

— at the — TONE TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs,
des comités d'audit et du management des organisations.

Numéro 101 | Octobre 2020

Quels enseignements tirer de la pandémie de COVID-19 et comment prosperer dans cette nouvelle normalité ?



Aujourd'hui encore, **la pandémie de COVID-19** continue de bouleverser à bien des égards les activités des organisations, les modes de travail traditionnels et la société de manière générale. Après plus de six mois d'interactions limitées, de télétravail et de gestion de crise acharnée, les possibles répercussions à long terme de la pandémie se précisent.

Dans l'immédiat, la plupart des organisations sont parvenues à actualiser leurs évaluations des risques et leurs plans d'audit interne. En outre, les résultats des enquêtes menées auprès des responsables de l'audit interne font état d'une meilleure communication et d'un plus grand consensus entre les conseils d'administration et les autres principaux acteurs de la gestion des risques quant aux défis et aux opportunités nés de la pandémie (cf. numéro d'août de *Tone at the Top*, « [Le rôle du conseil d'administration pour l'évolution du plan d'audit interne](#) »).

L'urgente nécessité de réagir, de se mobiliser et tout simplement de survivre face à la pandémie a mis en exergue les points forts des processus de gestion des risques et des processus de contrôle ainsi que leurs faiblesses ; ce qui permet désormais aux organisations, à leur tour, non seulement de comprendre et renforcer les zones où des faiblesses ont été constatées mais aussi de tirer partie des

zones où ces mêmes processus se sont montrés efficaces. De nombreuses organisations ont ainsi fait le choix d'utiliser davantage la technologie.

La pandémie a indéniablement donné un coup d'accélérateur à la révolution numérique. Selon une récente étude de l'IBM Institute for Business Value, près de 6 cadres dirigeants sur 10 indiquent que leur organisation a accéléré sa transformation numérique ; le manque de maturité technologique et la réticence des salariés n'étant plus perçus comme des obstacles – un constat qui vient confirmer les déclarations des acteurs de la gestion des risques interrogés dans le cadre du rapport « OnRisk 2021 » de l'IIA, dont la publication est prévue début novembre. Un cadre dirigeant a notamment déclaré : « Il est incroyable de constater à quel point ce virus favorise [l'innovation de rupture]. Nous accomplissons en seulement quelques mois des avancées technologiques qui auraient normalement pris plusieurs années. »

Au-delà des mutations technologiques et des visées à court terme, les organisations commencent à s'interroger sur les effets à long terme des bouleversements engendrés par la pandémie (travail à distance, intensification du commerce électronique, évolution des habitudes de consommation) sur leurs activités et leurs stratégies.



À propos de l’IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d’audit interne, l’IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/Tone pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l’adresse : Tone@theiia.org.

Répercussions et risques à long terme

À mesure que le brouillard des premiers mois de crise s’estompe et que les organisations commencent à appréhender la nouvelle réalité qui s’installe, l’on identifie quatre grands types de répercussions liées à la pandémie de COVID-19 :

- celles que nous subissons en ce moment même en toute connaissance de cause, telles que l’accroissement des cyberrisques résultant de la vulnérabilité des postes de travail à domicile ;
- celles que nous pouvons raisonnablement anticiper, telles que les évolutions des modes de travail et des stratégies de gestion des talents ;
- celles que nous subissons en ce moment même sans le savoir ;
- et celles que nous ne pouvons pas raisonnablement anticiper.

Quoi qu’il en soit, toutes ces répercussions auront probablement des effets durables sur les interactions économiques et sociales, quelle que soit l’échelle considérée. Toute organisation qui s’abstiendrait d’analyser et de comprendre l’impact de ces changements sur ses activités peinera à se remettre de la crise. La gestion des talents, notamment, fait partie des domaines susceptibles de connaître une importante refonte.

Ce que nous apprend le rapport « OnRisk 2021 » :

« Cette profonde transformation de la gestion des talents aura des répercussions aussi bien à court terme qu’à long terme pour les organisations, tout comme son impact sur le moral, la productivité et les modes de travail traditionnels. Elle se manifeste de trois façons :

