

Index Future of Work

Réinventer
le monde
du travail



verizon 

Avant-propos



Stefica Divkovic
Vice-présidente
Verizon EMEA

À la fin de l'année 2019, nous avons décidé de publier en 2020 un rapport d'enquête sur l'avenir du monde du travail. Déjà à l'époque, la mutation des environnements professionnels était en marche, impulsée par les progrès technologiques et l'évolution des mentalités. Pourtant, nous étions loin de nous douter de ce qui allait nous arriver.

Nous avons déjà bien entamé l'analyse des données collectées pour ce rapport lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé la Terre tout entière. Nos conclusions montraient alors que, déjà dans le « monde d'avant », le passage à des modes de travail plus souples et les questions de responsabilité sociale et environnementale des entreprises étaient à l'ordre du jour. Toutefois, nous pouvions aussi percevoir les prémices du séisme qui allait s'abattre sur toute la planète.

Nous avons donc décidé de réaliser une deuxième enquête afin de vérifier si les grands mouvements de fond identifiés (technologies, compétences et comportements, leadership et nouveaux modes de travail) restaient d'actualité dans le « monde d'après ».

La réponse est oui. D'après cette deuxième enquête, la crise a mis en lumière les lacunes de nombreuses entreprises en matière de stratégie et de leadership. Beaucoup doutent de la capacité de leur organisation à survivre. Toutefois, un nombre encore plus grand de sondés déclarent que ces bouleversements ont obligé leur entreprise à se remettre en cause et à se réinventer. Beaucoup ont en effet décidé d'accélérer leurs investissements dans les nouvelles technologies et de se pencher davantage sur le bien-être et la formation de leurs salariés, mais aussi de se soucier des populations locales où elles sont implantées.

À l'heure où la pandémie de COVID-19 perturbe leur activité, la plupart des dirigeants ont raison de ne pas laisser la gestion de crise prendre le pas sur leur réflexion à long terme. L'onde de choc du virus, qui continue de toucher des millions de personnes à travers le monde, se fera encore sentir dans les années à venir. C'est pourquoi je suis fière de travailler pour une entreprise qui vient en aide à ceux qui en ont actuellement besoin, tout en investissant dans la création d'un meilleur environnement pour tous.

Nous avons récemment lancé un nouveau plan d'entreprise responsable baptisé Citizen Verizon. Ce modèle sous-tend toutes nos initiatives en faveur de l'accès au numérique pour tous, de la lutte contre le réchauffement climatique et du bien-être de l'humanité. Pour moi, c'est la chose la plus juste et la plus sensée à faire en tant qu'entreprise. Pour reprendre les mots de notre plan : lorsque le monde prospère, nous sommes tous gagnants.

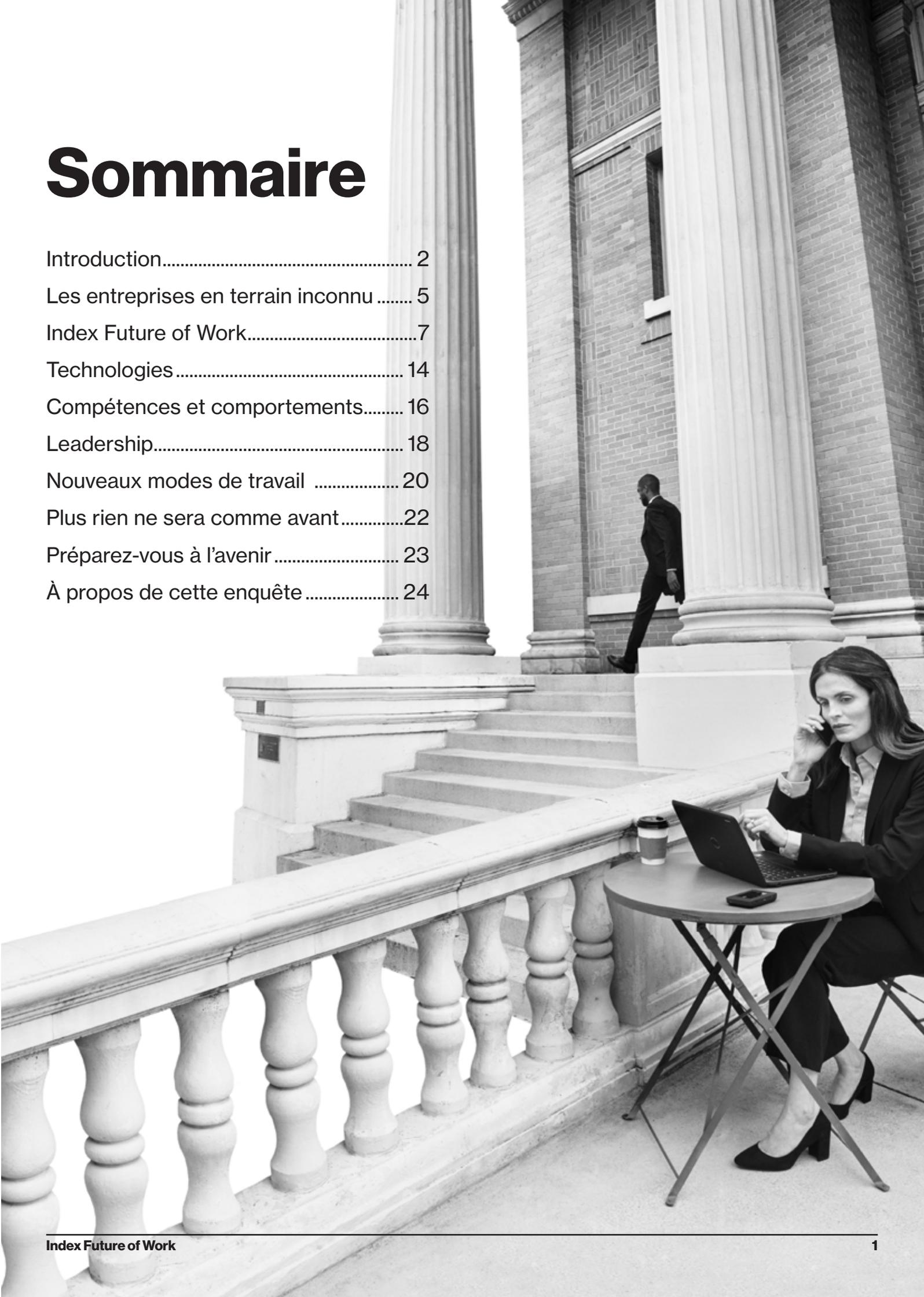
Pour pouvoir préparer leur entreprise à l'avenir, les dirigeants doivent savoir faire face aux incertitudes. Il va sans dire que d'autres changements sont à prévoir. C'est pourquoi la capacité d'adaptation des entreprises et de leurs leaders s'avère plus essentielle que jamais.

Pour prendre les bonnes décisions, il est primordial de cerner les tendances de fond et les actions des autres organisations. C'est avec une bonne dose d'humilité que nous vous proposons ce rapport. Nous ne prétendons évidemment pas avoir réponse à tout, mais les pages qui suivent vous livreront sans aucun doute de nombreuses informations et recommandations utiles.



Sommaire

Introduction.....	2
Les entreprises en terrain inconnu	5
Index Future of Work.....	7
Technologies.....	14
Compétences et comportements.....	16
Leadership.....	18
Nouveaux modes de travail	20
Plus rien ne sera comme avant.....	22
Préparez-vous à l'avenir	23
À propos de cette enquête	24



Introduction

1700

Pour ce rapport, nous avons interrogé plus de 1700 dirigeants d'entreprises au chiffre d'affaires annuel d'au moins 500 millions de dollars US. À partir des résultats d'une enquête réalisée en janvier 2020 et d'une autre datant du mois de mai, nous avons pu tirer des éclairages inédits.

Même avant la pandémie de COVID-19, les méthodes de management des entreprises et les modes de travail de leurs salariés étaient en pleine mutation. Par exemple, l'adoption de l'intelligence artificielle, du machine learning (IA/ML)¹ et de l'automatisation connaissait un véritable essor, tandis que le télétravail gagnait aussi du terrain.²

Ce rapport vise à faire toute la lumière sur les actions de planification de l'avenir dans les entreprises et sur l'impact de la pandémie sur ces initiatives. Nous avons interrogé plus de 1700 dirigeants dans différents secteurs et différentes régions avant que le confinement se généralise, puis une fois le processus de déconfinement enclenché (cf. À propos de cette enquête à la [page 24](#)). Leurs réponses nous donnent une image précise de la capacité des entreprises à garder le cap sur leurs objectifs stratégiques tout en faisant face à une situation de crise.

La première étape de notre enquête a permis de développer « Future of Work », un index qui note les sondés en fonction de leurs progrès sur les quatre grandes dimensions de la pérennisation des entreprises.

Les quatre dimensions de la pérennisation des entreprises



Index Future of Work : quatre dimensions de la pérennisation des entreprises

Les scores ont mis en lumière un groupe d'entreprises qui se sont davantage impliquées dans la préparation de leur avenir. Ces « pionniers », définis comme les 20 % d'entreprises les mieux notées par notre index, agissent sur plusieurs fronts :

- Investissements dans les nouvelles technologies élevés au rang de priorité stratégique
- Préparation à des modes de travail à distance, plus distribués et plus flexibles
- Vision à long terme pour l'adaptation de leurs compétences
- Soutien actif au développement professionnel et à la formation continue
- Prise d'engagements pour l'environnement et envers la société tout entière

Leurs efforts ont été récompensés. Par exemple, près des deux tiers (63 %) avaient déjà enregistré une croissance d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires ces trois dernières années (cf. Figure 1), en fort contraste avec les « retardataires » (les 20 % d'entreprises les moins bien notées), dont seulement un cinquième affichait de telles performances.

Des pionniers bien plus nombreux à enregistrer une forte croissance de leur CA.

