confiance et mène son entreprise avec compétence en cette période d'incertitude peut se distinguer. Autrement dit, un dirigeant digne de confiance est souvent un dirigeant *résilient*.

LA SIGNIFICATION DE LA CONFIANCE

La confiance se définit comme « notre propension à être vulnérable aux actions des autres parce que nous croyons qu'ils ont de bonnes intentions et se comporteront bien envers nous.[12]» Nous sommes prêts à placer notre confiance dans les autres parce que nous croyons qu'ils ont notre intérêt à cœur, ne profiteront pas de nous et protégeront nos intérêts – et que cela entraînera de meilleurs résultats pour tous. La *confiance institutionnelle* correspond à la confiance dans les institutions officielles : les systèmes, les gouvernements, les entreprises et les organisations. La *confiance sociale* désigne la foi dans les gens; elle suggère des liens sociaux et une confiance interpersonnelle entre les individus dans les collectivités, les lieux de travail et les groupes de parties prenantes[13]. La confiance sociale est considérée comme le tissu qui nous lie et qui assure le bon fonctionnement des sociétés, des économies et des systèmes[14].

Parallèlement, une confiance brisée peut avoir des effets dramatiques et quantifiables : comme l'a révélé une récente étude de Deloitte, trois entreprises mondiales entraînées dans des scandales ont perdu entre 20 et 56 % de leur capitalisation boursière comparativement à leurs pairs sur des périodes allant de trois mois à deux ans, et ont affiché un recul de 26 à 74 % par rapport à l'indice sectoriel de référence[15].

Les dimensions de la confiance

Les dirigeants d'affaires interagissent avec de nombreuses parties prenantes, chacune ayant des préoccupations différentes. (Voir la barre latérale « La confiance dans l'écosystème ».) Quels sont les leviers que les organisations de confiance peuvent utiliser pour gérer les parties prenantes : les clients, les collectivités, les employés et d'autres partenaires de l'écosystème comme les fournisseurs, les gouvernements, les actionnaires, et d'autres?

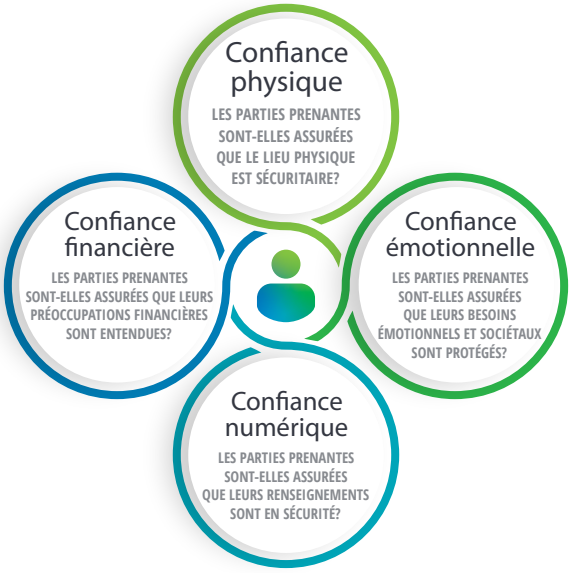
Lorsque les dirigeants d'entreprise verront à instaurer et à bâtir la confiance auprès de leurs partenaires dans un contexte post-COVID, ils devront tenter d'adopter leur point de vue et d'évaluer leurs besoins en tenant compte de quatre dimensions : physique, émotionnelle, financière et numérique[16] (figure 1). Quelles sont les questions que se posera chaque groupe de parties prenantes? Qu'est-ce qui les préoccupera le plus? Il sera essentiel d'élaborer des stratégies dans chacune de ces dimensions et de les communiquer tôt, souvent et honnêtement. Notre analyse a révélé que ce modèle s'applique à toutes les parties prenantes; chaque groupe aura des points de vue différents nécessitant des solutions novatrices.

Confiance physique : Les parties prenantes sont-elles assurées que le lieu physique est sécuritaire?

- Clients et collectivités : Puis-je me sentir en sécurité si je me joins à un groupe ou si je vais dans des lieux où des ressources sont partagées et touchées par plusieurs personnes?
- **Employés :** *Puis-je me sentir en sécurité à mon lieu de travail?*
- **Partenaires de l'écosystème :** *Puis-je être assuré que les partenaires prennent des précautions dans leurs installations pour me protéger?*

FIGURE 1

Dimensions de la confiance : physique, numérique, émotionnelle, financière



Source : analyse de Deloitte.

Les interactions sociales et physiques sont des éléments essentiels de l'expérience humaine. Des tensions mentales associées à la distanciation sociale imposée en raison de l'épidémie de la COVID-19 ont été observées dans toutes les régions affectées, de l'Italie à la Corée du Sud, en passant par Londres et New York[17]. En outre, on a constaté un lien direct entre la durée des périodes de confinement et de quarantaine et la santé mentale[18].

