

COVID-19 – Considérations sur la remobilisation : Reculs et secondes vagues

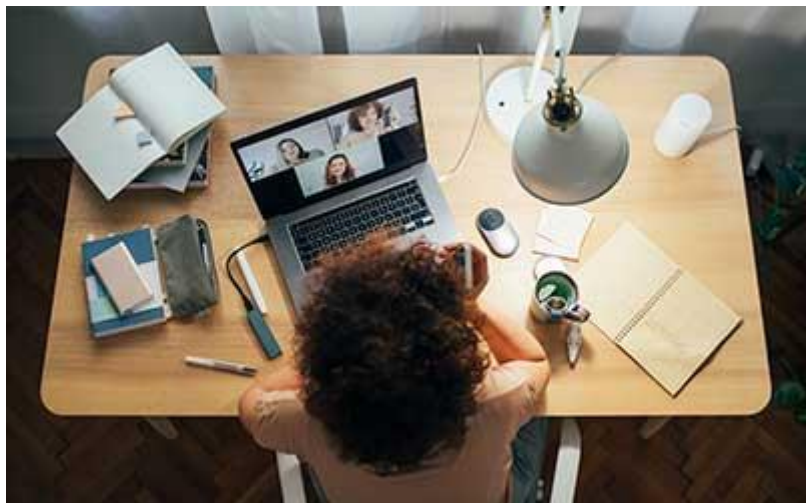
Alors que les organisations élaborent des stratégies et des plans de remobilisation, il sera essentiel d'anticiper et d'être prêt à faire face aux reculs et aux défis, car des augmentations de cas de COVID-19 supplémentaires pourraient stopper les objectifs et les activités de mobilité prévues. Ce document explore les scénarios et stratégies possibles que les organisations peuvent envisager lorsqu'elles se préparent à faire face à des obstacles inconnus à la remobilisation.

L'état actuel de la préparation à la mobilité

Les organisations ont surveillé leur « état de préparation à la mobilité » dans leurs sites d'exploitation mondiaux, notamment dans les lieux considérés comme essentiels pour le succès organisationnel. D'après les conversations que nous avons eu avec nos clients, de nombreuses organisations attendent avec impatience la levée des restrictions de mobilisation et, donc, un relâchement des pressions commerciales causées par la pénurie de talents qui en résulte et l'incapacité de satisfaire aux besoins et aux priorités des entreprises. Certaines entreprises se concentrent sur le rapatriement des employés vers leur lieu de résidence. D'autres organisations se concentrent sur la planification de la main-d'œuvre à long terme afin de réduire au minimum la nécessité d'importer des talents, ce qui permet d'atténuer l'incidence d'une future crise ou catastrophe mondiale. Quel que soit l'élément moteur, le processus de remobilisation sera spécifique à chaque lieu et les organisations doivent être prêtes à faire face à des vagues de pandémie supplémentaires dans le cadre de leur stratégie de remobilisation.

Signes d'augmentations et de reculs potentiels

Au fur et à mesure que les organisations surveillent les lieux et les évaluent afin de déterminer s'ils sont prêts à se remobiliser, elles devront également tenir compte des indicateurs indiquant les hausses et les baisses potentielles. Ces indicateurs sont :



- Une augmentation des cas confirmés de COVID-19
- Une augmentation du nombre de décès liés à la COVID-19
- Des changements dans les restrictions nationales et/ou locales : exigences en matière de quarantaine, distanciation sociale, couvre-feux, exigences en matière de masques, etc.
- Des changements dans les exigences ou les restrictions de voyage (par exemple, impossibilité de se rendre à un lieu particulier ou d'en revenir, ou exigences en matière de quarantaine lors d'un déplacement vers un lieu particulier ou en provenance d'un lieu particulier
- Des changements dans les exigences en matière d'immigration

L'un ou l'autre des défis mentionnés ci-dessus pourrait indiquer la possibilité ou la confirmation d'un recul ou d'une seconde vague, ce qui pourrait avoir une incidence sur les activités de remobilisation prévues. Les équipes de la mobilité, en partenariat avec les principaux acteurs, doivent être prêtes à mettre en œuvre rapidement les protocoles de gestion des crises et des catastrophes et les plans d'urgence des entreprises. L'utilisation de la [matrice de réouverture COVID-19](#) de SIRVA sera extrêmement utile, car elle comprend des informations actuelles sur plus de 40 pays concernant des sujets tels que les normes relatives aux biens ménagers (BM), les mises à jour sur les visas et l'immigration, les restrictions sur les voyages d'affaires, et plus encore. Les sujets sont ventilés par pays afin de faciliter l'utilisation et de pouvoir s'y référer rapidement.