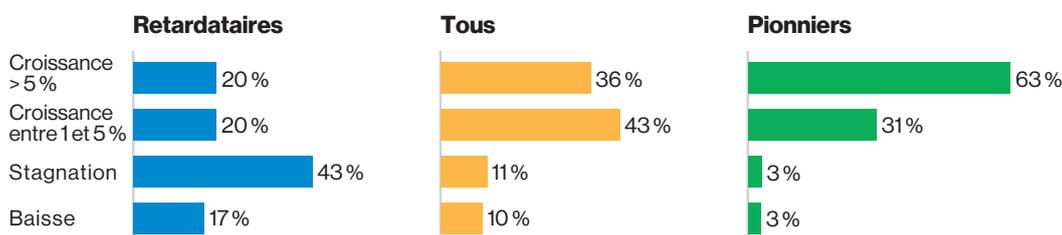


Figure 1 : Croissance annuelle du chiffre d'affaires de ces trois dernières années parmi les entreprises interrogées (première enquête)

Quant à notre deuxième enquête, elle a révélé que, loin de distraire les entreprises, la pandémie les a au contraire poussées à se focaliser davantage sur ces questions. Certaines passent déjà à l'action : 61 % déclarent que la crise a mis en lumière des lacunes dans leur stratégie et leurs opérations, tandis que 68 % ont entamé une grande remise à plat de leur stratégie à long terme.

Ensemble, les deux enquêtes montrent que les entreprises déjà à la manœuvre pour changer leurs modes de travail ont davantage de chances de tirer leur épingle du jeu. En clair, elles feront mieux que survivre à la crise et en sortiront même par le haut par rapport à celles qui optent pour une posture attentiste.

3x

Les pionniers sont au moins trois fois plus nombreux à avoir enregistré une croissance d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires au cours des trois dernières années.

Les sondés prévoient d'investir dans des technologies clés.

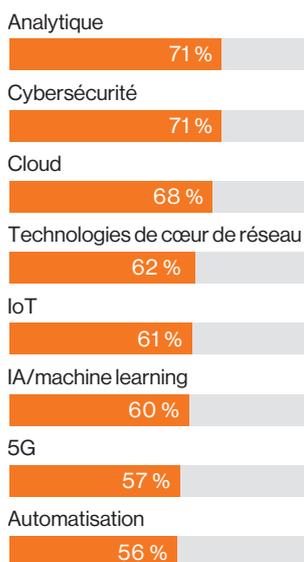


Figure 2 : Investissements technologiques planifiés

Les entreprises interrogées prévoient également de changer de cap dans d'autres domaines.

Hausse des investissements dans les nouvelles technologies

Avant la pandémie, les dirigeants plaçaient déjà les investissements dans les nouvelles technologies parmi leurs grandes priorités stratégiques. La crise n'a fait que conforter leur décision : plus de la moitié déclare que lorsque l'impact économique immédiat du COVID-19 sera passé, leur entreprise accélérera les investissements dans les technologies émergentes (cf. Figure 2).

Essor du télétravail

À l'heure où nous rédigeons ce rapport, les salariés retrouvent progressivement le chemin des bureaux et des usines. Toutefois, plus des deux tiers des sondés (68 %) déclarent qu'un plus grand nombre de leurs salariés travaillera désormais depuis chez eux. Pour près des trois quarts (74 %), la crise a montré qu'il est important de renforcer leurs dispositifs de télétravail.

Évolution des stratégies réseau

La pandémie a ouvert les yeux des entreprises sur l'importance de leur réseau et de leurs moyens de communication. Plus de quatre sondés sur 10 (42 %) déclarent ainsi que leur réseau n'a pas pu permettre un passage rapide au télétravail à grande échelle. C'est sans aucun doute pourquoi 62 % prévoient d'augmenter leurs investissements dans les technologies de cœur de réseau une fois que les effets de la crise se seront estompés.

La majorité (57 %) prévoit également d'investir davantage dans la 5G.

La responsabilité sociale des entreprises comme facteur de compétitivité

La pandémie a montré aux entreprises toute la valeur stratégique de l'altruisme. Les trois quarts des sondés déclarent que leur entreprise se préoccupera davantage du bien-être de ses salariés – quoi de plus logique en somme. En outre, 70 % affirment également qu'ils soutiendront davantage les clients en difficultés financières. Quant à la responsabilité environnementale, elle reste à l'ordre du jour : pour 50 % des sondés, la réduction de leur empreinte carbone est plus importante que jamais.

L'empathie comme atout

Pour la plupart des entreprises, la crise a confirmé l'importance de trois compétences clés : le numérique, l'adaptabilité et la résolution de problèmes. Mais c'est du côté de l'humain et du relationnel que le besoin se fait le plus sentir post-pandémie. Par exemple, l'intelligence émotionnelle (IE), une compétence peu valorisée avant le confinement, a gagné en importance pour 69 % des sondés.

Les entreprises en terrain inconnu

Les entreprises interrogées ont subi de plein fouet la pandémie et les restrictions associées. Pour plus de la moitié des sondés de notre deuxième enquête, la crise s'est soldée par une perte de productivité (51 %) et de chiffre d'affaires (53 %). En outre, 44 % ont vu leur base de clientèle se contracter, tandis que 32 % ont perdu en compétitivité.

Pour beaucoup, la crise a révélé des faiblesses, voire des lacunes graves.



Figure 3 : Opinion des sondés sur la capacité de leur entreprise à faire face et à survivre à la crise

Les trois quarts des participants (75 %) pensent que leur entreprise survivra. Le fait que 25 % en doute est inquiétant mais peu surprenant lorsqu'on sait que 6 sondés sur 10 (61 %) affirment que la crise a révélé des lacunes sur les plans opérationnels et stratégiques.

Beaucoup doutent de la capacité de leurs dirigeants à les sortir de cette ornière. Plus de 4 sondés sur 10 déclarent en effet que leur direction ne s'est pas montrée à la hauteur des circonstances, tant sur les questions de performance business (44 %) que de bien-être des salariés (41 %).

« Nous avons traversé de nombreuses crises, y compris le Black Monday, les attentats du 11 septembre et la crise financière mondiale. Mais il pourrait bien s'agir de la plus grave que nous ayons jamais connue. »

Osvold Bjelland, fondateur et CEO de Xynteo, un cabinet de conseil

61 %

Plus des trois cinquièmes des sondés estiment que la crise a révélé des lacunes dans leur entreprise sur les plans opérationnels et stratégiques.

68 %

Plus des deux tiers des sondés déclarent que leur entreprise a décidé de repenser sa stratégie à long terme.

Le COVID-19 n'est pas le premier choc auquel les dirigeants ont dû être confrontés :

- Souvent pointée du doigt, la mondialisation suscitait déjà des appels au resserrement du cadre réglementaire et provoquait des tensions commerciales dans certaines régions – pas encore de véritables guerres, mais incontestablement des accrochages.
- Le vieillissement de la population pesait lourd sur les systèmes de santé et de protection sociale, tout en faisant évoluer le curseur de la demande et l'âge de la population active. Dans certains cas, cela exacerbait les tensions intergénérationnelles.
- La multiplication des preuves du changement climatique incitait de plus en plus d'entreprises à revoir leurs modes de fonctionnement. Outre les nouvelles taxes et réglementations environnementales, ces entreprises voulaient se mettre au diapason de consommateurs de plus en plus investis sur les questions de développement durable, notamment les plus jeunes.
- L'accélération des progrès technologiques offrait la promesse de nouveaux leviers de compétitivité, business models, produits et services. Mais elle risquait également de faire vaciller même les secteurs les plus stables.

La pandémie aura peut-être conduit des leaders à reléguer certaines de ces pressions au second plan. Mais elles n'ont pas disparu pour autant.

Changements post-crise attendus

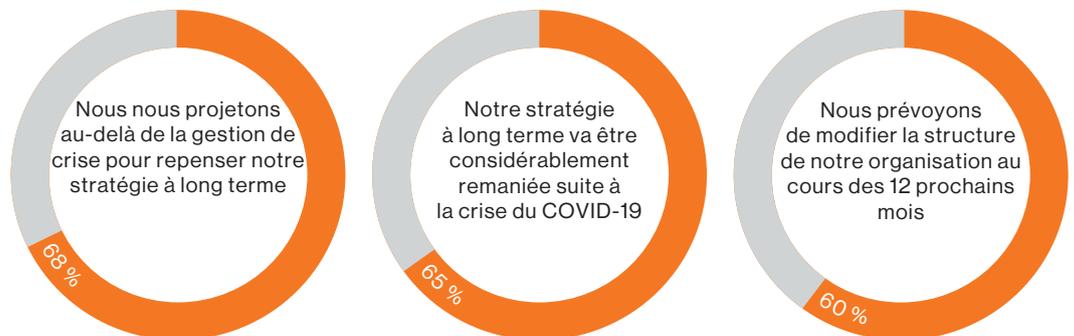


Figure 4 : Part des sondés qui se reconnaissent dans les affirmations proposées sur l'impact du COVID-19 (deuxième enquête)

Dans ce contexte, rien d'étonnant à ce que plus des deux tiers (68 %) des entreprises aient engagé une remise à plat de leur stratégie à long terme. Comme nous le verrons, un grand nombre de sondés ont également entamé une réflexion sur d'autres aspects de leur activité, comme leur structure organisationnelle, leurs priorités en matière d'investissements technologiques et leurs principaux besoins en compétences.

Index Future of Work

Prêtes pour le nouveau monde du travail ?

Reste à savoir si les entreprises sont prêtes pour le fameux « monde d'après ». Notre enquête préconfinement visait à savoir comment elles préparaient leurs collaborateurs aux grands enjeux d'avenir. Nous avons alors interrogé les sondés sur les quatre dimensions identifiées dans ce domaine :



Technologies

Quelles nouvelles technologies les entreprises adoptent-elles et avec quel succès ?



Compétences et comportements

De quelles compétences les entreprises pensent-elles avoir besoin à l'avenir et quelles mesures prennent-elles dans cette optique ?



Leadership

Que font les dirigeants pour impulser le changement et comment préparent-ils les salariés aux grands enjeux d'avenir ? Quelle place accordent-ils à la diversité et à la responsabilité socio-environnementale de leur entreprise ?



Nouveaux modes de travail

Dans quelle mesure les entreprises adaptent-elles leur structure pour améliorer leur agilité, fluidifier le partage de données et faciliter l'échange d'idées ?

