



Anticiper l'avenir du travail

Les 5 grands chantiers de la
transformation numérique



Table des matières

Introduction : aperçu de la situation	3
Transition vers le télétravail : une mise en perspective avec la pyramide de Maslow	5
Les 5 grands chantiers	6
Clore l'âge d'or du bureau	6
Généraliser l'agilité comme avantage concurrentiel	12
Ouvrir les communications	15
Achever la transformation numérique des processus	19
Investir plus encore dans la culture	22
Conclusion : accélérez votre transition	27



Introduction

Aperçu de la situation

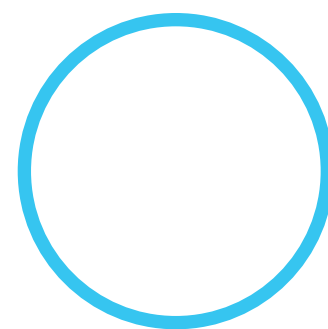
Ce qui choque le plus en période de pandémie, c'est la vitesse à laquelle l'impensable devient inévitable.

En moins de 3 jours, même les entreprises aux méthodes de travail les plus traditionnelles ont dû basculer du travail en présentiel vers le télétravail. Très clairement, le monde du travail se métamorphose.

Une telle transition a de quoi donner le vertige. Même s'il n'existe pas de mode d'emploi face à une pandémie, les entreprises de tous les secteurs ont agi d'une manière similaire.

Elles ont procédé par étapes, très rapidement, pour passer du simple maintien de leur activité à la définition de nouveaux modes de travail. Les entreprises ont redéfini la hiérarchie de leurs besoins pour se concentrer sur l'essentiel, en allant des plus essentiels aux plus élaborés ([voir page 5](#)).

Elles se sont alors rendu compte que les changements apportés aux méthodes de travail étaient si profonds que tout retour à l'ancien modèle devenait impossible.



Avancer ensemble.

Beaucoup d'entreprises de renom se sont retrouvées dans des situations similaires, et ont vécu un changement très rapide de leurs priorités. Même si elles ont entamé leur transition à des stades différents, elles ont dû gérer des problématiques similaires.

Nous avons donc discuté avec les dirigeants de ces entreprises.

Ces conversations résonnent encore aujourd'hui, et sont particulièrement intéressantes. Elles témoignent à la fois de la résilience, de l'intégrité et de la clairvoyance des dirigeants d'entreprise.

Ce document en lui-même est le début d'une conversation ouverte sur l'évolution de nos méthodes de travail, sur les raisons de ces changements, et sur la manière dont les équipes et les dirigeants peuvent y contribuer.

Nous espérons qu'il donnera naissance à de nouvelles idées pour votre entreprise, et nous vous invitons à nous en faire part sur [le compte Twitter de Slack](#) (@SlackHQ).

La rapidité comme maître-mot

S'il fallait trouver un terme pour décrire les nombreux changements que le monde professionnel a connus depuis le début de la pandémie, ce serait « accélération ».

Les nouvelles idées qui ont germé dans le cadre de la refonte de nos méthodes de travail ne constituent pourtant pas une transformation totale ou une rupture radicale. Il s'agit d'évolutions que nous pouvons déjà observer, et que les circonstances ont considérablement accéléré.

Mais tout d'abord, passons en revue les enseignements à tirer de la période de transition que nous avons connue.