Incidences potentielles de ces reculs

Les reculs dus à des augmentations de cas de COVID-19 supplémentaires peuvent avoir les incidences suivantes sur la remobilisation et les nouvelles initiatives de déploiement qui ont pu être prévues :

- Un calendrier révisé de remobilisation/déploiement
- Un arrêt temporaire ou une modification des services de relocation
- Des coûts accrus ou imprévus des programmes de mobilité
- Une augmentation des budgets de relocation pour les déploiements en cours ou les nouveaux déploiements, en raison des besoins supplémentaires et des exigences de soutien renforcé
- La nécessité de voyager en urgence : services de réservation, soutien à l'immigration ou services SOS

- Le besoin d'un soutien en urgence : voyage, logement temporaire, frais de subsistance, immigration, stockage, etc.
- Une augmentation des demandes d'exception
- Une incapacité à atteindre les objectifs organisationnels résultant d'une pénurie de talents/ressources en raison de l'incapacité d'une entreprise à déployer des ressources
- Réévaluation des relocations critiques

Les stratégies de minimisation des incidences peuvent devoir être fluctuantes et agiles en fonction des objectifs organisationnels, de la tolérance aux coûts, des préférences des employés et des préoccupations en matière de santé et de sécurité.

Regard en arrière : Leçons tirées et corrections de cap

Pour la plupart des organisations, la pandémie de la COVID-19 a été la crise la plus importante qui ait jamais eu d'incidences sur leurs activités. Il sera important de tirer les leçons de cette expérience et d'améliorer la mise en œuvre des stratégies de réponse existantes ; pour cela, les équipes de la mobilité sont encouragées à revoir l'efficacité actuelle de leur réponse face à la COVID-19, à évaluer ce qui a bien fonctionné et à identifier les domaines où des améliorations ou des gains d'efficacité auraient pu donner des résultats plus positifs. Les questions clés dont il faut tenir compte sont :



- Les employés et les acteurs ont-ils été impliqués de manière proactive et en temps utile ?
- Des données démographiques complètes sur les employés étaient-elles facilement accessibles afin de permettre la stratégie de réponse ?
- Quelles améliorations peuvent être apportées afin de raccourcir leur temps de réaction ?

- La stratégie de réponse a-t-elle eu des incidences financières qui auraient pu être évitées ou minimisées ?
- Les employés ont-ils reçu le type, la portée et le niveau de soutien adéquats afin de minimiser les incidences et les difficultés ?
- Quels changements peuvent être mis en œuvre afin de mieux contrôler les coûts imprévus ?
- Quels commentaires ont été reçus des employés et des acteurs concernant leurs expériences ?
- Les politiques de la mobilité et organisationnelles existantes (ou modifiées) ont-elles aidé ou entravé la stratégie de réponse ?
- Tous les partenaires de la mobilité chargés de faciliter les processus (tant internes qu'externes) ont-ils contribué au succès ?
- Comment ces partenaires peuvent-ils, à l'avenir, être mieux impliqués afin d'améliorer la stratégie de réponse ?
- Quels programmes et/ou quelles ressources peuvent être fourni(e)s afin de mieux préparer les employés et les acteurs à une crise ou une catastrophe future ?
- Quelles sont les perspectives des employés et des acteurs en ce qui concerne la valeur du soutien qui leur est fourni ? Quelles sont les lacunes identifiées ? La stratégie de communication pour les employés et les acteurs a-t-elle répondu aux attentes ? Quelles améliorations peuvent être apportées afin de réduire les lacunes ?
- Les partenaires fournisseurs ont-ils réagi rapidement aux besoins organisationnels ?
- Quelles sont les cinq (5) principales possibilités d'amélioration qui ont été identifiées ?