Nous avons utilisé leurs réponses pour créer « Future of Work », un index qui mesure le degré de préparation d'une entreprise dans chacun de ces quatre domaines. Lorsque la pandémie a frappé, nous avons décidé d'examiner son impact sur les priorités des entreprises lors d'une deuxième enquête de suivi post-confinement.

Dans cette section, nous analysons les scores dans le détail. Ensuite, nous nous penchons sur l'impact de la pandémie sur la préparation des entreprises à leur avenir.

Pour créer notre index Future of Work, nous avons noté les entreprises sur 12 critères à travers les quatre dimensions de l'étude. Pour obtenir un score de 10, les entreprises devaient prendre toutes les mesures qui nous paraissent importantes pour bien préparer l'avenir. La moyenne générale s'établit à 6,7. Compte tenu des paramètres définis, cela dénote un manque de préparation dans la plupart d'entre elles.

Les scores d'index Future of Work synthétisent la capacité des entreprises à implémenter des technologies complexes, leur aptitude à découpler leur organisation, la capacité de leurs dirigeants à maximiser l'impact de ces technologies et celle de leurs collaborateurs à les utiliser. Ils reposent sur 12 critères, chacun basé sur des questions spécifiques posées au cours de notre enquête.

Pionniers et retardataires

Bien que la majorité des entreprises semblent mal préparées, un groupe se détache néanmoins du lot. Dans ce rapport, nous opposons les progrès de ces 20 % (dits « pionniers », en vert tout au long de ce document) à ceux des 20 % d'entreprises à la traîne (les « retardataires », en bleu).

Répartition des scores sur l'index Future of Work

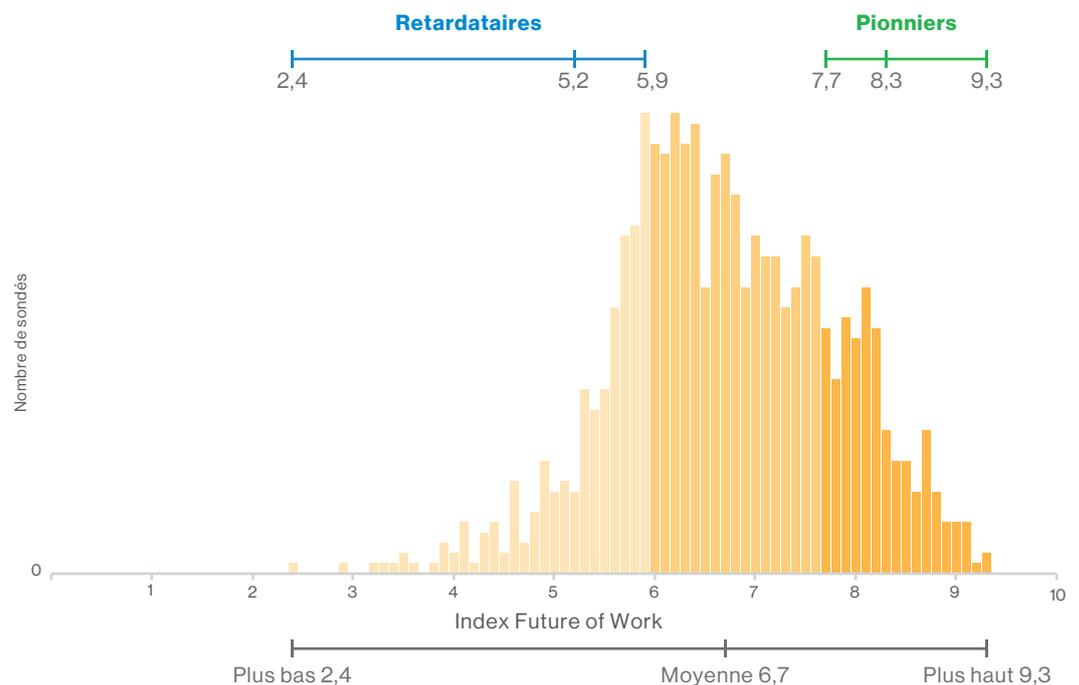


Figure 5 : Représentation graphique des scores sur l'index Future of Work permettant de distinguer les pionniers des retardataires (première enquête)

En moyenne, les entreprises s'en sortent mieux sur les questions de leadership, tandis que leurs plus grosses lacunes se situent sur les questions de compétences et de comportements. Ces résultats laissent à penser que, même si elle est générale, la bonne préparation des dirigeants ne se répercute pas encore sur le niveau de compétences de leurs effectifs, ni même sur les actions de développement engagées dans ce domaine.

Analyse sectorielle

À une exception près (logistique et supply chain), tous les secteurs étudiés affichent des scores similaires. Le retail et les services professionnels semblent légèrement mieux préparés que les autres, tandis que le secteur de la logistique et des supply chains accuse un certain retard.

Par rapport aux autres entreprises, les enseignes du retail, les prestataires de services professionnels, les établissements financiers et les compagnies d'assurance sont proportionnellement plus nombreuses dans le groupe des pionniers. À l'autre extrémité, on trouve davantage d'industriels et d'entreprises de logistique/supply chain dans la catégorie des retardataires.

Répartition des groupes par secteur

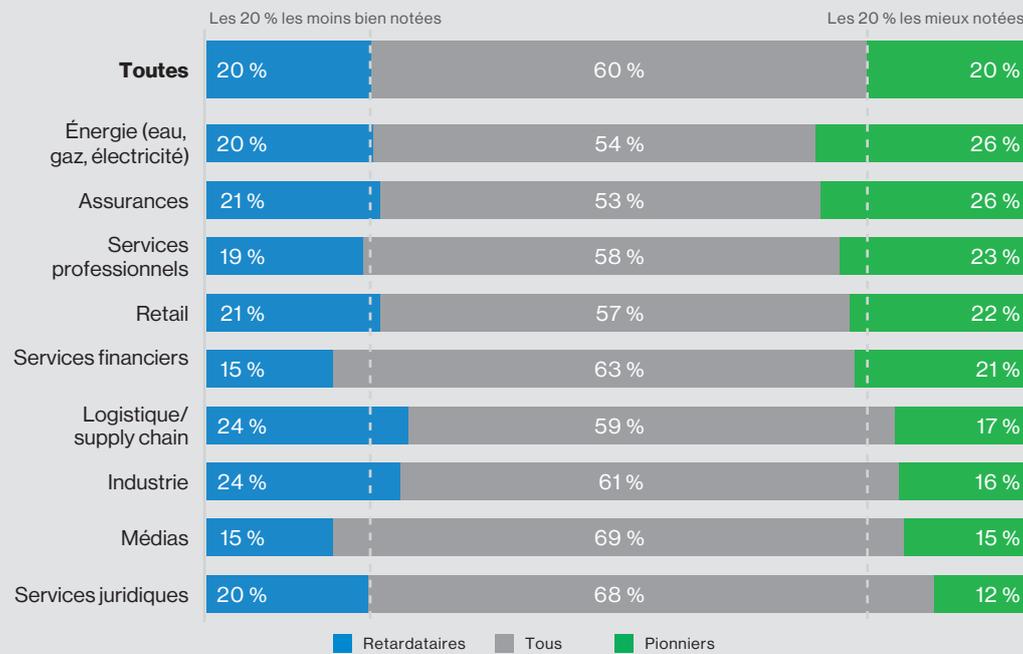


Figure 6 : Scores d'index par secteur (première enquête)

50 %

La moitié des entreprises évaluées devaient leurs plus hauts scores d'index FoW à leur leadership. Les dimensions technologies et compétences/comportements ont chacune offert leurs meilleurs scores à 9 % des entreprises.

Détail des scores d'index Future of Work par critère

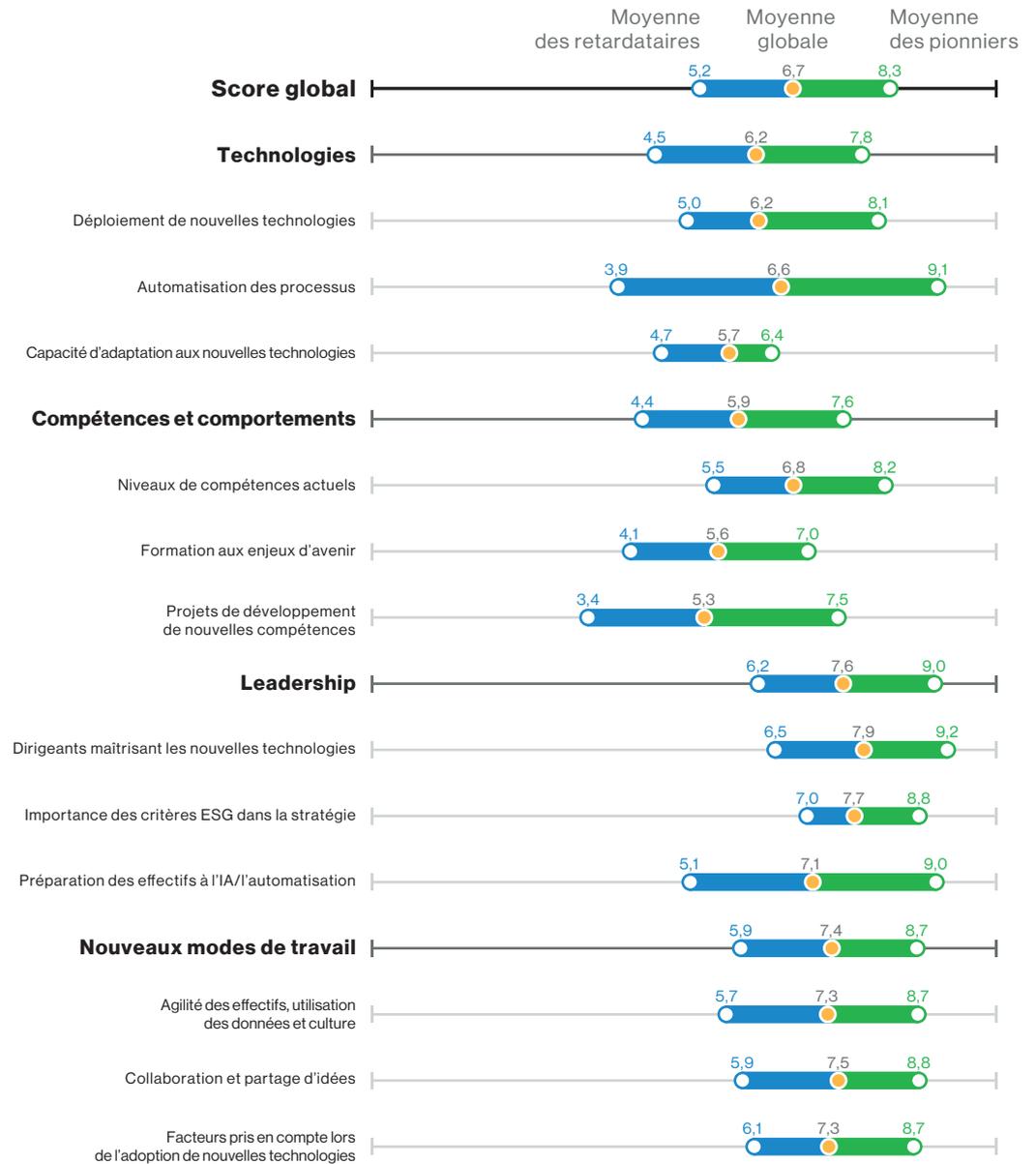


Figure 7 : Scores d'index – moyenne, pionniers et retardataires (première enquête)