Bien que bon nombre d'entre nous aient hâte de revenir à la « vie normale », le retour aux interactions physiques comme nous les vivions avant l'éclosion de la COVID-19 dépendra probablement de la capacité des individus à croire qu'ils ne seront pas infectés dans les endroits publics, que l'on pense aux bureaux dans le cas des employés, ou à d'autres lieux physiques dans le cas des consommateurs. La question de la sécurité physique sera encore plus vitale dans les secteurs où le contact physique est nécessaire et où les marchandises et les articles sont partagés et touchés par de nombreuses personnes, comme dans les secteurs des voyages et du tourisme, du commerce de détail et de la restauration.

À mesure que la reprise se poursuivra et que les travailleurs seront réembauchés, les dirigeants d'entreprise devront également rassurer leurs employés sur l'aspect sécuritaire du milieu où ils retournent. Par ailleurs, les employés dont le travail est considéré comme essentiel et qui doivent être présents physiquement sur les lieux de travail pendant la phase de reprise devront être convaincus qu'ils peuvent faire leur travail en toute sécurité, et que le risque d'infection est réduit au minimum.

LA CONFIANCE PHYSIQUE DANS LES FAITS

De nombreuses organisations s'emploient à prendre des mesures pour instaurer cette confiance auprès de leurs travailleurs. Des détaillants des États-Unis, du Canada et du Royaume-Uni ont détourné le plexiglas normalement utilisé pour les présentoirs afin de protéger les caissiers, ou ont augmenté les salaires afin de compenser en partie les risques[19,20]. Dans la province du Hubei, en Chine, un important détaillant de l'alimentation a fourni à ses employés des équipements de protection incluant des masques, des blouses et des gants, a remis gratuitement des masques aux clients, a désinfecté ses magasins et en a restreint la fréquentation. Au Japon, des entreprises utilisent de nouvelles technologies de reconnaissance faciale afin de s'assurer que les travailleurs n'aient pas à retirer leur masque pour s'identifier à leur entrée au bureau ou dans l'immeuble, et utilisent des technologies de détection de mouvement afin de permettre des interactions sans contact dans les ascenseurs et d'autres espaces[21].

Des mesures comme des vérifications régulières de la température corporelle et la communication ouverte de la situation de l'infection parmi les employés peut également aider à établir et à restaurer la confiance; certaines organisations et installations en Chine, au Japon et en Corée du Sud utilisent cette approche.

Confiance émotionnelle : Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs besoins émotionnels et sociétaux sont protégés?

- **Clients et collectivités :** *Puis-je être assuré que l'entreprise me dira la vérité et agira de manière juste avec moi? Puis-je considérer que sa marchandise est sécuritaire, et qu'elle traite bien ses employés? Puis-je constater qu'elle fait tout ce qu'elle peut pour aider dans le contexte de cette crise?*
- **Employés :** *Puis-je être assuré que je serai outillé pour faire mon travail? Puis-je avoir confiance de pouvoir m'exprimer ouvertement et poser des questions sur mon travail sans crainte de représailles, et de recevoir une réponse honnête?*
- **Partenaires de l'écosystème :** *Puis-je créer un climat de confiance sans avoir d'interaction en personne? Puis-je trouver de nouvelles façons de travailler en équipe qui soient bénéfiques pour tous?*

La rapidité, l'imprévisibilité et l'importance des changements entraînés par la pandémie de COVID ont beaucoup augmenté le niveau d'anxiété et le sentiment d'insécurité de nombreuses personnes[22]. Pour certains,

il peut être difficile de savoir où trouver de l'aide. Les dirigeants d'entreprise peuvent aider à instaurer un climat de confiance en tirant parti de leurs capacités pour voir au bien commun de leurs clients et de leurs collectivités. Les entreprises qui mettent les besoins de leur collectivité au centre de leurs priorités démontrent leur engagement envers la responsabilité sociale plutôt qu'un souci de profits à court terme, ce qui fortifie la confiance à long terme.

En ce qui concerne les employés, l'équation est plus complexe. Les recherches ont démontré que la sécurité psychologique – la capacité de se sentir à l'aise de faire des commentaires honnêtes et d'en recevoir, de poser des questions épineuses et de faire des erreurs – est un atout important pour une culture organisationnelle[23]. Ce type de culture est basé sur la confiance : le besoin des individus de se sentir libres de poser des questions comme : « Qu'arrivera-t-il à mon poste? », et de communiquer ouvertement et honnêtement sans crainte de représailles. En outre, améliorer les capacités de travail à distance peut aider de nombreux employés à se sentir plus connectés par la voie de leur rôle, et en sécurité.

Confiance financière : Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs préoccupations financières sont entendues?

- **Consommateurs et collectivités :** *Puis-je être assuré que l'entreprise ne profitera pas de cette crise pour m'exploiter?*
- **Employés :** *Vais-je perdre mon emploi? Puis-je être assuré que mon entreprise fera tout ce qu'elle peut pour me soutenir et qu'elle sera honnête concernant ses intentions et sa situation économique?*

LA CONFIANCE ÉMOTIONNELLE DANS LES FAITS

Certaines organisations ont intensifié et clarifié leurs communications afin de mettre en lumière leur raison d'être : en Chine, un important détaillant de l'alimentation a activement communiqué ses niveaux de stocks, ses prix, et ses heures d'ouverture modifiées au public, et a promis de ne pas augmenter le prix des denrées de base. Il a également mis en place des mesures pour décourager les clients de faire des réserves, par exemple en éliminant les étalages sous forme d'empilements et en mettant plus de produits sur les tablettes afin que les clients soient confiants que les stocks ne manqueront pas[24].