Pyramide de Maslow

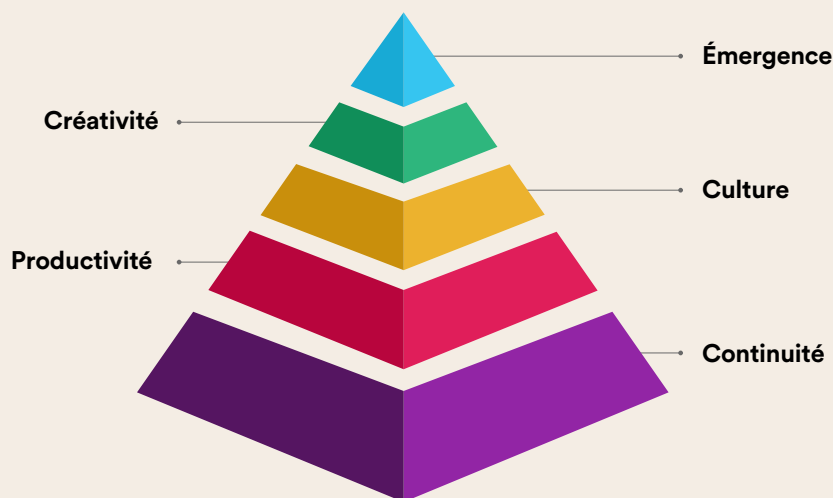
Lorsqu'une entreprise doit faire face à une crise macroéconomique de grande ampleur, elle traverse une série de phases qui reflètent la hiérarchisation des besoins de la pyramide de Maslow.

Nous avons pu observer ce même processus en accéléré, au cours des premières semaines de la pandémie.

Pour le psychologue Abraham Maslow, les êtres humains définissent leurs besoins de manière pyramidale, en partant des besoins physiologiques (comme la nourriture ou le logement), pour remonter ensuite vers les besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi.

Si l'on applique ce modèle aux organisations, on observe que la résilience, l'agilité et la préparation sont essentielles pour progresser dans cette pyramide des besoins. Ainsi, lorsque la prochaine crise frappera, l'entreprise ne devra pas repartir de la base de la pyramide ; elle pourra atteindre le sommet plus rapidement et en étant mieux préparée.

Explorons à présent la manière dont la transformation du travail s'accélère, et passons en revue les cinq aspects les plus importants sur lesquels les entreprises devraient se focaliser aujourd'hui.



- **Continuité**
Connexion, communications, capacité à répondre aux besoins des clients
- **Productivité**
Objectifs, alignement, poursuite des projets, collaboration
- **Culture**
Expérience des collaborateurs, bien-être, valeurs, leadership, investissement personnel

- **Créativité**
Nouvelles solutions, adaptation, idées alternatives
- **Émergence**
Innovation, nouveaux modèles d'entreprise, nouvelles opportunités



Les 5 chantiers

1^{er} chantier

Clore l'âge d'or du bureau

Pour des générations de professionnels, c'est au bureau que l'on travaille.

Ce qui semble logique : si la réalisation de vos tâches exige l'utilisation d'outils et des interactions avec des personnes, il est sensé de tous les réunir au même endroit. Dans cette logique, les villes se sont transformées en mégapoles et les bureaux et un espace croissant du parc immobilier a été consacré aux bureaux. .

Puis le travail a commencé à évoluer avec l'apparition d'Internet et des e-mails.

Cette évolution s'est par la suite accentuée, avec le cloud et les outils SaaS.

Pourtant, nous continuons à nous entasser dans les transports en commun ou à affronter les bouchons pour nous rendre au bureau.

Lorsque les nouveaux outils de collaboration ont fait leur apparition, ils vantaient leur capacité à nous rendre aussi productifs à la maison qu'au bureau.



Notre lit est vide les deux tiers du temps. Notre salon est vide plus de 80 % du temps. Les immeubles de bureaux ne sont vides que 50 % du temps. Il est intéressant de réfléchir à ces paramètres. »

R. Buckminster Fuller

Architecte, théoricien, auteur, concepteur et inventeur



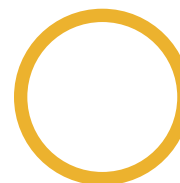
Loin du bureau, mais toujours connectés

Ces 10 dernières années, trois éléments sont venus ébranler l'idée selon laquelle le bureau est le seul lieu pour travailler efficacement :

- **Les réseaux mobiles, les smartphones et les ordinateurs portables** nous ont permis de nous affranchir des ordinateurs fixes de bureau.
- **Grâce au cloud et aux VPN**, toutes nos applications et nos données importantes sont accessibles où que nous soyons, et en toute sécurité grâce aux méthodes avancées d'authentification.
- **Les plateformes collaboratives** nous permettent de rester en contact avec nos *collègues* et de participer aux *conversations*, où que nous soyons.