Avant la crise, les pionniers s'étaient déjà projetés dans l'avenir et en récoltaient d'ailleurs les fruits. Par exemple, ce n'est certainement pas un hasard si la majorité d'entre eux (63 %) ont enregistré une croissance d'au moins 5 % de leur chiffre d'affaires ces trois dernières années, contre seulement 20 % des retardataires (cf. Figure 1 à la [page 3](#)).

Les points forts des pionniers ressortent dans plusieurs domaines :

Les pionniers font des technologies une priorité

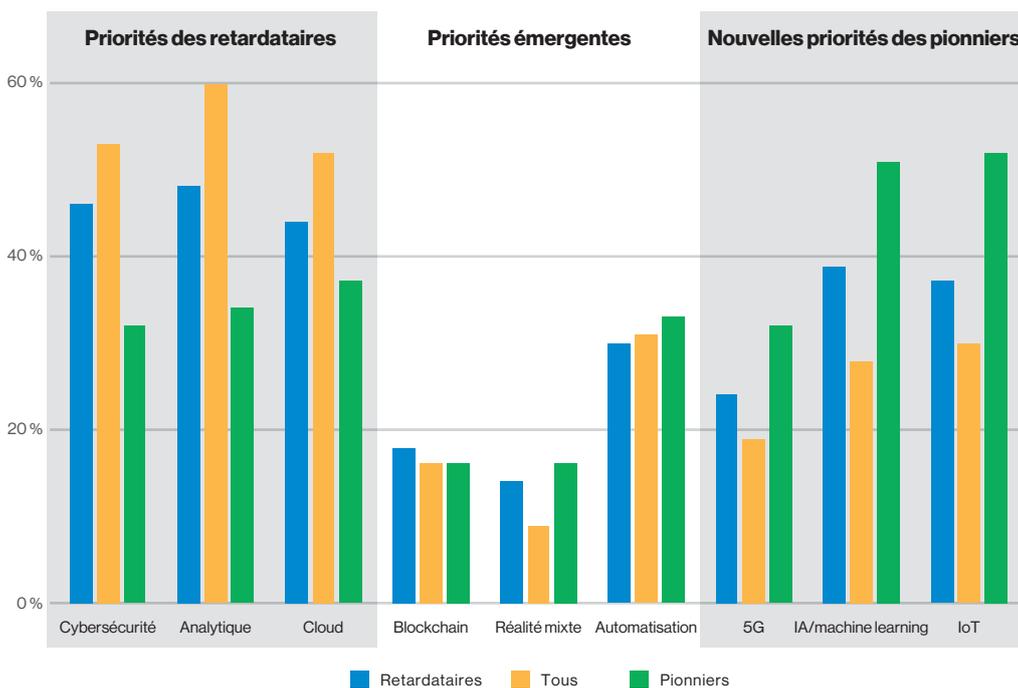


Figure 8 : Investissements technologiques prioritaires de ces deux dernières années (première enquête : part des sondés classant chaque technologie dans leur Top 3 des investissements prioritaires de ces deux dernières années)

En matière d'objectifs stratégiques, les pionniers font des investissements dans les nouvelles technologies une priorité pour créer de nouvelles possibilités et soutenir de nouveaux business models. Par contraste, les retardataires se concentrent surtout sur la réduction de leurs coûts. Le groupe d'entreprises les mieux parées pour l'avenir fait la part belle à l'IoT, à l'IA et au machine learning, tandis que le groupe de retardataires préfère la cybersécurité et l'analytique. Les pionniers montrent également davantage d'empressement à investir dans la 5G.

Les pionniers sont bien plus nombreux que les retardataires à avoir déployé chacune des technologies mentionnées par nos enquêteurs. C'est donc en toute logique qu'ils en récoltent les bénéfices. Par exemple, plus de 90 % font état d'un impact positif de l'IoT, de l'IA et du machine learning sur l'expérience client, le chiffre d'affaires et les profits. Et ils sont tout aussi nombreux à constater une amélioration de la gestion du risque.

Enfin, un abîme sépare les deux groupes sur le plan de l'automatisation des processus (le critère le plus polarisé). Si les pionniers ont automatisé ou prévoient d'automatiser 74 % des processus métiers de leur entreprise, seuls 6 % des retardataires peuvent en dire autant.

2,5x

Les dirigeants des entreprises pionnières sont plus nombreux à avoir un bon niveau de connaissance de nouvelles technologies comme l'IoT.

46 %

Moins de la moitié des retardataires se disent capables de saisir rapidement de nouvelles opportunités.

63 %

Près des deux tiers des pionniers se sont avant tout illustrés sur le plan du leadership.

2x

Les dirigeants des entreprises pionnières sont presque deux fois plus nombreux à qualifier la responsabilité environnementale d'importante pour leur réussite.

Les pionniers accordent plus d'importance à la formation de leurs effectifs

Les pionniers et les retardataires présentent de forts contrastes dans leur approche de la formation des collaborateurs. Par exemple, presque tous les pionniers (97 %) déclarent que leur entreprise a mis en place un système complet de formation continue, contre seulement 48 % des retardataires. Les pionniers ont également une vision à plus long terme : 44 % réfléchissent déjà aux compétences dont leurs effectifs auront besoin d'ici au moins quatre ans. Seuls 8 % des retardataires se projettent aussi loin.

Toutefois, les deux groupes se rejoignent sur les difficultés éprouvées sur certaines questions. Par exemple, 53 % des retardataires et 39 % des pionniers déclarent que leur entreprise ne développe pas assez les compétences de ses collaborateurs en anticipation des enjeux à venir.

Les pionniers se préparent à des effectifs plus flexibles et plus distribués.

Même avant la pandémie, les pionniers étaient plus nombreux (48 % contre 26 % des retardataires) à prévoir la généralisation du télétravail et des collaborateurs mobiles. Beaucoup envisageaient également d'actionner d'autres leviers de flexibilité dans la structure de leurs effectifs. Par exemple, 32 % anticipaient un recours plus soutenu au temps partiel ou à l'intérim, contre seulement 17 % des retardataires. D'autre part, 28 % des pionniers s'attendaient à une réduction des effectifs salariés au profit des indépendants. Ils n'étaient que 18 % parmi les retardataires.

Les pionniers étaient aussi plus sûrs de leur propre agilité. Par exemple, 92 % pensaient que leur entreprise pourrait transférer rapidement des talents d'une équipe ou d'une zone géographique à une autre, contre seulement 41 % des retardataires. En outre, 96 % se disaient capables de saisir rapidement de nouvelles opportunités. Seuls 46 % des retardataires osaient en dire autant.

Selon nous, ces pratiques donneront un avantage aux pionniers dans le fameux « monde d'après ». Notre deuxième sondage a d'ailleurs confirmé cette hypothèse puisque les participants insistaient sur l'importance des pratiques et aptitudes associées à chacune de nos quatre dimensions de la pérennisation.

Les dirigeants des entreprises pionnières maîtrisent les questions technologiques, sociales, environnementales et compétentielles.

Les dirigeants qui comprennent les nouvelles technologies sont mieux à même de capitaliser sur leur potentiel. Ces leaders sont également plus souvent à la tête d'entreprises pionnières dans lesquelles, par exemple, plus de la moitié des sondés déclarent que leur direction maîtrise l'IoT (52 % contre 20 % des retardataires) et l'IA et le machine learning (51 % contre 20 % des retardataires). Les pionniers sont conscients des nouveaux besoins de leurs équipes. Ils sont presque deux fois plus nombreux que les retardataires (31 % contre 16 %) à avoir mené une évaluation à grande échelle de leurs besoins en compétences au cours des douze derniers mois.

Les pionniers sont également plus susceptibles de s'engager sur des sujets qui touchent les bassins de populations qui les entourent. En effet, presque tous (95 % contre 68 % des retardataires) déclarent que le succès de leur stratégie d'entreprise dépend de leur capacité à diversifier leurs effectifs. Ils sont quasiment autant (84 % contre 44 % de retardataires) à tenir le même discours sur l'égalité hommes-femmes.

L'autre fossé qui sépare les pionniers des retardataires concerne l'environnement et le développement durable : 90 % des pionniers considèrent ces questions comme importantes pour leur stratégie d'entreprise, contre seulement 47 % des retardataires.

