

Préparer votre entreprise à l'avenir



verizon ✓



Saisir les opportunités en période de crise.

S'il n'est jamais aisé de diriger une entreprise, la tâche est encore plus compliquée lorsque l'économie est à l'arrêt et les perspectives sont défavorables. Or depuis l'apparition du Covid-19, les dirigeants d'entreprise abordent l'avenir avec encore plus d'incertitude.

Avant même l'émergence de la pandémie, début 2020, le monde était déjà en pleine mutation. Pour mieux cerner les mutations en cours, nous avons demandé à Longitude, une entreprise du groupe Financial Times, d'interroger des dirigeants d'entreprises à travers le monde.

Les conclusions de cette étude ont mis en exergue quatre dimensions permettant de distinguer les entreprises les plus performantes des autres (schéma de droite).

Ces dimensions servent de base à notre Index Future of Work. Près des deux-tiers (63 %) des pionniers, représentant les entreprises situées dans le quintile supérieur de l'index, ont observé une hausse de leur chiffre d'affaires annuelle d'au moins 5 % par rapport aux trois années précédentes. Cette proportion tombe à seulement 20 % pour les retardataires (entreprises positionnées dans le quintile inférieur).

Puis l'impensable est arrivé. Le 23 mars, le nombre de salariés Verizon travaillant à domicile est passé de 4 000 à 115 000. Pour nombre de nos clients, la situation est devenue encore plus complexe.

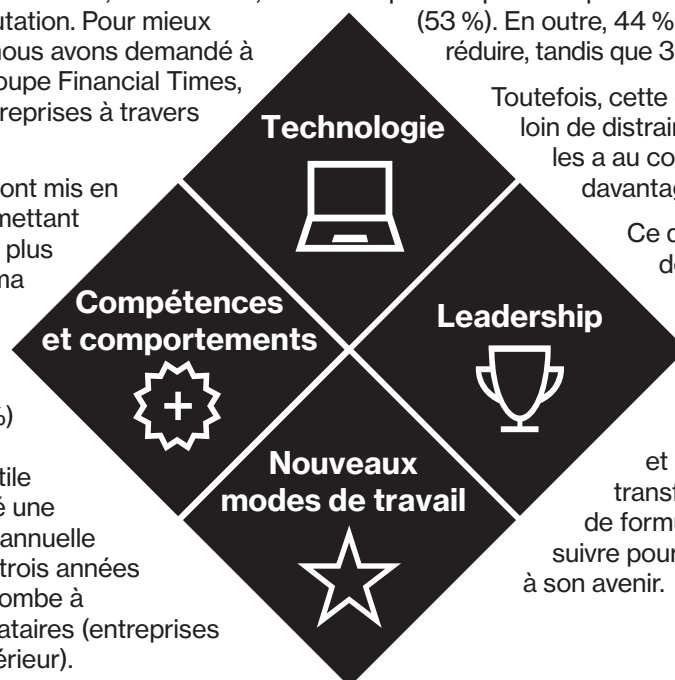
En mai 2020, nous avons demandé à Longitude de réaliser une nouvelle enquête afin d'évaluer la pertinence de nos conclusions précédentes et de voir comment les entreprises réagissaient face à la crise.

Pour plus de la moitié des sondés, 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 réduire, tandis que 32 % ont perdu en compétitivité.

Toutefois, cette enquête a surtout révélé que, loin de distraire les entreprises, la pandémie les a au contraire poussées à se focaliser davantage sur ces quatre dimensions.

Ce que nombre d'entre elles avaient déjà commencé à faire. Plus des deux-tiers (68 %) des sondés ont déclaré qu'ils prévoyaient de repenser leur stratégie à long terme.

Les conclusions de ces enquêtes et notre expérience éprouvée de la transformation digitale nous ont permis de formuler huit recommandations à suivre pour mieux préparer votre entreprise à son avenir.



Technologies

Accélérez le déploiement de nouvelles technologies.

Les entreprises pionnières investissent fortement dans l'Internet des Objets (IoT), l'intelligence artificielle et le machine learning (IA/ML) et la 5G.