De nombreuses entreprises réorientent également leurs ressources et leurs compétences pour aider les consommateurs et la collectivité à se rétablir. Des brasseries, des distilleries et des fabricants d'emballages en Amérique du Nord, en Europe et en Australie ont ajusté leurs opérations manufacturières pour produire des désinfectants pour les mains et des masques pour les travailleurs de première ligne et les consommateurs[25]. Certaines entreprises ont mis gratuitement leurs capacités de réunions virtuelles et leurs outils pédagogiques en ligne à la disposition d'écoles qui peinaient à s'adapter à la distanciation sociale, alors que des sociétés médiatiques d'un peu partout en Amérique du Nord ont levé leurs tarifs pour les contenus liés à la COVID-19 afin de favoriser le partage de l'information essentielle[26, 27].

Plutôt que de réagir dans un esprit de concurrence, les leaders peuvent tendre à établir des alliances avec des partenaires de confiance dans les collectivités et chez les fournisseurs et d'autres parties prenantes. Une telle approche peut créer de nouvelles alliances; de nombreuses organisations collaborent avec des concurrents afin de s'assurer de répondre aux besoins des parties prenantes, et renforcent ainsi la confiance de toutes les parties. Par exemple, d'importantes entreprises de technologie concurrentes ont lancé une coentreprise pour aider des dirigeants des soins de santé et du secteur public à suivre la propagation de la COVID-19[28]. Dans le monde physique, des réglementations sur la concurrence ont été temporairement relâchées au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Allemagne pour permettre à des supermarchés concurrents de travailler ensemble pour partager des données afin d'éviter des pénuries d'aliments, et mettre en commun des bassins d'employés, des centres de distribution et des camions de livraison[29] .

- **Partenaires de l'écosystème :** *Puis-je être assuré que cette entreprise comprendra les défis auxquels je fais face, ou sera compréhensive si je ne peux pas répondre à ses demandes en raison de mes propres contraintes liées à cette crise?*

« Cette pandémie et la crise économique mondiale ont des répercussions sur tous les ménages, a indiqué Dave McKay, président et chef de la direction, Banque Royale du Canada (RBC). Certains voient les économies d'une vie affectées. Les plus jeunes, tout comme ceux qui approchent de la retraite, s'inquiètent pour leur emploi. Et des milliers d'entrepreneurs, dont bon nombre ont mis des décennies à bâtir leur entreprise, se demandent s'ils survivront au prochain mois ou à la prochaine semaine… Dans des périodes comme celle-ci, les gens se souviennent de ceux qui ont été là pour eux.[30] »

Pendant la crise de la COVID-19 et pour la suite des choses, pour bon nombre d'entre nous, la santé financière est au premier plan des préoccupations. On rapporte de nombreux cas où des acteurs malintentionnés tentent de tirer profit de la situation : certains ont gonflé le prix de produits nécessaires comme le papier de toilette et le désinfectant pour les mains[31]. D'autres entreprises, à l'opposé, voient à établir une confiance financière. Beaucoup de travailleurs craignent de perdre leur emploi, notamment en raison de l'incertitude quant au temps que l'économie mettra à se rétablir et de la montée en flèche du taux de chômage.

Il sera cependant important de tenir compte de l'autre côté de la médaille. Un manque de transparence et des promesses non tenues peuvent entraîner une perte de confiance. Par conséquent, les communications doivent reposer sur des actions claires et atteignables et être axées sur le maintien de l'intégrité face à l'incertitude financière.

LA CONFIANCE FINANCIÈRE DANS LES FAITS

Une compagnie d'assurance a annoncé qu'elle comptait rembourser 15 % des primes d'assurance automobile à ses titulaires de police aux États-Unis, étant donné que le confinement a entraîné une diminution importante des déplacements en voiture[32]. Certaines banques ont offert à leurs clients de reporter des paiements de prêts, ont consenti de nouvelles marges de crédit, ou voient à offrir plus de souplesse aux propriétaires de petites entreprises[33].

À l'égard des autres parties prenantes dans l'écosystème, les organisations peuvent devoir collaborer avec des fournisseurs et leur faire confiance d'une manière nouvelle; des problèmes comme des stocks insuffisants chez les fournisseurs ou la nécessité de privilégier la production de certains produits au détriment d'autres en raison de la pandémie peuvent obliger certaines entreprises à modifier leurs plans pour le bien commun[34].

Confiance numérique : Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs renseignements sont en sécurité?