L'importance des objectifs socio-environnementaux

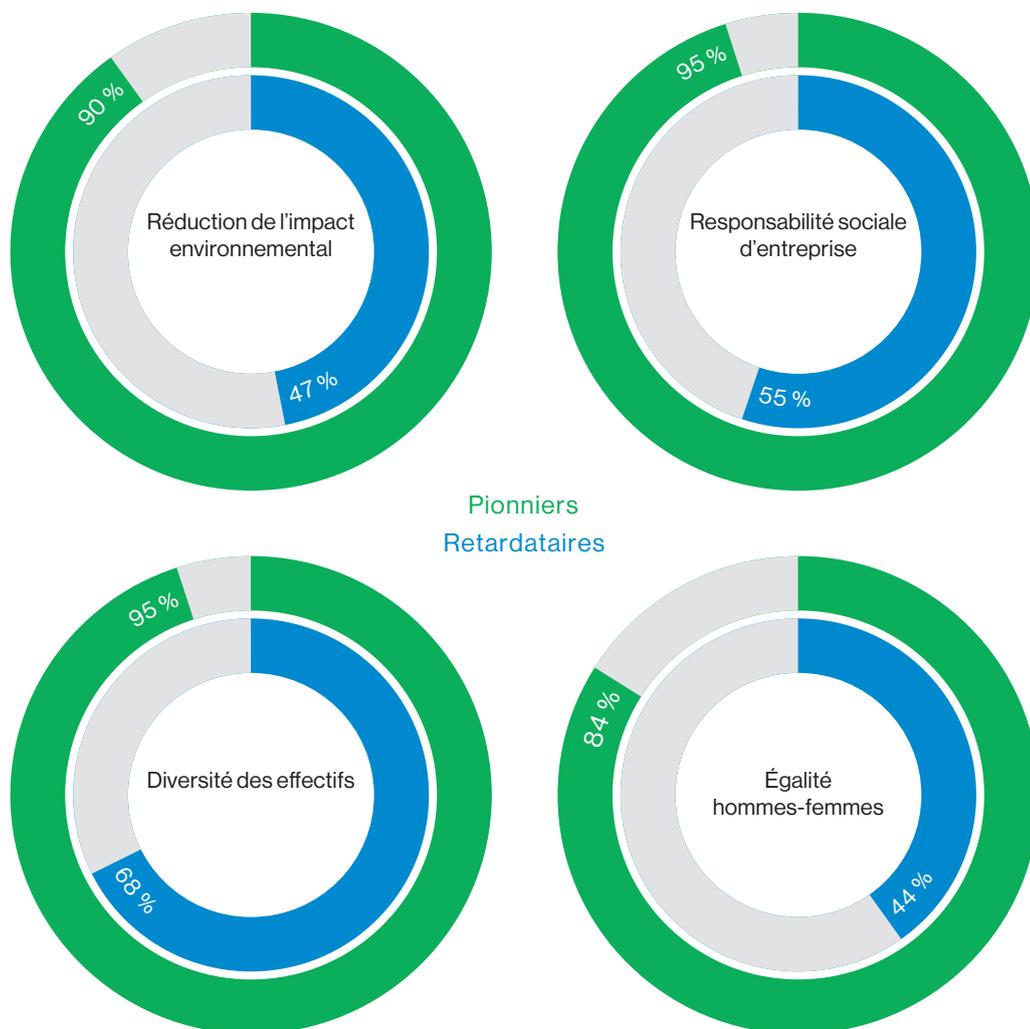


Figure 9 : L'importance des objectifs socio-environnementaux (première enquête : part des sondés qui qualifiaient ces facteurs de vitaux ou d'assez importants pour le succès de leur stratégie d'entreprise)

Technologies

« La pandémie nous a confortés dans l'idée d'accélérer notre transition vers les technologies cloud et collaboratives. »

DSI en charge du collaboratif mondial pour une grande banque britannique

Au cours de notre enquête pré-confinement, lorsque nous avons interrogé les dirigeants sur les grandes priorités stratégiques de leur entreprise, les investissements technologiques arrivaient en tête des réponses. Depuis, si la pandémie a fait émerger d'autres priorités, les entreprises restent plus décidées que jamais à ouvrir un grand chantier de transformation technologique.

Lors de notre deuxième enquête, la plupart des entreprises prévoyaient de consacrer davantage de moyens à l'analytique, aux services de cybersécurité, au déploiement du cloud, aux technologies de cœur de réseau, à l'IoT, à l'IA, au machine learning, à la 5G, à l'automatisation et à la robotique. Pour 66 % de ces sondés, la crise a souligné l'importance des déploiements rapides de nouvelles technologies.

Hausse des investissements technologiques au lendemain de la crise

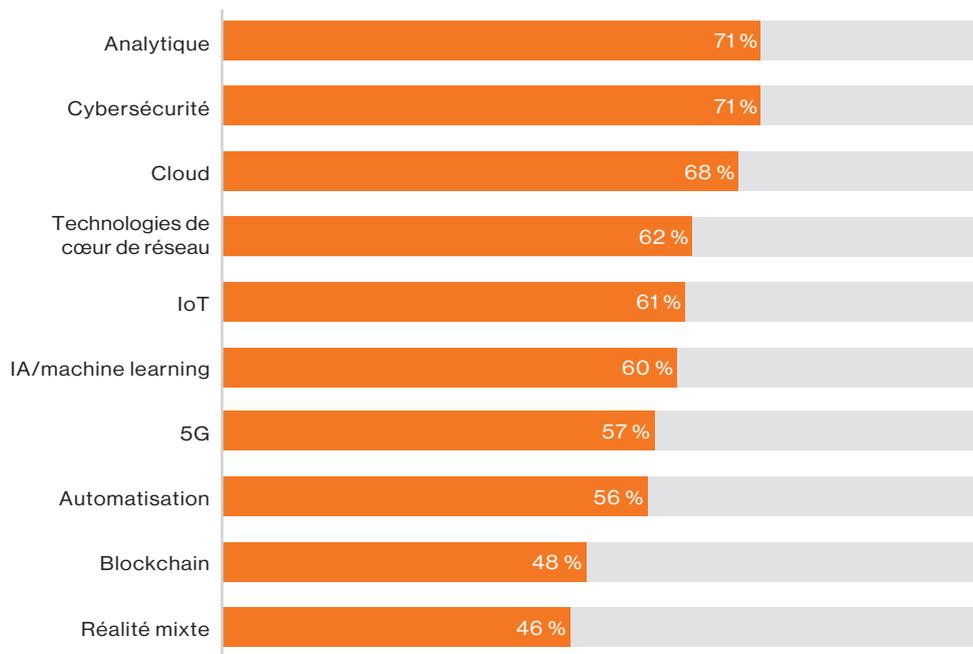


Figure 10 : Part des sondés qui s'attendent à voir leur entreprise investir et déployer davantage de technologies listées une fois l'impact économique immédiat de la pandémie de COVID-19 passé (deuxième enquête)

Pour certaines entreprises, la crise n'a fait que valider leur stratégie technologique existante. « Depuis trois ans, nous migrions nos services dans le cloud. Avec la pandémie, nous avons constaté une forte adoption de nos implémentations existantes », raconte le DSI en charge du collaboratif mondial pour une grande banque britannique. « Nous avons également dû avancer certains projets. Ce n'est pas tant une réinvention qu'une accélération et une amplification dans certains domaines. »

Priorités en matière d'investissements technologiques par secteur

	IoT	IT/ machine learning	Automati- sation	Ana- lytique	Cyber- sécurité
Retail	✓	✓			
Services financiers		✓			✓
Assurances		✓		✓	✓
Industrie	✓		✓		
Services juridiques				✓	✓
Services professionnels		✓		✓	
Médias		✓			✓
Énergie (eau, gaz, électricité)	✓			✓	
Logistique/supply chain	✓			✓	

Figure 11 : Investissements technologiques prioritaires par secteur sur un horizon à deux ans (première enquête)

Ailleurs, la crise a permis d'accélérer les déploiements de nouvelles technologies. « Parce que la crise a ouvert les esprits, nous avons pu passer à la vitesse supérieure sur certains projets », se réjouit le Directeur d'exploitation et de l'infrastructure d'une grande enseigne de prêt-à-porter européenne. « Le déploiement de l'authentification multifacteur pour renforcer la sécurité des e-mails en est un parfait exemple. Le passage au télétravail nous y a contraints mais, en temps normal, cela aurait pris trois ou quatre mois. »

L'instauration du télétravail à grande échelle a également accéléré l'adoption des technologies qui sous-tendent cette pratique. « Nous avons des petits groupes de primo-adoptants », explique le DSI en charge du collaboratif mondial pour une grande banque britannique. « Mais, aujourd'hui, tout le monde s'y met. Les gens nous disent : maintenant que je travaille de la maison, je vois comment je peux gérer mon temps bien plus intelligemment. Je peux trouver un équilibre entre mes obligations professionnelles et mon temps de repos. Je peux adopter des modes de travail plus flexibles. »

Toutefois, ce discours est loin de faire l'unanimité. La plupart des entreprises ont en effet éprouvé des difficultés à généraliser le télétravail. Les sondés ont également pris davantage conscience de l'importance d'un réseau renforcé : 42 % déclarent que le réseau de leur entreprise n'a pas permis de basculer rapidement en télétravail à grande échelle. C'est sans aucun doute pourquoi 62 % prévoient d'augmenter leurs investissements dans les technologies de cœur de réseau une fois que les effets de la crise se seront atténués.

L'attitude envers la 5G a elle aussi changé depuis le début de la pandémie. D'après notre enquête pré-confinement, elle se situait relativement bas dans l'échelle des priorités. Mais d'après notre deuxième sondage, 57 % des participants s'attendent à ce que leur entreprise investisse davantage dans la 5G une fois la crise passée.

« Depuis le début de la crise, nous avons étendu notre utilisation des outils de communication numériques pour tenir nos salariés informés. Ces derniers nous ont dit qu'ils se sentaient davantage connectés, surtout nos collaborateurs des bureaux inter-États. »

Todd Reichmann,
Directeur de la stratégie, PEXA

Compétences et comportements

70 %

D'après notre deuxième enquête, la majorité des sondés fait état de l'importance grandissante de compétences comme le numérique, l'adaptabilité, la résolution de problèmes et la gestion du risque.

Parmi les quatre dimensions de notre étude, l'amélioration des compétences et des comportements des collaborateurs constituait la dimension la moins maîtrisée par nos sondés (cf. Figure 7). Même les pionniers étaient à la peine : 39 % des participants déclaraient que leur entreprise ne développait pas assez les compétences de ses collaborateurs. D'après notre première enquête, la plupart des organisations ne considéraient d'ailleurs pas ce point comme une priorité. Ainsi, 55 % ne revoient leurs ambitions que légèrement à la hausse dans ce domaine. Mais la crise a apparemment changé la donne. D'après notre deuxième enquête, plus de 70 % des sondés font état, par exemple, de l'importance grandissante de compétences comme le numérique, l'adaptabilité, la résolution de problèmes et la gestion du risque.