Ces outils nous aidaient déjà à nous libérer de la vie de bureau.

En seulement quelques *mois*, la progression rapide de la pandémie a accéléré cette transition de 5 ou 10 années. Et cela a des conséquences sur chaque aspect du travail, en particulier la culture d'entreprise (le 5^e chantier, que nous verrons plus loin).



L'entreprise de demain : le modèle de travail hybride

La crise sanitaire a mis en lumière des données importantes, que les entreprises commençaient à découvrir :

Bon nombre de collaborateurs apprécie la flexibilité et l'autonomie que permet le télétravail. Les parents voient leurs enfants plus souvent. Les personnes qui doivent prendre soin de leurs proches disposent de la flexibilité dont ils ont besoin. Et chacun peut utiliser de façon productive le temps habituellement passé dans les transports ou les bouchons.

80 % des collaborateurs souhaitent travailler de chez eux au moins certains jours.

Source : [State of Remote Work 2019](#), Owl Labs

Bien souvent, la productivité augmente en télétravail. Pour beaucoup d'entreprises, l'inquiétude d'une baisse de productivité s'est révélée infondée. C'est d'ailleurs tout le contraire : le travail réalisé à distance est souvent plus productif.

Une étude de Prodoscore révèle une augmentation de 47 % de la productivité en 2020, malgré le confinement dû au coronavirus.

Source : [Prodoscore](#)

Le télétravail ne se limite pas à la maison. Il permet de travailler de n'importe où : dans un aéroport, dans un café, chez un client, dans le jardin de ses parents, dans le hall d'un hôtel...

Pour éviter le travail au bureau traditionnel, beaucoup optent pour des bureaux indépendants, des espaces de coworking proches de leur domicile, ou les locaux de leurs clients.

Le télétravail permet de réaliser des économies substantielles. Les frais de location de bureaux, de transport, de stationnement ainsi que le temps perdu en déplacement sont autant de coûts qui ne génèrent pas de valeur pour les clients.

« Un employeur peut économiser en moyenne 11 000 \$ pour chaque collaborateur en télétravail 50 % du temps. Ces économies découlent principalement de l'augmentation de la productivité, de la baisse des coûts de fonctionnement, de la réduction de l'absentéisme et du turnover, ainsi que d'une meilleure préparation en cas de crise. »

Source : [Global Workplace Analytics: Telework Savings Calculator](#)

L'empreinte carbone des bureaux est très élevée. Au-delà de leur construction, bon nombre de bureaux émettent énormément de gaz à effet de serre en raison du chauffage et de la climatisation, sans oublier les trajets domicile-travail des collaborateurs.

Source : [Global Workplace Analytics](#)

Autant d'arguments de poids, que les entreprises commencent à prendre en compte.



Le télétravail dans le monde



« Chaque salarié qui le souhaite et qui y est autorisé par son employeur doit pouvoir opter pour le télétravail, même après la fin de la pandémie. »

Hubertus Heil
Ministre allemand du Travail
Reuters, 26 avril 2020



Chez PSA, le nombre de collaborateurs en télétravail régulier ou occasionnel est passé à 18 000 (contre 2 500 en 2016). Cela représente plus de **3 millions d'heures en télétravail, et près de 500 000 heures de moins passées dans les transports.**

Groupe PSA, 6 mai 2020



« À partir d'aujourd'hui, Shopify est une entreprise 100 % numérique. Nos bureaux resteront fermés jusqu'en 2021, pour que nous ayons le temps de les adapter à cette nouvelle conjoncture. Après la crise, la plupart des employés pourront travailler à distance de manière permanente. L'époque où tout se passe au bureau est révolue. »

Tobi Lutke
PDG de Shopify
Twitter, 21 mai 2020



« [Le confinement] nous a permis d'accélérer la mise en place de programmes que nous avions prévu de lancer. Cela inclut notre programme "experts at home", qui [permet] au personnel des centres d'appel de travailler ailleurs qu'au bureau. »

Mark Baylis
Vice-président service client
The Australian Financial Review, 17 avril 2020



« L'idée de rassembler 7 000 collaborateurs dans nos bureaux appartient désormais au passé. »