- **Clients et collectivités :** *Puis-je être assuré que la cybersécurité est une priorité et que mes transactions, les renseignements à mon sujet et mes données personnelles sont exacts, protégés et confidentiels?*

- **Employés :** *Puis-je être assuré que les données liées à mon travail sont protégées et confidentielles, que les réseaux vont fonctionner et que des mesures de cybersécurité sont en place?*

- **Partenaires de l'écosystème :** *Puis-je être assuré que des mesures sont prises pour protéger mes renseignements exclusifs et veiller à l'intégrité des transactions, et que les niveaux de service sont respectés alors que les interactions avec l'entreprise se font de plus en plus de façon virtuelle?*

Dans l'établissement de la confiance, la sécurité des données et de la vie privée est une question très importante. Il sera donc essentiel pour les dirigeants – particulièrement ceux du secteur public, des technologies et des télécommunications – de convaincre les parties prenantes que les données personnelles sont

manipulées et protégées de manière appropriée pendant la phase de reprise, et d'anonymiser et de supprimer après un certain temps les données permettant d'identifier des personnes, conformément à ce qui a été promis. Un tel engagement doit être clairement communiqué. De plus, bien qu'il soit encore trop tôt pour dire si le passage des interactions physiques à des relations essentiellement virtuelles sera permanent, les questions éthiques liées à l'exactitude, à l'utilisation et à la manipulation des données soulevées par ce changement doivent être prises en considération.

En outre, la nécessité de la distanciation sociale a accéléré la numérisation, entraînant de nouvelles considérations relatives à l'utilisation sécuritaire et éthique des technologies et des données, de même qu'à la cybersécurité et à la détection et à la prévention des incidents liés à la protection de la vie privée, de la fraude et de la mauvaise utilisation des technologies et des données. Les dirigeants doivent évaluer les cyberrisques dans leur réseau de parties prenantes : tiers, fournisseurs, partenaires, clients et employés. Certaines de ces questions seront nouvelles pour les dirigeants qui n'ont jamais considéré leur organisation comme une société de technologie et n'avaient pas eu à réfléchir aux enjeux de protection de la vie privée, de sécurité ou de surveillance dans la mesure où ils le font aujourd'hui, alors que leurs activités et leurs interactions sont devenues essentiellement virtuelles[35]. Les dirigeants qui prendront la mesure réelle du numérique seront en mesure de créer un climat de confiance avec leurs parties prenantes et d'assurer une réussite durable.

L'ÉCOSYSTÈME DE LA CONFIANCE

La Business Roundtable, une association de PDG, a publié en août 2019 un cadre de gouvernance énonçant que la primauté des actionnaires devrait céder le pas à un engagement plus large envers toutes les parties prenantes, soit les clients, les collectivités, les employés, les fournisseurs, le gouvernement *et* les actionnaires[38]. L'accent mis sur le capitalisme des parties prenantes au Forum économique mondial 2020 a confirmé qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question régionale, mais bien d'un enjeu mondial. En d'autres mots, la confiance se transmet aux divers groupes par l'écosystème d'un dirigeant d'entreprise – et d'une organisation. Chaque groupe de parties prenantes a ses propres préoccupations.

Sandra Sucher, professeur de gestion appliquée et membre de la faculté Joseph L. Rice, III à la Harvard Business School, note que « les entreprises de confiance savent comment établir un équilibre entre les différentes préoccupations de leurs parties prenantes. Elles peuvent agir en faveur d'un groupe tout en continuant à servir les intérêts des autres »[39]. Citons par exemple le cas d'une chaîne mondiale d'hôtels et d'établissements de villégiature qui a dû donner congé à ses travailleurs, et qui a mis ses équipes chargées des fermetures en relation avec d'autres entreprises qui avaient besoin d'aide à court terme pour répondre à une hausse de la demande[40]. De cette façon, cette chaîne a pu apporter son aide à des entreprises d'autres secteurs tout en démontrant son engagement à maintenir sa main-d'œuvre active, favorisant ainsi la confiance des parties prenantes internes et externes.

LA CONFIANCE NUMÉRIQUE DANS LES FAITS

La protection des renseignements personnels numériques constitue une préoccupation particulière dans un monde post-COVID où les pays, les régions et les marchés de presque tous les continents – la Chine, le Japon, la Corée du Sud, Singapour, Taïwan, l'Autriche, Israël, les États-Unis et la Belgique, pour n'en nommer que quelques-uns – ont eu recours aux données de localisation historiques des utilisateurs d'appareils mobiles pour suivre les déplacements individuels afin de comprendre et de freiner la propagation de la COVID-19[36]. Une société numérique offre un site permettant de suivre les mouvements des individus à l'échelle mondiale pour montrer l'augmentation et la diminution des rassemblements sur la base de données anonymisées et regroupées[37]. Bien que ces données ne permettent pas d'identifier des personnes, cela peut soulever des préoccupations concernant la protection de la vie privée et la géolocalisation. Le manque de clarté et d'uniformité des politiques et des messages d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre rend cet enjeu encore plus difficile.

Être digne de confiance

« Dans la prochaine pandémie, qu'elle se produise maintenant ou dans un horizon beaucoup plus lointain, que le virus soit bénin ou virulent, l'arme la plus importante contre la maladie sera un vaccin. L'autre arme essentielle sera la communication. »

— ***John M. Barry, auteur du livre The Great Influenza: The Epic Story of the Deadliest Plague In History, publié en 2009.***[41]

LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ne peuvent pas contrôler la pandémie ni les autres forces externes situées au-delà de leur sphère d'influence. Par conséquent, les dirigeants doivent se concentrer sur les aspects qu'ils peuvent contrôler – comme la qualité de leurs produits et de leurs services, la façon dont ils traitent leurs employés, leur engagement envers une conduite éthique et transparente et leur compétence numérique – et mettre en œuvre dans ces domaines des actions fondées sur une raison d'être et sur l'intégrité[42].