Écart technologique

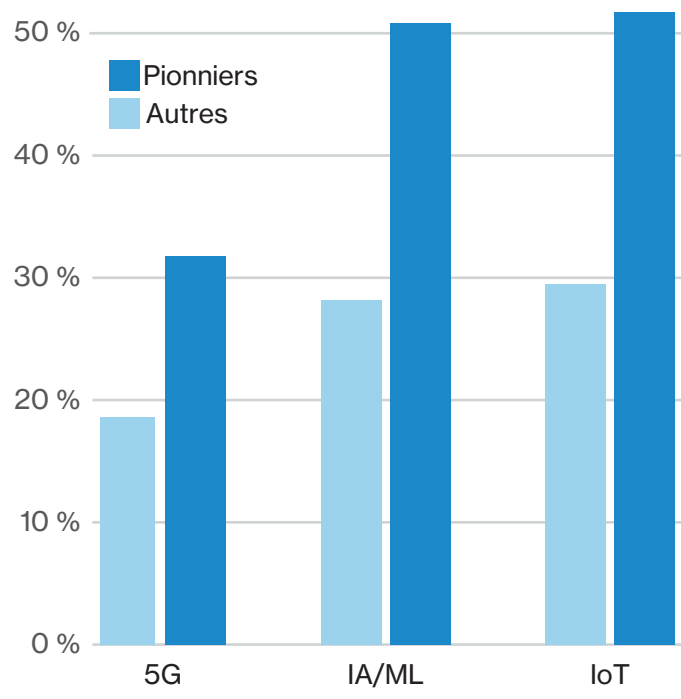


Figure 1 : Investissements technologiques prioritaires de ces deux dernières années (première enquête : part des sondés classant chaque technologie dans leur Top 3 des investissements prioritaires de ces deux dernières années)

Cette stratégie porte ses fruits. 96 % des pionniers se disent capables de saisir rapidement de nouvelles opportunités.

Les retardataires restent encore largement focalisés sur la réduction des coûts. Leurs priorités technologiques concernent encore le cloud, l'analyse de données et la cybersécurité. Et au final, seuls 46 % d'entre eux se déclarent en mesure de saisir rapidement de nouvelles opportunités.

Dans votre planification, pensez plateformes

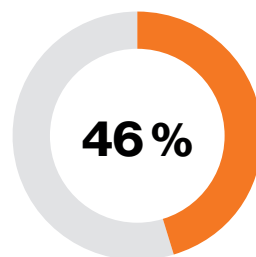
Face à l'évolution rapide des technologies, la question de l'investissement ne se pose pas uniquement en termes de délais.

La plupart des innovations disruptives, si ce n'est toutes, impliquent une combinaison de technologies. Les capteurs IoT permettent par exemple de recueillir les données, la 5G de les collecter et les outils d'IA/ML d'en extraire l'information et d'automatiser les actions.

Votre infrastructure se doit d'être flexible. La première étape consiste à adopter une approche « cloud-first ». Mais pour ce faire, vous devez disposer d'un réseau flexible et évolutif. Seul un réseau adapté vous permettra de rester parfaitement en phase avec les variations de la demande, d'intégrer les nouvelles applications et de suivre les évolutions des schémas de travail.

Les réseaux SDN et basés sur l'intention transforment l'exécution et la gestion des infrastructures. La reconfiguration des réseaux ne prend plus que quelques minutes et l'automatisation peut vous aider à éliminer la charge administrative et améliorer votre réactivité.

Le Secure-Access Service Edge, ou SASE (prononcer « sassi ») intègre les réseaux WAN et les services de sécurité réseau. Ce modèle cloud prend en compte tous les types d'utilisateurs, d'appareils et de systèmes des entreprises digitales.



Près de la moitié des sondés voient dans la cybersécurité l'un des trois domaines technologiques prioritaires pour les deux années à venir.

Le SASE intègre également l'accès réseau Zero Trust (Zero Trust Network Access, ou ZTNA), une approche « zéro confiance par défaut » qui implique la vérification de tous les utilisateurs et périphériques, même en interne. Dans ce modèle adaptatif, la confiance repose sur une combinaison de facteurs tels que l'identité, le contexte et le comportement. Un utilisateur dont l'identité et l'appareil ont été reconnus peut ne pas être accepté par défaut si son activité semble inhabituelle ou suspecte.

L'utilisation d'une plateforme intégrant toutes ces technologies vous aidera à innover, à vous adapter aux évolutions technologiques et à réagir rapidement et efficacement aux menaces et aux opportunités émergentes.

Compétences et comportements

Consolidez vos programmes de formation.