Compétences davantage plébiscitées post-pandémie

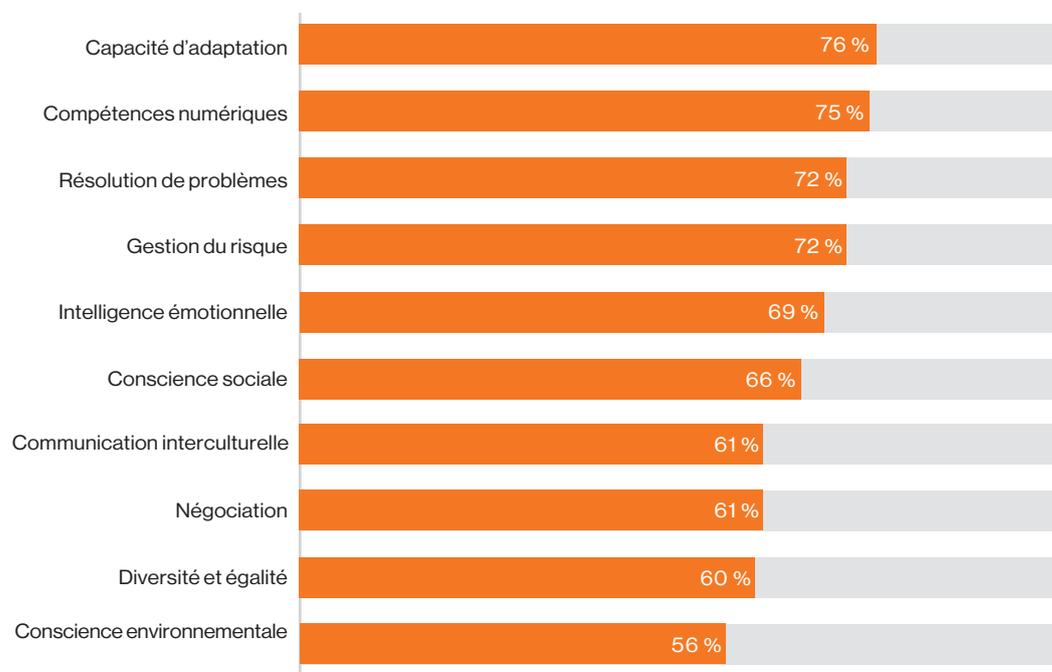


Figure 12 : Part des sondés qui déclarent que les compétences listées sont devenues plus importantes pour leur entreprise à la suite de la pandémie de COVID-19 (deuxième enquête)

Toutes ces compétences, en particulier les capacités d'adaptation, se sont révélées essentielles lorsqu'il a fallu basculer en télétravail. Pour Chris Costley, Directeur de la clientèle et de la transformation des opérations chez IDP, un spécialiste australien de l'enseignement, la capacité d'adaptation peut s'apprendre. « En plus du QI et du QE (ou quotient émotionnel), il y a le QA – qui mesure la capacité à s'adapter. Nous devrions vraiment investir dans ce dernier quotient. » Cette compétence est d'autant plus importante que, où que vous travailliez à l'avenir, la complexité devrait être une constante, notamment en raison de l'évolution technologique. C'est pourquoi les compétences numériques et les capacités d'adaptation et de résolution de problèmes seront très recherchées des recruteurs. « L'environnement professionnel sera très intense, avec de multiples canaux de communication et flux de données », explique Chris Costley. « Les salariés devront décider à quelles sollicitations répondre et lesquelles ignorer. Ils devront pouvoir distinguer l'important du superflu. Ce qui va grandement compliquer leur quotidien. »

La crise a également montré l'importance de qualités comme l'intelligence émotionnelle (IE) et la conscience sociale. La première, qui désigne l'aptitude à communiquer avec empathie, permet aux membres d'une même équipe de se soutenir les uns les autres en situation d'isolement. Elle permet aussi aux salariés d'aider leurs clients, fournisseurs et autres acteurs en difficulté. L'IE et la conscience sociale s'avèrent inestimables à l'heure où les entreprises interagissent davantage avec les populations locales, notamment sur les questions de santé publique. Avant la pandémie, moins de 20 % des sondés voyaient l'IE comme une compétence d'avenir. D'après notre deuxième enquête, ils sont désormais 69 % et 66 % à reconnaître l'importance croissante de l'intelligence émotionnelle et de la conscience sociale.

Reste à savoir comment aider les collaborateurs à développer ces qualités. « Par exemple, l'empathie est importante non seulement pour l'efficacité des équipes, mais aussi pour le développement de pratiques bénéfiques pour la société », explique Dylan Siegler, Directeur de la responsabilité sociale de Verizon. « Toutefois, peu d'entreprises ont trouvé le moyen de former leurs salariés à cette compétence. »

66 %

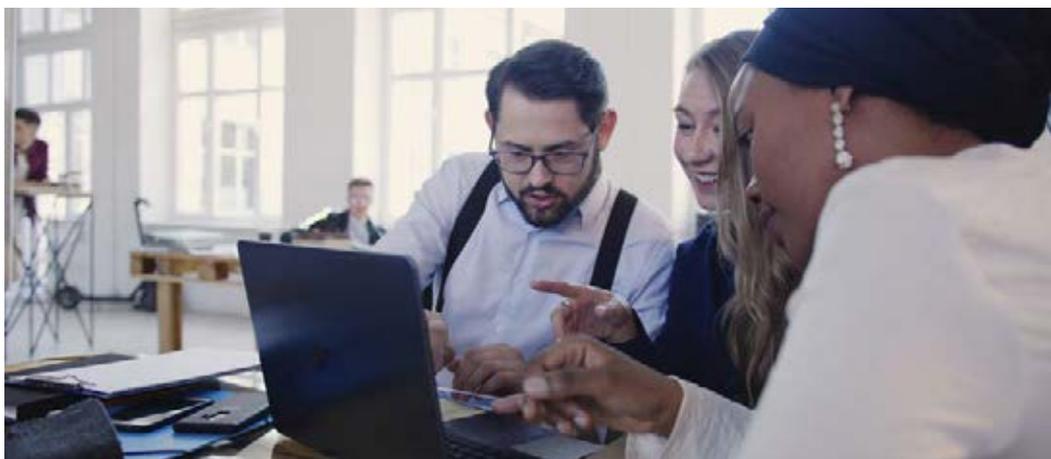
Les deux tiers des sondés reconnaissent l'importance croissante de la conscience sociale en entreprise suite à la crise sanitaire.

Une grande banque britannique donne envie d'apprendre

D'après le DSI en charge du collaboratif mondial pour une grande banque britannique, les grands noms du secteur doivent relever des défis bien particuliers pour former leurs équipes à de nouvelles compétences. Dans un univers où le cadre réglementaire et les obligations de conformité suscitent une aversion au risque généralisée, les banques doivent se montrer créatives pour développer les compétences technologiques de toutes leurs équipes.

Par exemple, la formation au cloud de cette banque comprend des sessions de sensibilisation où les chefs de département assistent à des cours dispensés par des fournisseurs cloud sur des campus hors site. Quant aux programmes de formation à l'IA et au machine learning, ils peuvent s'articuler autour de « brown bag lunches », des repas informels lors desquels des experts internes ou externes viennent présenter aux salariés les concepts clés, les fonctionnalités et les risques associés à ces technologies.

La banque organise aussi régulièrement des hackathons pour les collaborateurs de ses trois principaux centres opérationnels au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde. « Ils sont conçus comme un jeu », explique son DSI. Les équipes doivent résoudre des problèmes métiers à l'aide de l'IA, de l'automatisation et des technologies mobiles. « L'enthousiasme est palpable », ajoute-t-il. « Ils font vraiment réfléchir sur l'utilisation de ces technologies. »



Leadership

75 %

Les trois quarts des sondés déclarent que leur entreprise se montrera plus attentive au bien-être de ses salariés.

Une fois la crise du COVID-19 passée, même les dirigeants d'entreprise les plus visionnaires devront se concentrer sur la question immédiate de leur redressement. Mais attention à ne pas négliger la planification à long terme. Les mutations technologiques, démographiques et environnementales qui transforment le monde du travail restent les mêmes post-pandémie.

Il est bon de constater que la majorité des entreprises interrogées ont su dépasser le stade de la gestion de crise et entamer une réflexion sur leur stratégie à long terme. D'ailleurs, beaucoup prévoient des changements drastiques.

Les dirigeants savent que leur nouvelle stratégie devra intégrer des technologies comme l'IA et le machine learning, l'IoT, l'analytique, la robotique et la 5G. Si cela n'a rien de nouveau, les leaders anticipent toutefois d'autres priorités qui n'en étaient pas dans le monde d'avant.