Être digne de confiance implique d'aborder les besoins et les préoccupations des parties prenantes en tenant compte des quatre dimensions de la confiance de deux manières : avec **compétence** et **intention.** En termes simples, la compétence désigne la nécessité de bien faire les choses, d'exécuter une tâche de manière efficace, pertinente et percutante. *L'intention* renvoie au but derrière toute action d'un dirigeant d'entreprise – prendre des mesures décisives fondées sur une empathie véritable, une transparence et une réelle préoccupation pour les difficultés auxquelles les parties prenantes font face. Ces actions permettent à une entreprise de remplir ses engagements, mais aussi de renforcer ses relations.

Alors qu'ils évaluent les meilleurs moyens d'avancer tout en créant un climat de confiance auprès de leurs parties prenantes, les dirigeants d'entreprise peuvent se poser les questions suivantes :

- Quelles dimensions sont les plus importantes pour chacune de nos parties prenantes à *l'heure actuelle*? Qu'est-ce qui comptera pour elles alors que nous ferons la transition entre la reprise et la prospérité?
- Si nous prenons cette mesure, est-ce en ayant de bonnes intentions? Est-ce que cela correspond à la philosophie de notre organisation?
- Pouvons-nous remplir nos promesses envers nos parties prenantes avec compétence?
- Communiquons-nous nos intentions de façon claire et transparente à nos parties prenantes – même quand nous ne connaissons pas toutes les réponses?
- Comment surveillons-nous et mesurons-nous les progrès que nous faisons pour répondre aux besoins des parties prenantes dans les quatre dimensions de la confiance?

Les dirigeants d'entreprise qui se posent constamment ces questions permettront à leur organisation de s'adapter rapidement aux besoins en constante évolution de leurs parties prenantes, et aux forces externes changeantes qui façonnent leur point de vue.

Même si nous entamons la reprise, il se peut que nous ne retrouvions pas la situation d'avant. Nous ne pourrons probablement pas retourner rapidement à « la normale », et nous devrons faire preuve de patience. Certains secteurs auront plus de mal à remonter la pente avant de se rétablir. Et dans de nombreuses organisations, les leçons apprises par nécessité au cours de la phase de réaction – le télétravail, la collaboration virtuelle, la numérisation accrue, la souplesse dans la collaboration avec les partenaires et les parties prenantes – pourraient devenir des changements permanents. Ces transformations varieront selon le secteur, l'entreprise et la région, mais les dirigeants d'entreprise résilients doivent être prêts à apporter les ajustements nécessaires afin de mieux répondre aux besoins de leurs parties prenantes et de préparer leur organisation à progresser vers une nouvelle normalité.

Instaurer la confiance en établissant un équilibre entre les besoins des parties prenantes est l'un des aspects les plus importants du rôle des dirigeants d'entreprise. Pour ce faire, ils doivent adopter une vision et une raison d'être fondées sur la confiance – et les concrétiser de manière compétente et avec des intentions claires en les communiquant ouvertement et honnêtement. Bien appliquée, une telle approche peut accélérer la reprise d'une entreprise et lui permettre d'emprunter la voie de la prospérité et de façonner son avenir. Pour un dirigeant, la crise présente des occasions de diriger avec confiance, et d'ainsi préparer son entreprise à maintenir ses activités, à tirer des leçons et à sortir de la crise plus forte – et enfin, à prospérer.