La quasi totalité des pionniers (97 %) ont déclaré que leur entreprise avait mis en place un système complet de formation continue, contre seulement 48 % des retardataires.

Les pionniers ont également une vision à plus long terme de leurs exigences : 44 % réfléchissent déjà aux compétences dont leur entreprise auront besoin d'ici au moins quatre ans. Seuls 8 % des retardataires se projettent aussi loin.

Quelles compétences les sondés considèrent-ils comme essentielles ?

Compétences considérées comme essentielles depuis l'émergence du Covid-19

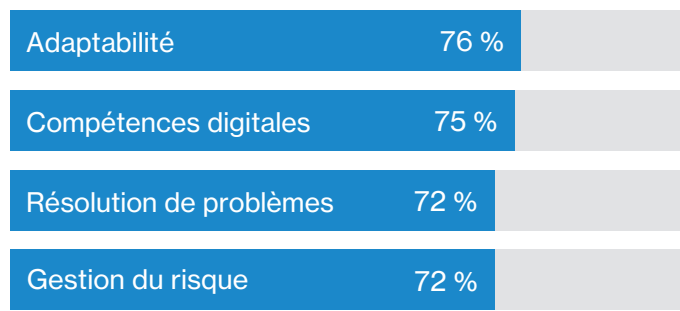


Figure 2 : Part des sondés qui déclarent que les compétences listées sont devenues plus importantes pour leur entreprise à la suite de la pandémie de COVID-19 (deuxième enquête).

Sans surprise, les compétences permettant de gérer le changement ont gagné en importance aux yeux des sondés.

Harmonisez vos priorités.

Notre recherche a également montré l'importance de qualités comme l'intelligence émotionnelle (IE), c'est-à-dire l'aptitude à communiquer avec empathie, mais aussi de compétences plus traditionnelles.

Dans l'enquête réalisée avant la pandémie, moins de 20 % des sondés voyaient l'IE comme une compétence d'avenir. Dans l'étude suivante, ils étaient 69 % à en reconnaître l'importance croissante.

Phases de l'intelligence émotionnelle

- 1 Perception émotionnelle
- 2 Assimilation émotionnelle
- 3 Compréhension émotionnelle
- 4 Gestion des émotions

Figure 3 : Concept d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer

Les compétences permettent non seulement aux équipes de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail (et notamment de travailler isolément), mais aident aussi les salariés à mieux gérer leurs propres difficultés et à interagir plus efficacement avec les clients et fournisseurs.

Repensez votre manière d'évaluer les salariés et identifiez les écarts de compétences. Insufflez un certain niveau d'empathie et de créativité dans vos programmes de formation.

Lors de vos recrutements, prenez en compte les compétences et les points forts, de même que les qualifications et l'expérience des candidats.

Leadership

Soyez audacieux. Fixez vos propres règles.

Lors de la crise du Covid-19, même les dirigeants les plus visionnaires ont dû se concentrer sur les problèmes immédiats. Mais les mutations technologiques, démographiques et environnementales profondes qui transforment déjà les entreprises restent les mêmes après la pandémie.

Personne ne s'attend à ce que vous ayez réponse à tout. Toutefois, il vous incombe de donner le ton. N'hésitez pas à fixer les nouvelles règles. Communiquez votre vision et sollicitez les contributions de votre entourage.

« La pandémie représente une fenêtre d'opportunité rare mais étroite pour repenser, réinventer et réinitialiser notre monde, et ainsi créer un avenir plus sain, plus équitable et plus prospère. »

Klaus Schwab, fondateur et Président exécutif du Forum économique mondial'

Accès à de nouveaux marchés, conquête de parts de marché, mais aussi remise à plat des anciennes méthodes de travail, amélioration de l'expérience employé, optimisation de la satisfaction et de la fidélisation client... Les périodes disruptives peuvent générer de formidables opportunités.

Ne laissez pas des idées datées et des systèmes dépassés freiner votre croissance. La pandémie a fait voler en éclats de nombreuses normes bien établies. C'est le moment de remettre à plat les modèles et certitudes du passé.

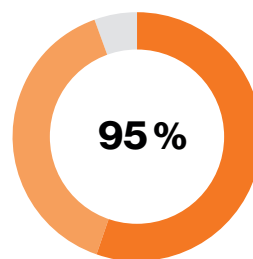
En renforçant la flexibilité de vos processus, technologies et collaborateurs, vous capitaliserez sur de nouvelles opportunités tout en mettant votre entreprise sur la voie de la réussite.