Les réponses aux questions ci-dessus peuvent, à ce jour, aider les décideurs à comprendre les succès et les lacunes de la stratégie de réponse de l'entreprise aux incidences liées à la COVID-19 et permettre de répondre de manière plus efficace non seulement aux augmentations liées à la pandémie mais aussi à d'autres crises ou catastrophes qui pourraient se produire à l'avenir. Il s'agit maintenant d'un moment idéal pour les équipes de la mobilité d'évaluer et d'utiliser ces informations.

Être prêt à l'action

En cas de reculs ou de vagues supplémentaires de la COVID-19, il sera important que les équipes de la mobilité répondent rapidement en gérant les crises et les catastrophes,

compte tenu des leçons qu'elles ont tirées au début de cette année. Grâce aux informations recueillies en réponse aux questions ci-dessus, les responsables de la mobilité peuvent, dès à présent, se préparer en améliorant et en mettant en œuvre les politiques et les procédures visant à assurer :

- des communications continues et en temps utile avec les employés et les acteurs
- des communications et des procédures permettant aux équipes de la mobilité et aux partenaires de passer des activités de remobilisation à la gestion des crises et des catastrophes ou à une combinaison des deux, en fonction des employés concernés



- une meilleure accessibilité et de manière plus rapide aux informations en temps réel
- un processus qui donne accès à un soutien supplémentaire
- la résolution des problèmes et le traitement des exceptions en temps utile

Les équipes de la mobilité peuvent fournir des services à forte valeur ajoutée à leur organisation en démontrant l'application proactive des leçons tirées et en améliorant le niveau de soutien disponible aux employés et aux acteurs lors de la gestion d'une crise ou d'une catastrophe. La diligence raisonnable rétrospective et l'évaluation des réponses devraient faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de réponse améliorée prête à être appliquée, le cas échéant.

Connaître les crises et les catastrophes

Certaines entreprises pourraient constater que les augmentations ultérieures de préoccupations liées à la pandémie créeront la nécessité de répéter les activités de

minimisation des incidences. Les organisations peuvent consulter le [livret portant sur la gestion de la mobilité pendant les crises et les catastrophes](#) de SIRVA afin d'obtenir des informations et des conseils qui peuvent les aider à préparer des réponses efficaces. Les stratégies de réponse ultérieures peuvent refléter celles qui ont été utilisées au cours des premières phases de la pandémie mais, pour des incidences maximales, les entreprises auront intérêt à se poser les questions mentionnées dans la section « Regard en arrière » ci-dessus et à identifier les possibilités d'amélioration. Les nouvelles stratégies de réponse devraient en tenir compte :

- Les organisations appliquent les leçons tirées et soutiennent différemment les vagues de pandémie ultérieures
- Les organisations ont une tolérance moindre pour les coûts de mobilité supplémentaires
- Les organisations font, à présent, la distinction entre les relocations critiques et les relocations destinées à des fins de développement ou à combler immédiatement des lacunes au niveau des ressources

Comment pouvons-nous envisager l'avenir ?

La COVID-19 continuera d'être un défi pour les programmes de mobilité et les initiatives de planification de la main-d'œuvre dans un avenir proche. Il est probable que les retards de remobilisation se poursuivent ou se renouvellent dans une certaine mesure. Certains reculs peuvent perturber temporairement le déploiement de la main-d'œuvre, tandis que d'autres peuvent avoir une incidence à plus long terme sur la capacité d'une organisation à répondre aux priorités stratégiques et en matière de talents. Les situations seront fluctuantes ; les équipes de la mobilité, les acteurs et les partenaires devront être prêts à agir rapidement et à adapter rapidement leur soutien au fur et à mesure que les décisions seront prises. Le paysage peut exiger que ce processus soit répété plusieurs fois jusqu'à ce que le virus puisse être maîtrisé et que le paysage mondial soit stabilisé. Toutefois, grâce aux connaissances acquises et appliquées par les organisations précédentes, les entreprises peuvent être mieux préparées à pivoter et à mettre en œuvre des stratégies de réponse efficaces, le cas échéant.

Contributeurs :

Elaine Baker
Senior Vice President, Sales & Account Management Global Support

LisaMarie DeSanto
Content Marketing Manager