Notes de fin de texte

1. Helliwell, J.F., Huang, H. & Wang, *S. Social Capital and Well-Being in Times of Crisis*, Journal of Happiness Studies 15, p. 145 à 162 (2014).
2. Bjørnskov, Christian. *How Does Social Trust Affect Economic Growth?*, Southern Economic Journal 78, no 4 (2012) : 1346-368. Consulté le 7 avril 2020.
3. Knack, S. (2001). *Trust, associational life and economic performance*, In J.F. Helliwell (Ed.), The contribution of human and social capital to sustained economic growth and well-being. Quebec: Human Resources Development Canada.
4. Yann Algan, "Chapter 10. Trust and social capital," *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP,* (Paris, OECD Publishing, 2018).
5. Kenneth Newton, *Social and political trust*, European Social Survey, accessed 21 avril 2020.
6. Knight Commission on Trust, Media and Democracy, *Crisis in democracy: Renewing trust in America*, Aspen Institute, février 2019.
7. Knight Commission on Trust, Media and Democracy, *Crisis in democracy: Renewing trust in America*, Aspen Institute, février 2019.
8. Indranil Ghosh. *The Global Trust Crisis*, Foreign Policy, 22 janvier 2020.
9. Edelman, *Edelman trust barometer 2020*, 19 janvier 2020.
10. Edelman, *Edelman trust barometer 2020*, 19 janvier 2020.
11. Vicki S. Freimuth, Don Musa, Karen Hilyard, Sandra Crouse Quinn & Kevin Kim. (2014) *Trust During the Early Stages of the 2009 H1N1 Pandemic*, Journal of Health Communication, 19:3, 321-339, DOI: 10.1080/10810730.2013.811323
12. Sandra Sucher et Shalene Gupta, *The trust crisis*, Harvard Business Review, 23 juillet 2019.
13. Algan, "Chapter 10. Trust and social capital."
14. Knack, S. (2001). *Trust, associational life and economic performance.* In J.F. Helliwell (Ed.), The contribution of human and social capital to sustained economic growth and well-being. Quebec: Human Resources Development Canada.
15. Deloitte, *Affinité et confiance, Partie 1 : L'avenir de la confiance,* mars 2020.
16. Ce cadre constitue une analyse de la littérature existante concernant l'établissement de la confiance à l'égard des spécialistes du gouvernement et des soins de santé durant les pandémies, la création d'un climat de confiance en tant que dirigeant en temps de crise et de récession et l'instauration de la confiance au sein des divers groupes de parties prenantes de la part des dirigeants d'entreprise, de même que d'entrevues avec des experts. Nous nous sommes fondés sur cette étude pour élaborer notre réflexion et comprendre comment les dirigeants d'entreprise peuvent tenir compte de toutes les dimensions du leadership dans un monde numérique et connecté.
17. The Economist, *Only connect – How will humans, by nature social animals, fare when isolated?*, 4 avril 2020.
18. The Economist, *Only connect – How will humans, by nature social animals, fare when isolated?*, 4 avril 2020.
19. Sarah Kalloch and Zeynep Ton, *How can't-close retailers are keeping workers safe*, Harvard Business Review, 30 mars 2020;

20. Sarah Butler, *Morrisons and Aldi to put up checkout screens to protect staff*, Guardian, 23 mars 2020.

21. EIKI HAYASHI, TOSHIHIRO IHARA & MASAYA SATO, *Japan Inc. finds advantage in consumers' new fear of touching*, Nikkei English News, 7 avril 2020.

22. Tucker Higgins, *Coronavirus pandemic could inflict emotional trauma and PTSD on an unprecedented scale, scientists warn*, CNBC, 27 mars, 2020.

23. Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, Administrative Science Quarterly, 44(2), p. 350 à 383.

24. Deloitte and China Chain Store and Franchise Association (CCFA), *Experiences from Chinese Retailers*, webinaire, 25 mars 2020.

25. Jessi Devenyns, *Alcohol companies pivot to producing hand sanitizer as coronavirus intensifies*, Food Dive, 23 mars 2020.

26. Emily Stone, W*hat Your Business Can Do to Help the Community During the Coronavirus Crisis*, based on insights from Megan Kashner, published by Kellogg Insight, 21 mars 2020.

27. Rob Williams, "*Conde Nast Lifts Paywalls As Pandemic Keeps People Home*," Media Post, 2 avril 2020.

28. Apple, *Apple and Google partner on COVID-19 contact tracing technology*, press release, 10 avril, 2020.

29. Sidley Austin LLP, *Competitor collaboration during the COVID-19 crisis: Practical considerations to avoid antitrust risk*, 23 mars, 2020.

30. Dave McKay, *COVID-19 response: What you can expect from RBC*, LinkedIn, 23 mars, 2020.

31. Michael Levenson. *Price Gouging Complaints Surge Amid Coronavirus Pandemic*, New York Times, 27 mars 2020

32. Camila Domonoske, *Some auto insurers are sending refunds to customers as crash rate falls*, NPR, 6 avril, 2020.

33. Financial Times, *ESG in the coronavirus chaos; 'world on fire'; where's the BRT?*, 20 mars, 2020.

34. Jim Kilpatrick, Craig Alexander, and Lee Barter, *COVID-19: The recovery of organizations and supply chains*, Deloitte, mars 2020.

35. Catherine Bannister, Brenna Sniderman, Natasha Buckley. *Ethical tech*, Deloitte Insights, 25 janvier 2020.

36. Isobel Asher Hamilton, *10 countries are now tracking phone data as the coronavirus pandemic heralds a massive increase in surveillance*, Business Insider, 21 mars 2020.

37. Jennifer Elias, *New Google site shows where people in a community are taking social distancing seriously — and where they're not*, CNBC, 3 avril 2020.

38. Business Roundtable, *Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans'*, 19 août 2019.

39. Deloitte, *Affinité et confiance, Partie 3 : Déconstruire la confiance*, mars 2020.

40. Josh Rivera, *Furloughed Hilton workers offered access to other jobs during coronavirus pandemic*, USA Today, 23 mars 2020.