Importance croissante de la responsabilité sociale des entreprises

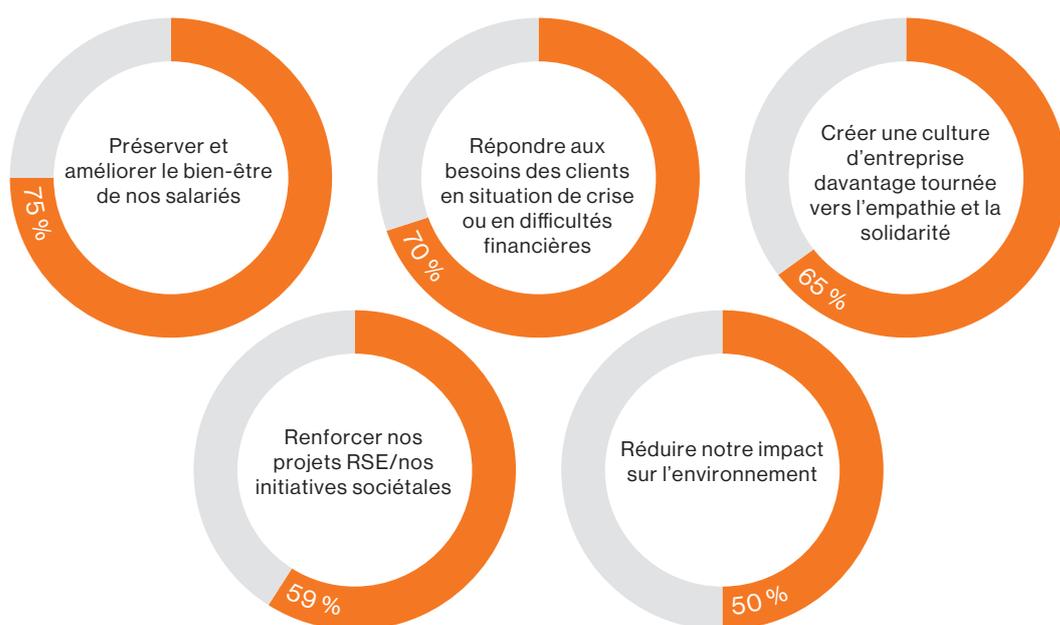


Figure 13 : Part des sondés qui déclarent que les facteurs listés occuperont une plus grande place dans leur stratégie à la suite de la pandémie de COVID-19 (deuxième enquête)

Nos sondés s'attendent à ce que leur entreprise soit plus attentive à sa responsabilité sociale. Par exemple, 75 % déclarent que leur organisation se préoccupera davantage du bien-être de ses salariés, tandis que 65 % estiment que leur culture d'entreprise privilégiera davantage l'empathie et la solidarité.

Ces évolutions s'avèreront primordiales lorsque le télétravail se pérennisera.

Ces nouvelles valeurs devraient d'ailleurs déteindre sur la relation client. En effet, 70 % des sondés s'attendent à ce que leur entreprise se montre plus attentive aux besoins de ses clients en situation de crise ou en difficultés financières.

« Tout au long de la crise, nos dirigeants ont maintenu des lignes de communication fréquentes, ouvertes et transparentes avec leurs équipes. C'est pourquoi cette pandémie a renforcé la confiance et le sens de la responsabilité. »

Todd Reichmann, Directeur de la stratégie, PEXA

La majorité (59 %) estime également que les projets de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et les initiatives en faveur des populations locales ont gagné en importance. Les engagements pour la diversité, au travail et en dehors, doivent faire partie intégrante de ces projets.

Dans la dimension « leadership », l'un des critères de l'index Future of Work concerne les engagements d'une entreprise en faveur de l'environnement et du développement durable. Il est probable que d'autres priorités liées à la crise (comme la réduction des coûts) retiennent l'attention des dirigeants, du moins temporairement. Toutefois, 50 % des sondés pensent que la pandémie de COVID-19 replacera la réduction de l'impact environnemental au cœur de la stratégie des entreprises.

« Le greenwashing a fait son temps. Les entreprises qui le pratiquent sont peu à peu démasquées. À l'avenir, il sera impossible de diriger une organisation irresponsable sur le plan environnemental car les clients, les investisseurs et les talents vous tourneront le dos. »

Osvald Bjelland, fondateur et DG de Xynteo, un cabinet de conseil

Mais le simple fait de s'engager à réduire son empreinte carbone ne suffira pas. « Le greenwashing a fait son temps », explique Osvald Bjelland. « Les entreprises qui le pratiquent sont peu à peu démasquées. À l'avenir, il sera impossible de diriger une organisation irresponsable sur le plan environnemental car les clients, les investisseurs et les talents vous tourneront le dos. »

59 %

La grande majorité des sondés estiment que les initiatives en faveur des populations locales ont gagné en importance.

Nouveaux modes de travail

74 %

Près des trois quarts des sondés estiment que la crise a incité leur organisation à se pencher davantage sur la mise en place d'aménagements et de dispositifs favorisant le télétravail.

Un tiers des sondés (34 %) de notre première enquête déclaraient qu'à l'avenir, la plupart de leurs collaborateurs travailleraient majoritairement en distanciel, et non plus dans des bureaux ou sur d'autres sites de l'entreprise. Mais ils ne s'attendaient certainement pas à ce que ce changement se matérialise aussi rapidement. Quelques semaines seulement après cette première enquête, le télétravail était devenu la norme dans de nombreux secteurs et presque partout dans le monde.

La généralisation du télétravail survivra à la crise. Si certains salariés retrouveront le chemin de l'entreprise à la fin du confinement, 68 % des sondés de notre deuxième enquête déclarent que leur employeur ne fera pas complètement marche arrière sur ce point. Près des trois quarts (74 %) estiment que la crise a incité leur organisation à se pencher davantage sur la mise en place d'aménagements et de dispositifs favorisant le télétravail.

« Nous devons constamment rester en phase avec notre époque », constate Todd Reichmann, Directeur de la stratégie de PEXA. « Il est clair que nous devons opérer notre transition numérique pour permettre à nos collaborateurs de travailler depuis n'importe où, au-delà même de leur domicile. »

Intentions des entreprises en matière de télétravail

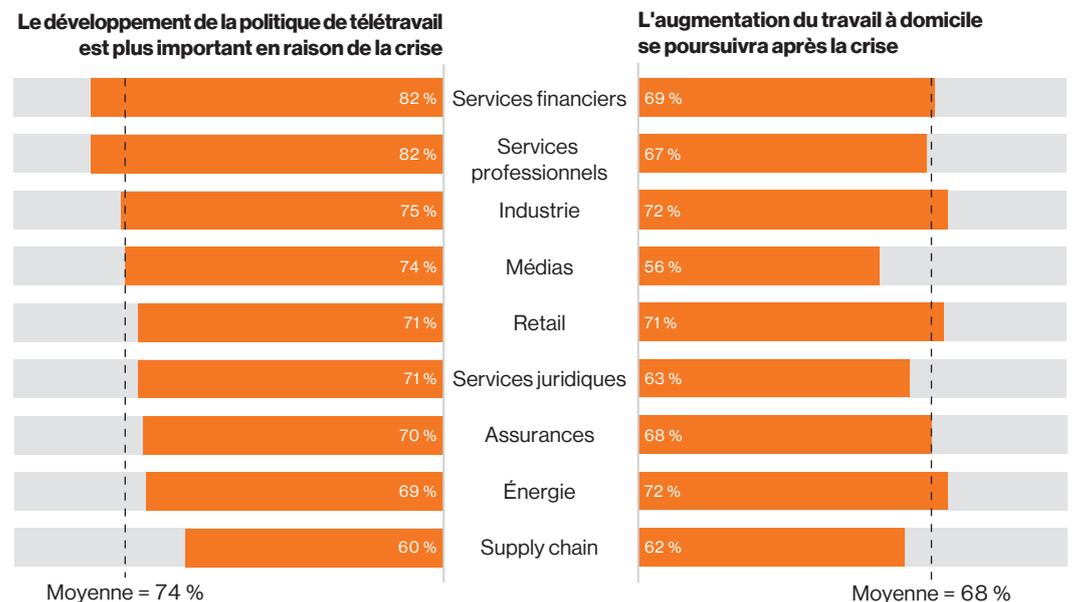


Figure 14 : Part des sondés qui se reconnaissent dans les affirmations proposées sur le télétravail (deuxième enquête)

D'après le DSI en charge du collaboratif mondial pour une grande banque britannique, les doutes lancinants sur l'efficacité des télétravailleurs n'ont plus lieu d'être. « Nous avons désormais la certitude que les salariés peuvent rester connectés et productifs », se réjouit-il. « Cela ouvre la voie à une multitude de nouvelles possibilités liées, par exemple, à l'utilisation des espaces de bureaux, à l'accès aux talents et aux processus réellement nécessaires. » Toutefois, il ajoute que les entreprises devront trouver le moyen de stimuler la créativité de leurs collaborateurs en l'absence d'interactions physiques.

La crise a également mis en lumière tout l'intérêt de l'agilité en entreprise. Par exemple, 68 % des sondés de notre deuxième enquête déclarent que leur stratégie d'entreprise intègre désormais la capacité à réaffecter rapidement leurs salariés sur des missions où leurs compétences sont les plus demandées. En outre, 70 % en disent autant de la capacité à saisir rapidement de nouvelles opportunités commerciales. Et ils sont tout aussi nombreux à souligner l'importance croissante de la collaboration et du partage d'idées.

« L'une de nos méthodes d'engagement de nos salariés consiste à solliciter leurs idées pour faire évoluer nos modes de travail en interne, puis à mettre leurs propositions à l'épreuve de la pratique et de nos valeurs culturelles. En ce moment, nous testons des réunions plus courtes (25 minutes et 55 minutes) et l'absence de réunions internes les mercredis matins. »

Todd Reichmann, Directeur de la stratégie, PEXA

Qui dit croissance de l'agilité dit aussi évolution structurelle des effectifs. Avant le confinement, les entreprises estimaient à 25 % en moyenne la part de travailleurs à temps partiel dans leurs effectifs à terme (contre 75 % de collaborateurs à temps plein), et à 22 % en moyenne la part d'indépendants (contre 78 % de salariés). Post-confinement, près de la moitié (49 %) des sondés pensent que la pandémie a amplifié l'importance d'une participation plus active à l'économie à la tâche (gig economy), l'objectif étant de faciliter l'accès rapide à l'intérim et au travail à temps partiel. D'après Osvald Bjelland, les entreprises sont trop peu nombreuses à avoir intégré cette composante, ainsi que les niveaux de flexibilité et d'évolutivité associés, à leur stratégie RH. Toutefois, il encourage aussi les employeurs à veiller à un traitement équitable des travailleurs de la gig economy et à leur ralliement aux objectifs de l'entreprise.

49 %

Près de la moitié des sondés déclarent que leur entreprise prévoit de participer plus activement à la « gig economy », l'objectif étant de faciliter l'accès rapide à l'intérim et au travail à temps partiel.

Plus rien ne sera comme avant

L'incertitude existait avant le COVID-19 et elle ne disparaîtra pas avec lui. Les grands mouvements de fond comme l'évolution des comportements des consommateurs, l'accélération du progrès technologique, ou encore le besoin d'écologie et de développement durable ne datent pas d'hier. Si ces problèmes pouvaient sembler lointains avant la crise, ils occupent aujourd'hui tous les esprits.