Jes Staley
PDG, Barclays
BBC News, 20 avril 2020



« Je n'anticipe pas de ralentissement d'activité avec la mise en place du télétravail, et je pense qu'il est nécessaire de nous libérer de nos locaux de San Francisco. »

Jack Dorsey
PDG, Twitter
The Telegraph, 12 mai 2020





« On croit souvent que les employés sont moins productifs à distance que dans un bureau traditionnel. Pourtant, les données que nous avons analysées sur notre mode de travail démontrent que c'est tout le contraire. »

Crisantos Hajibrahim
Directeur produit, Prodoscore
BusinessWire, 19 mai 2020



« **82 % des actifs** souhaitent travailler depuis chez eux au moins un jour par semaine, voire trois jours ou plus pour 57 % d'entre eux. »

LinkedIn, étude Censuswide, septembre 2019



Avant le confinement, travailler depuis chez soi était considéré comme un manque d'implication professionnelle. Cette idée est démentie par notre étude, qui montre *que la productivité augmente plus avec un mode de travail flexible* qu'en travaillant chaque jour au bureau.

Aujourd'hui, les employeurs qui se méfiaient du télétravail se rendent bien compte qu'il ne nuit pas à la productivité, et que la technologie permet aux collaborateurs d'atteindre leurs objectifs sans aller au bureau chaque jour, et en évitant le temps de transport. »

Jennifer Petriglieri
Professeure associée, INSEAD



Prochain impératif : faciliter le travail à distance

Peu d'entreprises sont prêtes à fonctionner à 100 % en télétravail. Mais elles sont de plus en plus nombreuses à envisager une approche hybride entre travail en présentiel et travail à distance.

Il s'agit d'attirer les talents et de les retenir, d'augmenter la productivité, de baisser les coûts et de réduire l'impact sur l'environnement.

L'heure est venue pour les entreprises d'explorer les modèles de fonctionnement mixtes, qui incluent télétravail et présentiel.

- **Sondez vos collaborateurs** : menez une enquête afin de savoir combien d'entre eux seraient intéressés par le télétravail ou par une approche mixte, et combien de jours ils souhaiteraient travailler ailleurs qu'au bureau.
- **Regardez ce qui se fait ailleurs** : un mode de travail plus flexible peut renforcer votre compétitivité et attirer davantage de profils recherchés. Ou il peut tout simplement vous permettre de rattraper votre retard sur la concurrence !
- **Envisagez notre passage soudain au 100 % télétravail début 2020 comme un essai** : analysez ce qui a fonctionné et ce qui a posé problème ces derniers mois. Partagez les enseignements que vous en tirez pour établir de nouvelles directives.
- **Mettez en place de nouveaux rituels** : compensez les inconvénients du télétravail en trouvant de nouvelles manières de rapprocher vos collaborateurs, par exemple des séances de questions-réponses avec les dirigeants, ou des pauses-café virtuelles.



Vous pouvez désormais travailler dans divers endroits, naviguer de l'un à l'autre tout en étant sur votre tablette ou un votre portable. [Cela signifie] que les horaires de bureau deviennent plus souples. »

Tom Price

Directeur de la technologie, Man Group



2nd chantier

Généraliser l'agilité comme avantage concurrentiel

Au cours des siècles derniers, les économies d'échelle étaient la force dominante sur tous les marchés. Les plus grosses entreprises s'emparaient des meilleures ressources aux prix les plus bas, et augmentaient leurs parts de marché. Cette approche décourageait également les nouveaux entrants, et permettait à ces grandes entreprises de maintenir leur position.

Aujourd'hui, les économies d'échelle confèrent encore de réels avantages, mais peuvent également être une faiblesse. Par exemple, une banque avec 900 agences aura du mal à rivaliser avec une start-up de banque mobile 100 % numérique.

Bien avant la pandémie, il était évident que l'agilité s'était imposée comme un nouvel avantage concurrentiel. Sur tous les marchés, les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui restent au plus près de leurs clients et qui s'adaptent le plus rapidement pour mieux répondre à leurs attentes.