41. Barry, J. *Pandemics: avoiding the mistakes of 1918*. Nature 459, p. 324 à 325 (2009).

42. Deloitte, *Affinité et confiance, Partie 2 : La confiance des consommateurs*, mars 2020.

Remerciements

Punit Renjen de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.; **Anthony Viel**, **Tim Christmann**, J**onathan Goodman** et J**im Kilpatrick** de Deloitte Canada; **Eunice Kuo** de Shanghai Deloitte Tax Ltd.; **Eddie S. K. Chiu** de Deloitte Touche Tohmatsu Certified Public Accountants LLP, succursale de Beijing; **Jennifer Zhang** de Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd., succursale de Beijing; **Vivian Jiang** de Deloitte Enterprise Consulting (Shanghai) Co. Ltd.; **Jiak See Ng** de Deloitte Singapour; **Stacy Janiak**, **Emily Mossburg**, **Seema Pajula** et **Erin Scanlon** de Deloitte & Touche LLP; **Chris Ruggeri** de Deloitte DTBA; **Steven Hatfield**, **Andy Main**, **Jeff Schwartz** et **Rod Sides** de Deloitte Consulting LLP; **Andrew Grimstone** de Deloitte Royaume-Uni; **Thomas Schiller** de Deloitte Allemagne; **Jolyon Barker**, **Mark Lillie**, **Iain Macmillan** et **Jeff Weirens** de Deloitte Touche Tohmatsu Limited; **Nigel Wixcey** de Deloitte LLP; **Don Fancher** de Deloitte FAS LLP; **Becky Skiles** de Deloitte MCS Limited; **le très honorable David Johnston**, C.C., conseiller de direction auprès de Deloitte; **Stephen Wallace**, ancien secrétaire du gouverneur général et conseiller de direction auprès de Deloitte; **Neil Balbirnie**, vice-président, Conception de l'expérience client et perspectives, Banque Royale du Canada; **Alaina Aston**, vice-présidente, Stratégie en matière de réglementation et prestation des services, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, Banque Royale du Canada, ainsi que les professeures **Sandra Sucher** et **Shalene Gupta**, Harvard Business School.

Au sujet des auteurs

Jennifer T. Lee | jenniferlee@deloitte.ca

Jennifer T. Lee est leader du groupe Clients et marchés de la pratique mondiale des Conseils financiers (CF) de Deloitte, et associée directrice canadienne, Plateformes de croissance. Elle fait partie de l'équipe de direction de la pratique mondiale des CF. Dans le cadre de son travail auprès des clients, Mme Lee sert les plus importants clients des secteurs du commerce de détail et de la consommation au Canada et elle est reconnue comme leader d'opinion dans le secteur de la consommation. Elle a récemment assumé le rôle de leader de la gamme de services mondiale liée à la COVID-19 pour Deloitte, dans le but premier de mettre ses pratiques mondiales offrant des documents de leadership éclairé et des services-conseils sur la crise de la COVID-19 en position d'aider leurs clients à passer de la réaction à la reprise et à la prospérité.

Brenna Sniderman | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman est directrice administrative du Centre de recherche intégrée de Deloitte. Ses recherches intersectorielles portent sur les technologies de pointe et l'intersection des technologies numériques et physiques dans les opérations, la stratégie, le réseau d'approvisionnement et l'ensemble de l'organisation. Elle travaille en collaboration avec d'autres leaders éclairés pour offrir des perspectives sur les incidences stratégiques, organisationnelles et humaines de ces changements technologiques.

Bill Marquard | bmarquard@deloitte.com

Bill Marquard gère actuellement le programme d'intervention auprès des clients à l'échelle mondiale de Deloitte dans le contexte de la crise de la COVID-19. Il est directeur général de Monitor Deloitte, où il collabore avec des chefs de la direction, des hauts dirigeants et leurs équipes afin d'élaborer et d'exécuter des stratégies de croissance et des solutions liées à l'expérience client dans le secteur du commerce de détail. M. Marquard a auparavant été haut dirigeant d'un grossiste-détaillant du palmarès Fortune 200, où il a mis sur pied et exploité une chaîne de magasins offrant un assortiment limité de produits, géré une alliance d'approvisionnement de 3 G$ US, et dirigé d'importantes transformations des coûts et des technologies de l'information.

Nick Galletto | ngalletto@deloitte.ca

Nick Galletto dirige actuellement l'initiative *L'avenir de la confiance* de Deloitte. Plus récemment, il était leader mondial des Services liés aux cyberrisques, et il a auparavant dirigé les Services liés aux cyberrisques de Deloitte pour les Amériques et le Canada. M. Galletto possède plus de 30 ans d'expérience en TI, en réseautique, en gestion de systèmes et en gestion de la sécurité de l'information. Il a acquis une vaste expérience dans la gestion, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de gestion des cyberrisques.

Praveck Geeanpersadh | prgeeanpersadh@deloitte.ca

Praveck Geeanpersadh dirige actuellement le groupe Crimes financiers de Deloitte Canada, et il était auparavant leader de l'équipe de Juricomptabilité de Deloitte Afrique. Associé depuis 16 ans, M. Geeanpersadh a travaillé au sein d'un organisme chargé de l'application de la loi se concentrant sur les crimes économiques graves, où il dirigeait l'équipe de juricomptabilité et collaborait avec des organismes internationaux pour lutter contre la criminalité transfrontalière. Il est auditeur qualifié et il codirige l'initiative *L'avenir de la confiance* chez Deloitte.