1. Alors que les organisations ont rapidement adopté de nouvelles technologies pour s’adapter au contexte sanitaire, trouver des talents aux compétences nouvelles (ou dont les compétences auraient évolué avec la situation) est devenu un impératif. Les organisations les plus habiles et efficaces face à ce défi seront sans doute mieux armées au sortir de cette crise.
2. La généralisation accélérée du télétravail a radicalement transformé la stratégie de recrutement et de gestion des talents des organisations – une évolution qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Si, sur le moment, ce phénomène a posé des difficultés majeures sur les plans de la technologie, de la cybersécurité et de la logistique, il a néanmoins permis d’éliminer (ou presque) le lieu de résidence des candidats des critères pris en compte lors de l’identification et du recrutement des talents adéquats. En outre, proposer de généreuses conditions de télétravail pourrait devenir la norme si les organisations veulent pouvoir s’offrir les meilleurs talents par la suite.
3. Ce nouveau modèle rend plus difficile la conciliation vie privée-vie professionnelle, avec diverses conséquences en matière de gestion des talents, notamment quant aux congés payés, à la productivité, au moral et aux modes de travail traditionnels. »



Tirer les leçons du passé

Déterminer à quel moment et de quelle manière les effets de la pandémie se manifesteront nous permettra de mieux les gérer. À cet égard, étudier les changements historiques ayant affecté les entreprises et la société au lendemain de la pandémie de grippe de 1918 pourrait s'avérer utile.

Cette dernière, plus communément appelée « grippe espagnole », a tué plus de 50 millions de personnes dans le monde et a probablement précipité la fin de la Première Guerre mondiale. Dans son livre intitulé *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How it Changed the World*, Laura Spinney décrit les changements fondamentaux intervenus dans le domaine de la médecine, les nouvelles approches des gouvernements en matière de systèmes de santé, ainsi que les mutations sociétales concernant notamment le traitement des minorités après la pandémie.

« Avec la catastrophe de 1918, les autorités sanitaires ont fini par comprendre qu'il n'était plus concevable de reprocher aux gens d'avoir contracté une maladie infectieuse, ni de les confiner pour pouvoir les traiter. Au cours des années 1920, de nombreux gouvernements ont adhéré au concept de "médecine socialisée", à savoir l'universalité et la gratuité des soins de santé. La Russie a été le premier pays à mettre en place un système de santé publique centralisé financé grâce à un régime d'assurance administré par l'État. L'Allemagne, la France et le Royaume-Uni lui ont ensuite emboîté le pas. Les États-Unis ont quant à eux emprunté une autre voie en optant pour que les employeurs financent ces régimes d'assurance, lesquels ont commencé à se multiplier à partir des années 1930. Néanmoins, chacun de ces pays a pris des mesures pour renforcer son système de santé et étendre l'accès à ces derniers dans les années post-pandémie. »

Les nouvelles réflexions en matière de santé publique ont ainsi conduit à l'ouverture en 1919 d'un bureau international pour la lutte contre les épidémies, précurseur de notre actuelle Organisation mondiale de la Santé (OMS).

Alexandre White, sociologue et historien à l'université Johns Hopkins, explique en quoi la grippe espagnole a accentué les inégalités existant à l'époque, tout en faisant un parallèle avec la situation que nous connaissons aujourd'hui. Il tente ainsi de démontrer qu'au vu des taux de chômage élevés et des faibles programmes de protection sociale actuels, une grande partie de la population active – notamment dans les secteurs les plus durement touchés tels que l'hôtellerie-restauration et le tourisme – pourrait avoir du mal à surmonter les retombées de la crise liée au COVID-19.

« Nous observons également à présent l'existence d'une corrélation entre, d'une part, les inégalités raciales et les disparités en matière de santé, et d'autre part, le risque de développer des formes graves de la maladie. Les facteurs sociaux jouent autant que les tendances épidémiologiques. »

VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ?

Les organisations financières, économiques et humanitaires internationales étudient d'ores et déjà les répercussions à long terme du COVID-19 sur le plan social. Le Fonds monétaire international (FMI) a mandaté six grands intellectuels pour réfléchir à notre vie post-pandémie. Bon nombre de leurs observations portent sur les changements fondamentaux que subira la société.

James Manyika, président et dirigeant du McKinsey Global Institute, a rédigé un article consacré à l'influence de la pandémie sur le travail et la formation à distance, la télémédecine et les modes de prestation de services. Il fait également mention de changements structurels potentiellement déjà amorcés (régionalisation des chaînes d'approvisionnement p. ex.). Il aborde en outre la possibilité que nous soyons amenés à considérer le travail d'une toute autre manière.

« L'avenir du monde du travail ("Future of Work") est très vite devenu une réalité, accompagné de ses nombreux défis – pour beaucoup potentiellement amplifiés – tels que la polarisation des revenus, la vulnérabilité des travailleurs, la multiplication des petits boulots ("gig work") et la nécessité de s'adapter à l'évolution des emplois. Cette prise de vitesse découle non seulement des progrès technologiques accomplis mais aussi des nouvelles préoccupations en matière de santé et sécurité. Les économies et les marchés du travail – qui mettront du temps à se redresser – ressortiront probablement transformés de cette crise.