Cette approche résolument proactive profitera à vos salariés, vos clients et vos actionnaires.

Assumez votre responsabilité sociale.

Les entreprises les plus performantes ont bien compris toute l'importance de promouvoir la diversité et le bien-être de leurs salariés.

La quasi totalité des pionniers (95 %) accordent une grande importance à la diversification des effectifs. Ils sont même 56 % à en faire l'un des piliers de leur stratégie d'entreprise. Chez les retardataires, ces pourcentages tombent à 46 % et 23 % respectivement.



La quasi totalité des pionniers déclarent que le succès de leur stratégie d'entreprise repose en grande partie sur la diversité de leurs effectifs.

Au sortir de la pandémie, les préoccupations liées à la sécurité de l'emploi et aux perturbations de la vie familiale ont été une source d'angoisse pour de nombreux salariés. À cet égard, il est encourageant de voir que 75 % des sondés considèrent le bien-être de leurs salariés comme plus important que jamais.

Mais les dirigeants s'intéressent aussi à ce qui se passe en dehors de leur entreprise. L'immense majorité (90 %) des pionniers conviennent de l'importance de réduire l'impact environnemental de leur entreprise, contre moins de la moitié des retardataires (47 %). Pour 59 % des sondés, il est plus important que jamais d'apporter un soutien à la société civile.

« 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. »

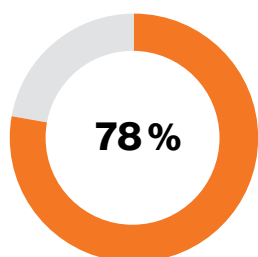
Osvald Bjelland, fondateur et PDG de Xynteo

Ces initiatives sont non seulement une question d'image et de notoriété, mais aussi de bon sens économique.

☆ Nouveaux modes de travail

Apprenez des autres et travaillez avec eux.

Dans un rapport publié en 2019, l'Everest Group révélait qu'à peine plus d'un cinquième (22 %) des transformations digitales avaient atteint leurs objectifs.²



Plus de 4 projets de transformation digitale sur 5 n'atteignent pas leurs objectifs.

Même si votre entreprise regorge de gens intelligents et compétents, vous en rencontrerez toujours davantage hors de vos murs. Déployez tous vos efforts pour lever les freins et développer un écosystème de talents.

Choisissez des partenaires qui peuvent vous apporter l'expertise dont vous avez besoin, mais aussi rester en phase avec votre culture d'entreprise. La transformation digitale est un long parcours souvent semé d'embûches. Elle ne s'effectue pas en vase clos.

D'où l'importance de s'appuyer sur une équipe pragmatique, motivée et ouverte aux inévitables changements.

Impulsez le changement plutôt que d'y répondre.

Commencez par analyser l'expérience du télétravail de masse de votre entreprise. Un défi de taille pour nombre d'entreprises : 42 % des sondés ont ainsi reconnu que leurs réseaux existants n'étaient pas en mesure de faire face à cette évolution majeure. C'est sans doute pourquoi 62 % prévoient d'augmenter leurs investissements dans les technologies de cœur de réseau, comme l'a révélé notre enquête suivante.

Il ne s'agit pas simplement de faire face à une situation de crise. Car en dépit d'un retour à la normale progressif des activités, plus des deux tiers des sondés (68 %) confirment que leurs salariés travailleront de plus en plus souvent à domicile.

De fait, les employeurs se sont aperçus que leurs collaborateurs pouvaient être aussi productifs de chez eux que du bureau. Comme l'explique le DSI d'une grande banque de détail britannique : « Nous avons désormais la certitude que les salariés peuvent rester connectés et productifs. 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. »

Votre infrastructure et vos solutions de sécurité doivent vous permettre de vous aligner avec des schémas de travail de plus en plus flexibles.

Les entreprises de 2 000 à 4 000 salariés utilisent en moyenne 1 148 applications web. En optant pour le backhauling du trafic lié au télétravail via un VPN sur site, elles courent le risque de dégrader considérablement leurs performances. D'où la nécessité d'utiliser des passerelles web sécurisées nouvelle génération.