Michael Cherny | micherny@deloitte.ca

Michael Cherny, directeur principal au sein de la pratique d'Audit et Certification de Deloitte Canada, est le directeur principal leader de l'initiative L'avenir de la confiance. Il était auparavant chef de cabinet de la pratique canadienne d'Audit – sociétés ouvertes de Deloitte, et il a également évolué au sein de la pratique des Conseils en gestion des risques, se spécialisant dans le développement durable et les changements climatiques, de même qu'en matière de gouvernance et de gestion des risques. M. Cherny travaille depuis longtemps pour les clients du secteur des services financiers et du secteur minier. Il possède les titres de CPA et CA.

Communiquer avec nous

Nos perspectives peuvent vous aider à tirer profit des changements. Si vous êtes à la recherche de nouvelles idées pour relever vos défis, parlons-en ensemble.

Leadership sectoriel

Jennifer T. Lee
Leader, Clients et marchés, pratique mondiale des Conseils financiers | Associée directrice, Plateformes de croissance | Services de création de valeur | Deloitte Canada
+1-416-874-3344 | jenniferlee@deloitte.ca

Jennifer Lee dirige l'équipe Clients et marchés de la pratique mondiale des Conseils financiers. Elle est établie à Toronto.

Tim Christmann
Chef de la stratégie et de l'innovation | Associé | Deloitte Canada
+1-416-874-3161 | tchristmann@deloitte.ca

Tim Christmann est le chef de la stratégie et de l'innovation pour Deloitte Canada et la pratique mondiale de Consultation de Deloitte. Il est établi à Toronto.

Nick Galletto
Leader, Avenir de la confiance | Associé, Conseils en gestion des risques | Deloitte Canada
+1-416-601-6734 | ngalletto@deloitte.ca

Nick Galletto dirige l'initiative *L'avenir de la confiance* de Deloitte. Il est établi à Toronto.

Praveck Geeanpersadh
Leader, Avenir de la confiance | Associé | Deloitte Canada
+1-416-570-2413 | prgeeanpersadh@deloitte.ca

Praveck Geeanpersadh dirige le groupe Crimes financiers de Deloitte Canada. Il est établi à Toronto.

Michael Cherny
Directeur principal leader, Avenir de la confiance | Deloitte Canada
1-416-601-6428 | micherny@deloitte.ca

Michael Cherny est directeur principal, Audit et Certification, et directeur principal leader, Avenir de la confiance. Il est établi à Toronto.

Eddie S. K. Chiu
Associé leader, Services des risques stratégiques et liés à la réputation, Asie-Pacifique | Associé, Conseils en gestion des risques, Asie-Pacifique | Deloitte Touche Tohmatsu Certified Public Accountants LLP, succursale de Beijing
+86 10 8512 5333 | xiaobjwang@deloitte.com.cn

Eddie S. K. Chiu est associé leader des Services des risques stratégiques et liés à la réputation, Asie-Pacifique. Il est établi à Beijing.

Jiak See Ng
Leader, Conseils financiers, Asie-Pacifique | Associée | Deloitte & Touche CF
+6593877958 | jsng@deloitte.com

Jiak See Ng dirige la pratique des Conseils financiers de Deloitte Asie-Pacifique. Elle est établie à Singapour.

Eunice Kuo
Leader nationale, Fiscalité et Services juridiques | Associée | Shanghai Deloitte Tax Ltd.
+86 13 564561602 | eunicekuo@deloitte.com.cn

Eunice Kuo est leader nationale du groupe Fiscalité et Services juridiques de Deloitte en Chine. Elle est établie à Shanghai.

Vivian Jiang
Leader, Clients et secteurs, Asie-Pacifique; vice-présidente de Deloitte Chine | Associée | Deloitte Enterprise Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
+86 21 61411098 | vivjiang@deloitte.com.cn

Vivian Jiang est leader, Clients et secteurs pour l'Asie-Pacifique chez Deloitte, et vice-présidente de Deloitte Chine. Elle est établie à Shanghai.

Emily Mossburg
Leader mondiale, Services liés aux cyberrisques | Associée déléguée | Deloitte & Touche LLP
+1 650 380 5327 | emossburg@deloitte.com

Emily Mossburg est leader mondiale des Services liés aux cyberrisques de Deloitte. Elle est établie à McLean, en Virginie.

Erin Scanlon
Leader, Clients et secteurs, pratique mondiale d'Audit et Certification | Associée | Deloitte & Touche LLP
+1-212-436-2379 | escanlon@deloitte.com

Erin Scanlon est leader, Clients et secteurs pour la pratique mondiale d'Audit et Certification aux États-Unis. Elle est établie à New York.

Andrew Grimstone
Leader mondial, Services de restructuration | Associé | Deloitte Touche Tohmatsu Limited
+44 7711 776110 | agrimstone@deloitte.co.uk

Andrew Grimstone est leader mondial des Services de restructuration de Deloitte. Il est établi à Londres.

Le Centre de recherche intégrée de Deloitte

Brenna Sniderman
Leader du Centre de recherche intégrée de Deloitte | Deloitte Services LP
+1-215-789-2715 | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman est directrice administrative du Centre de recherche intégrée de Deloitte. Elle est établie à Philadelphie.

Deloitte.

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

Follow @DeloitteInsight

Collaborateurs de Deloitte Insights

Rédaction : Aditi Rao, Preetha Devan et Anya George

Services de 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, 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, de la 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 500MD 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.

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 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© 2020 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.