Aujourd'hui, quel que soit le marché, la pression sur les entreprises pour renforcer leur agilité se fait de plus en plus insistante. La bonne nouvelle ? Même les grandes entreprises avec les pratiques les plus traditionnelles se sont rendu compte qu'elles sont bien plus agiles qu'elles ne le pensaient.

Moins de 10 % des principales sociétés non financières du S&P 500 en 1983 étaient encore dans le groupe de tête en 2013.

Source : [McKinsey & Company](#)



Bienvenue en incertitude ! »

Philippe Silberzahn
Professeur stratégie et organisation, EM Lyon



Dans un environnement de plus en plus dynamique, l'agilité est l'avantage numéro un pour une entreprise – on la définit comme la capacité des collaborateurs, des équipes et des organisations à rester coordonnés tout en poursuivant leur transformation pour s'adapter à des défis toujours changeants. »

Stewart Butterfield
PDG et cofondateur, Slack



L'entreprise de demain : l'agilité avant tout

Plus la période est dynamique et incertaine, plus l'agilité des organisations est essentielle. Mais si l'agilité est considérée depuis plusieurs années comme un avantage concurrentiel, ce n'est que récemment qu'on l'a formalisée et définie comme une méthode de travail ou un ensemble de comportements.

La méthode agile a déjà eu un impact considérable dans de nombreuses disciplines complexes, de la production industrielle à l'ingénierie logicielle. Aujourd'hui, les idées nées grâce aux méthodologies de gestion Scrum, Kanban, DevOps, Design Thinking et Agile se développent plus largement dans le monde du travail, et les résultats sont probants.

Les dirigeants concentrent leurs efforts pour booster l'agilité au lieu de revenir à une approche traditionnelle. Ils cherchent à mettre en place des méthodes de travail plus fluides, agiles, robustes et « antifragiles ».



L'antifragilité va plus loin que les notions de robustesse et de résilience. Contrairement à une approche résiliente qui permet de rester constant face aux chocs, une approche basée sur l'antifragilité permet de se renforcer en temps de crise. »

Nassim Nicholas Taleb

Auteur d'« Antifragile :

Things that Gain from Disorder »



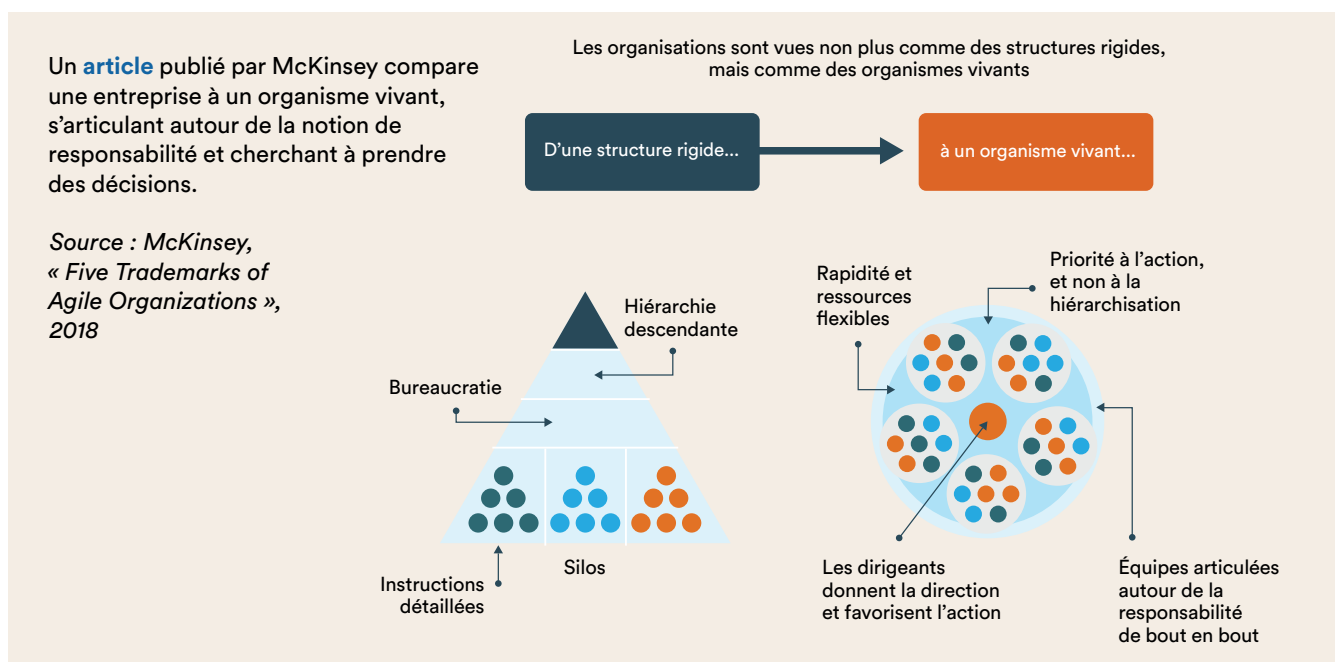
Prochain impératif : repenser les activités pour optimiser l'agilité