Or, ces phénomènes n'ont rien de temporaire. Le progrès technologique ira en s'accéléralant. Les compétences et comportements attendus des salariés et dirigeants continueront d'évoluer. D'une manière ou d'une autre, le besoin de responsabilisation des entreprises vis-à-vis de la société et de l'environnement s'intensifiera, que ce soit par choix stratégique, durcissement réglementaire ou pression des consommateurs.

Il est très facile de se retrancher dans de vieilles habitudes. Beaucoup ne réalisent d'ailleurs pas à quel point cet immobilisme les paralyse. Cette crise nous donne l'occasion de nous affranchir des modes de pensée traditionnels et de revoir nos priorités.

N'oubliez pas qu'elle a touché presque toutes les entreprises. Vous n'êtes pas seuls à vous livrer à cet exercice de réflexion et d'introspection. Vos décisions et investissements des 18 prochains mois façonneront votre entreprise pour les années à venir.

Il est grand temps de remplacer de vagues projets par un plan d'action concret. Projeter votre entreprise dans son avenir, c'est non seulement mieux la préparer à affronter les prochains chocs, mais c'est aussi la placer en position de force pour saisir de nouvelles opportunités.



Préparez-vous à l'avenir



Technologies

Accélérez le déploiement de nouvelles technologies.

L'IoT, l'automatisation et les technologies cloud et réseau avancées contribueront à refonder votre activité sur de nouvelles bases. Avec la 5G et d'autres technologies émergentes, elles prépareront également votre entreprise aux prochaines étapes de sa croissance.

Pensez plateformes.

Les technologies évoluent rapidement. Concentrez-vous sur la création de plateformes qui améliorent votre agilité et vous aident à vous adapter au fil des progrès technologiques et des nouvelles menaces et opportunités.

Cette enquête nous a permis de formuler huit recommandations à suivre pour mieux préparer votre entreprise à son avenir.



Compétences et comportements

Renforcez vos programmes de formation.

À mesure que l'IA et le machine learning gagnent en maturité, ces technologies ne feront pas que transformer ou remplacer des postes existants (qualifiés et non qualifiés), elles créeront aussi de nouveaux rôles. Maintenant plus que jamais, il est essentiel d'investir dans la formation de vos salariés pour les préparer, eux et votre entreprise, aux enjeux de demain.

Harmonisez vos priorités.

Veillez à accorder suffisamment d'importance à l'empathie, à l'intelligence émotionnelle, à la déontologie et à d'autres qualités plus « humaines » dans votre stratégie. Cette démarche permettra à votre entreprise d'adopter de nouveaux modes de travail, de renforcer ses programmes de responsabilité sociale et de faire face au changement.



Leadership

Fixez vos propres règles.

Personne ne s'attend à ce que vous ayez réponse à tout. Toutefois, il vous incombe de donner le ton et de fixer les nouvelles règles. Ne laissez pas d'anciennes pratiques, des stratégies datées et des systèmes dépassés freiner votre croissance.

Assumez votre responsabilité sociale.

Engagez-vous à réduire vos déchets et vos émissions de CO2, à promouvoir la diversité et l'égalité, et à soutenir les populations locales autant que possible. C'est non seulement une question d'équité et de probité, mais aussi de bon sens économique.



Nouveaux modes de travail

Impulsez le changement plutôt que d'y répondre.

Imaginez l'avenir que vous souhaitez pour votre entreprise, puis mettez tout en œuvre pour atteindre cet objectif. Commencez par analyser l'expérience récente du télétravail de masse pour identifier les groupes de salariés et les postes qui s'y prêtent le mieux.

Montrez-vous curieux, apprenez des autres et travaillez avec eux.

Même si votre entreprise regorge de gens intelligents et compétents, vous en rencontrerez toujours davantage hors de vos murs. Décloisonnez votre organisation et encouragez le développement d'écosystèmes de talents.

À propos de cette enquête

L'analyse de ce rapport repose sur les résultats de deux enquêtes menées auprès de dirigeants et cadres supérieurs évoluant dans différents secteurs et différentes régions du globe. Ces enquêtes ont été réalisées par Longitude, une entreprise du groupe Financial Times, pour Verizon. Le premier sondage remonte à janvier et février 2020. Le deuxième date du mois de mai 2020 – une fois l'ampleur de la pandémie connue et au terme de plusieurs semaines de confinement dans de nombreuses régions.

Comme vous pouvez le voir ci-contre, les principales caractéristiques des participants restent essentiellement les mêmes lors des deux enquêtes.

Répartition géographique des participants aux enquêtes



Figure 15 : Répartition géographique des participants aux enquêtes

Répartition des participants aux enquêtes en fonction du CA annuel



Figure 16 : Répartition des participants aux enquêtes en fonction du CA annuel

Répartition sectorielle des participants aux enquêtes

	Enquête pré-confinement	Enquête post-confinement
Logistique/supply chain	7 %	9 %
Médias	7 %	8 %
Services juridiques	7 %	8 %
Énergie (eau, gaz, électricité)	8 %	8 %
Assurances	8 %	8 %
Retail	13 %	16 %
Services professionnels	14 %	9 %
Services financiers	18 %	17 %
Industrie	19 %	17 %

Figure 17 : Répartition sectorielle des participants aux enquêtes

Répartition des scores d'index sur les quatre dimensions de l'étude

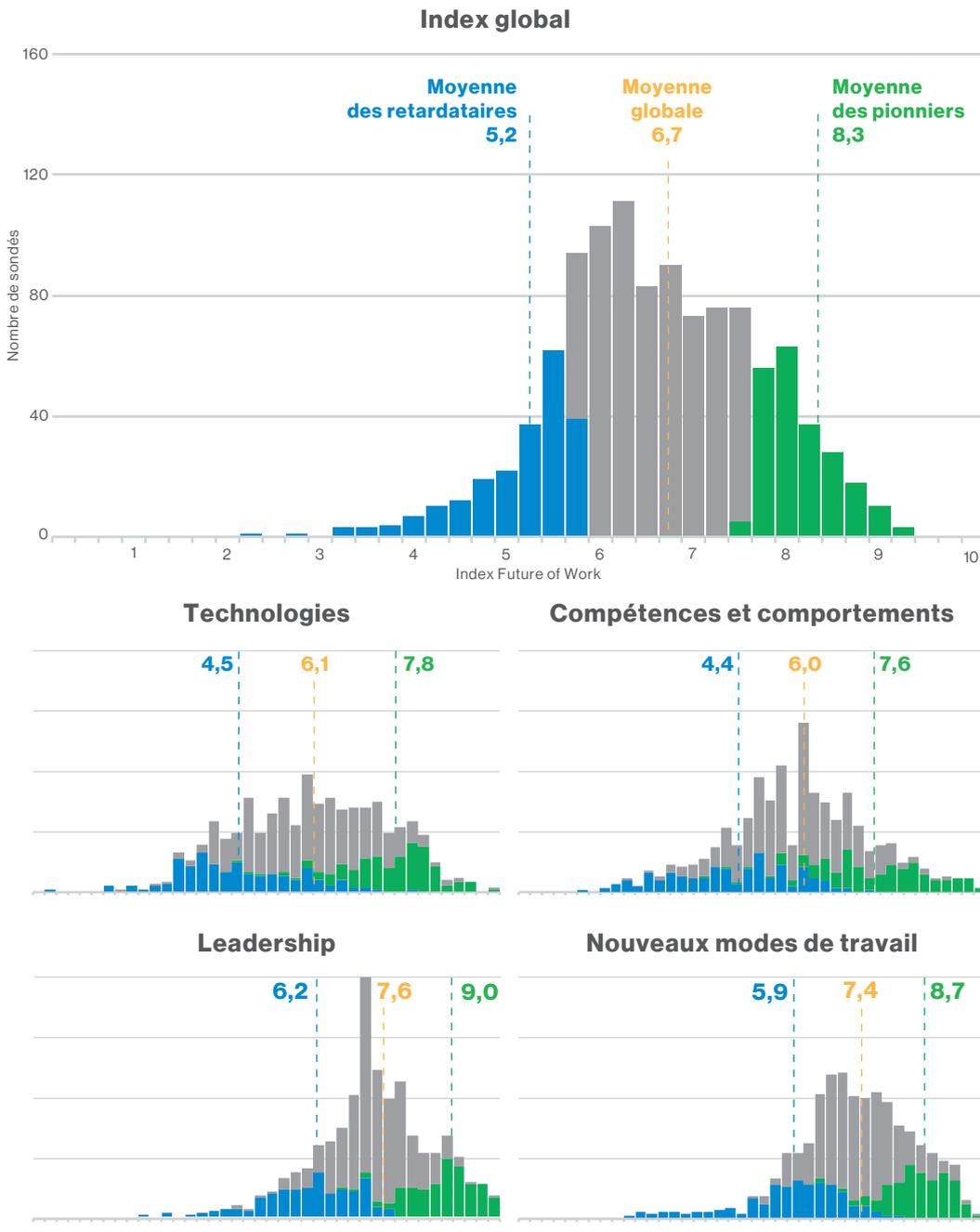


Figure 18 : Graphique des scores d'index Future of Work permettant de distinguer les pionniers et les retardataires (première enquête)

La moitié des entreprises évaluées (50 %) devaient leurs plus hauts scores d'index FoW à leur leadership. Près d'un tiers (32 %) se sont avant tout illustrées dans le domaine des nouveaux modes de travail. Enfin, les dimensions technologies et compétences/comportements ont chacune offert leurs meilleurs scores à 9 % d'entreprises.

L'écart-type le moins élevé se situe sur la dimension du leadership. À l'opposé, les dimensions technologies et compétences/comportements affichent respectivement un coefficient de variation de 31 % et 33 %.

1. Arif Cam, Michael Chui et Bryce Hall, novembre 2019, [Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact](#), McKinsey
2. Ankur Modi, décembre 2019, [Is Remote Working Just Another Fad Or Actually Good For Your Business?](#), Forbes



© 2020 Verizon. Tous droits réservés. Verizon, le logo Verizon et tous les autres noms, logos et slogans identifiant les produits et services de Verizon sont des marques commerciales et des marques de service, déposées ou non, de Verizon Trademark Services LLC ou de ses filiales aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. Les autres marques commerciales et marques de service citées sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