Les pare-feu et autres mesures de sécurité basées sur le périmètre n'ont pas été conçus pour prendre en charge le passage au télétravail massif. Leurs limites ne sont pas uniquement d'ordre technologiques. Les processus hérités peuvent également contribuer à éroder l'expérience utilisateur.

Une étude NetMotion révèle que les restrictions informatiques de leur entreprise représente la première source de frustration pour 20 % des travailleurs mobiles – la lourdeur de la procédure d'authentification arrivant en cinquième position.³ C'est le moment de découvrir tout ce que le concept d'accès réseau Zero Trust (ZTNA) et les dernières solutions d'identité peuvent vous apporter.

Plus une seconde à perdre.

Rien n'est pire que d'hésiter.

En temps de crise, il est parfois tentant de vouloir simplement laisser passer l'orage, bien à l'abri. Pourtant, bien qu'elles ne permettent pas toujours de se projeter sur le long terme, les périodes de disruption n'en recèlent pas moins des opportunités impossibles à ignorer.

« ... Pendant les crises économiques majeures – même celles générées par des pandémies séculaires comme celle que nous traversons actuellement –, il existe des opportunités que les dirigeants se doivent de saisir. »

Geoff Colvin, rédacteur en chef de Fortune⁴

Le Forum économique mondial plaide en faveur d'une « grande réinitialisation ».¹ Partout dans le monde, gouvernements et entreprises repensent leurs priorités et leurs investissements.

Comme l'a dit un jour la légende du base-ball américain Yogi Berra, « Rien n'est plus difficile à prédire que l'avenir ». Pourtant, considérer qu'il est urgent d'attendre peut être fatal dans un contexte de mutation. Il vous faut au contraire réévaluer votre stratégie technologique, mais aussi en termes de compétences/comportements, leadership et méthodes de travail.

En agissant ainsi, vous vous donnerez les moyens de rebondir après la tempête. Vous préparez l'avenir de votre entreprise et de vos collaborateurs tout en œuvrant pour un monde meilleur.

Ressources complémentaires.

Avant même l'émergence du Covid-19, le monde de l'entreprise était déjà en pleine mutation. Le rapport Future of Work 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.

[Index Future of Work : Réimaginer le « Business as usual »](#)

Comment mettre le cap sur l'avenir : en élaborant un modèle opérationnel efficace ? En misant sur une connectivité fiable ? Pour les entreprises à la pointe de l'innovation, la préparation à l'avenir repose sur un ensemble de mesures, prises dans la durée.

[Rapports Les 5 stades de préparation >](#)

Verizon est l'une des plus grandes entreprises de communication. Acteur très présent sur le marché des opérateurs télécoms et fournisseurs réseau, nous aidons également nos clients à exploiter tout leur potentiel à travers la réseautique haute performance et le Multi-Access Edge Computing. Pionniers dans des technologies nouvelle génération telles que le SDN et la 5G, nous sommes également leaders dans le développement d'applications innovantes comme la réalité étendue.

[Prêt à vous lancer ? Dialoguons >](#)

Le plan d'action Citizen Verizon a été conçu pour valoriser les ressources, technologies et talents du groupe afin de stimuler le progrès dans trois domaines clés :

- Inclusion digitale : Verizon s'est engagé à former au digital 10 millions de jeunes et à soutenir un million de petites entreprises afin de les aider à capitaliser sur l'économie digitale à l'horizon 2030.
- Protection du climat : Verizon s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en 2035.
- Prospérité : D'ici 2030, Verizon s'est engagé à fournir 500 000 personnes aux métiers du futur par le biais de formations et de mentorats.

[En savoir plus sur Citizen Verizon >](#)

L'analyse de ce rapport repose sur les résultats de plus de 1 700 dirigeants d'entreprises de pays et de secteurs variés, interrogés lors de deux enquêtes : la première effectuée en janvier/février 2020 et la seconde en mai 2020. Ces enquêtes ont été réalisées par Longitude, une entreprise du groupe Financial Times, pour Verizon.

1 Klaus Schwab, Le temps de la « grande réinitialisation », Forum économique mondial, juin 2020

2 Peter Bendor-Samuel, Transformation digitale : les trois meilleures manières d'échouer, août 2019

3 Netmotion, Mobile Frustration Index, septembre 2019

4 Geoff Colvin, Fortune Magazine, Après la crise, les entreprises audacieuses tireront leur épingle du jeu, juin 2020



© 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.