Dans les 10 prochaines années, les entreprises qui réussiront seront celles qui auront fait preuve d'agilité et de réactivité. Mais ce ne sera pas le fruit du hasard. Ces entreprises prennent d'ores et déjà des mesures pour augmenter leur agilité.

Voici quelques aspects à optimiser dès maintenant pour favoriser l'agilité.

- **Accélérer la prise de décision.** Il s'agit de supprimer les notions de hiérarchie pyramidale et de bureaucratie pour accélérer la prise de décision.
- **Donner plus de moyens aux professionnels de terrain.** Le rôle du siège d'une entreprise n'est pas de prendre toutes les décisions, mais de donner aux collaborateurs les moyens d'exploiter les données dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées.
- **Alignement stratégique.** L'agilité est efficace uniquement lorsque vous partez d'une situation stable. L'entreprise dans son ensemble doit être alignée sur des questions comme les valeurs, la mission et la stratégie.
- **Un état d'esprit agile.** S'entraîner à devenir résilient et agile n'est pas la même chose que s'entraîner à devenir productif et efficace. Il est nécessaire d'acquérir des compétences et de choisir une nouvelle orientation pour favoriser une amélioration continue.

L'agilité a toujours été une qualité. Aujourd'hui, elle est devenue une méthodologie systématisée, comme nous pouvons le voir avec les équipes de développement partout dans le monde.



3^e chantier

Ouvrir les communications

Dans la majorité des pays, le travail moderne est né d'une culture historiquement descendante, héritée de la révolution industrielle.

- Les décisions étaient prises par les collaborateurs les plus haut placés, sans consultation.
- Les informations étaient étroitement contrôlées et distillées avec parcimonie. Les collaborateurs n'avaient pas besoin de comprendre leur environnement pour effectuer leurs tâches, très spécialisées.
- Les nouvelles recrues recevaient les communications et les dossiers que l'on pouvait ou voulait leur transférer selon le temps dont on disposait, pour les entreprises ne pouvant pas mettre en place d'onéreux programmes d'intégration présentielle structurés.

La communication par e-mail découlait naturellement d'une telle approche, qu'elle perpétuait. Les conversations individuelles, compartimentées et hiérarchisées par leurs initiateurs, créaient un grand contrôle de l'information ; et un problème d'accès à celle-ci pour une partie croissante des effectifs, à mesure que le monde du travail évoluait.

Aujourd'hui, nous assistons à l'émergence d'une culture ascendante du travail dans de nombreux pays, et la pandémie a accéléré cette tendance. L'ouverture y est un principe de base, les décisions du quotidien sont prises au sein d'espaces publics, et les e-mails sont rarement l'outil de communication privilégié.

Cette culture d'ouverture est essentiellement motivée par la volonté d'offrir une expérience client de qualité. Si un collaborateur doit passer par cinq niveaux de validation pour obtenir le remboursement d'un client, par exemple, il y a de fortes chances que ce client aille voir ailleurs.