Compte tenu de l'accélération de ces tendances, les réalités de la crise nous ont poussés à remettre en cause plusieurs convictions, avec de possibles répercussions sur les décisions de long terme concernant l'économie et la société, et ce, à plusieurs niveaux : l'opposition entre les partisans de l'efficacité et ceux de la résilience, l'avenir du capitalisme, la densification des berceaux d'activité économique et des villes, la politique industrielle, notre réaction face aux problèmes de dimension universelle nécessitant une lutte collective à l'échelle mondiale (pandémies, changement climatique p. ex.) et enfin, le rôle des gouvernements et des institutions. »

James Manyika n'est pas le seul à penser que la pandémie actuelle nous amènera à considérer le travail d'une toute autre manière.

En juillet dernier, Karien van Gennip, CEO d'ING France, a appelé les organisations à réinventer le « future of work » en repensant les modèles d'entreprises et le rôle du travail et en gagnant en agilité afin d'être mieux à même de relever les défis extérieurs et de répondre aux attentes de leurs clients et collaborateurs. Dans un article du journal L'Opinion, elle incite en effet les organisations à profiter de la situation actuelle pour s'ouvrir au changement :

« Nous avons longtemps prétendu être trop occupés pour nous affranchir des schémas établis. Avec la crise [du COVID-19], nous avons l'opportunité et le devoir de repenser notre contrat social. À l'obligation de moyens et de vision s'ajoute une obligation de résultat et de transparence. N'attendons pas que l'État donne des directives pour établir des règles du jeu équitables : saisissons aujourd'hui l'opportunité qui nous est présentée d'assumer ensemble nos responsabilités. »

L'incertitude et l'anxiété engendrées par le COVID-19 ont sans doute nourri le mouvement pour la justice raciale aux États-Unis, ainsi que l'échauffement du débat politique à la veille de l'élection de novembre. En effet, l'impact du virus sur la société soulève des risques dont la plus importante conséquence à long terme pour les entreprises et les économies sera très certainement la transformation du contrat social.

Le concept de « contrat social » – un accord de coopération tacite entre les membres d'une même société aspirant à des avantages sociaux – sera systématiquement remis en question et éprouvé à mesure que la pandémie accentuera les écarts entre les nantis et les démunis.

- ¹ SPINNEY, Laura. « The World Changed Its Approach to Health After the 1918 Flu. Will It After The COVID-19 Outbreak? ». *TIME*, 7 mars 2020. Laura Spinney est l'auteure de l'ouvrage intitulé *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How It Changed the World*.
- ² WHITE, Alexandre (sociologue et historien à l'université Johns Hopkins). « How Pandemics Shape Society ».
- ³ MANYIKA, James (président et dirigeant du McKinsey Global Institute). « Life Post-COVID-19, Six prominent thinkers reflect on how the pandemic has changed the world », FMI.
- ⁴ VAN GENNIP, Karien. « L'entreprise de demain sera responsable ou ne sera pas ». *L'Opinion*, 3 juillet 2020. Traduction anglaise disponible sur INSEAD.edu (« A Post-Covid Social Contract ») : <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/a-post-covid-social-contract-14876?page=1%2C0>.



Sondage rapide

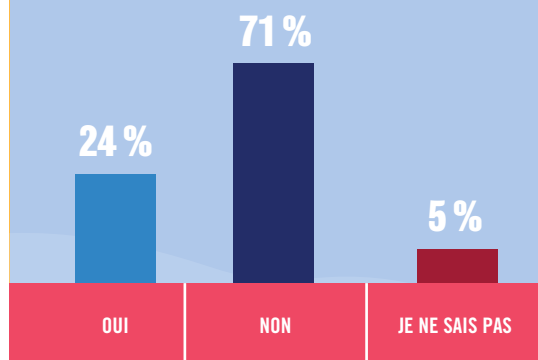
Sur quels plans votre organisation s'est-elle améliorée en conséquence de la pandémie de COVID-19 ? (Plusieurs réponses possibles)

- Notre gestion des risques est devenue plus cohérente.
- Nous avons davantage recours à la technologie.
- Nous gérons les changements disruptifs avec plus d'agilité.
- Nous ne savons pas encore.

Rendez-vous sur www.theiia.org/Tone pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Votre conseil d'administration a-t-il demandé une actualisation plus régulière des plans d'audit depuis le début de la pandémie de COVID-19 ?



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro d'août 2020

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.