HubSpot est un exemple connu d'entreprise avec une culture d'ouverture et de transparence réussie, motivée par la volonté de mieux satisfaire les clients. Pour en savoir plus sur la culture d'entreprise chez HubSpot, [lisez leur témoignage](#).



Pour optimiser la culture d'entreprise, je dois m'assurer que nous mettons toujours en avant l'importance de la transparence et de l'autonomie dans nos équipes à travers le monde. »

Jeetu Mahtani

Vice-président aux opérations internationales, HubSpot



L'entreprise de demain : ouverture et transparence

La culture d'entreprise tend inévitablement vers davantage d'inclusion et d'autonomie pour les collaborateurs. Les résultats obtenus sont très positifs :

- **Des décisions éclairées** prises par des employés mieux informés.
- **Des collaborateurs plus investis**, qui s'identifient à la mission de l'entreprise.
- **Une meilleure coordination entre les équipes**, car chacun comprend la stratégie de l'entreprise et les priorités des autres équipes.
- **La capacité à s'adapter plus rapidement** aux changements du marché ou aux demandes des clients.
- **Une intégration plus efficace et moins coûteuse des nouveaux arrivants**, car les conversations et informations utiles sont déjà toutes disponibles en un seul endroit.
- **Une collaboration inter- et intra-entreprise renforcée**, au lieu d'une approche compartimentée des données, des connaissances et des processus, qui entrave l'efficacité du travail et la réactivité des collaborateurs.

Les styles de gestion traditionnelle basés sur le contrôle hiérarchique ne sont pas près de disparaître, et sont parfois essentiels dans certains secteurs, comme le forage pétrolier en mer. Mais même dans de tels secteurs, la transition vers davantage d'ouverture s'accélère.

Communiquez par canaux à l'extérieur de votre entreprise

L'essor de l'entreprise en réseau, où la valeur est générée par des écosystèmes et non par des entités individuelles, a rendu nécessaire une collaboration sécurisée avec les partenaires, les fournisseurs et les clients. (Les **canaux partagés** sont un moyen d'atteindre cet objectif.)



Si vous souhaitez rester au contact de vos collaborateurs, réagir plus rapidement et favoriser leur implication, ouvrez les communications et libérez-vous des e-mails. »

Andrew Walsh

PDG, Iress (logiciel financier, 500 000 utilisateurs)



C'est en permettant à tous les collaborateurs d'accéder aux informations que vous gagnerez en rapidité. »

Riu Tanaka

Président et PDG, Kakuichi Co (matériel agricole, fondé en 1886)



Prochain impératif : accueillez le changement

Dans de nombreuses entreprises suscitant l'admiration, les dirigeants n'ont pas le sentiment que les collaborateurs travaillent pour eux. Les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui considèrent qu'ils travaillent pour leurs équipes. Le mouvement **Servant Leadership** lancé par Robert K. Greenleaf et le livre « **Leaders Eat Last** » de Simon Sinek illustrent tous les deux cette notion.

Pour vous mettre au service de vos collaborateurs, vous devez commencer par leur fournir les informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches, et créer un environnement ouvert qui favorise le partage des connaissances.

- **Renforcez le sentiment d'inclusion de vos employés, où qu'ils soient**, et soyez attentifs à ne pas favoriser ceux qui travaillent au siège.
- **Repensez les communications internes**, car les outils que vous utilisez pour collaborer façonnent inévitablement votre manière de travailler.
- **Recourez plus souvent aux réunions générales** et faites synthétiser leur contenu pour que chacun ait en tête votre stratégie. (Lisez **Comment Twitter a organisé une réunion générale à l'échelle mondiale avec Slack.**)
- **Soyez davantage à l'écoute**, car l'ouverture marche dans les deux sens.



La clé pour rendre les nouveaux collaborateurs productifs plus rapidement, c'est de les aider à établir immédiatement un réseau d'information avec leurs collègues. »

MIT Sloan Management Review

Les e-mails ont 50 ans.

Les e-mails ont vécu une belle histoire jusqu'ici, et continueront à jouer un rôle déterminant dans certains modes de communications. Comme leur nom l'indique, ils sont la version numérique du courrier. Aujourd'hui, ils ne sont plus adaptés à la collaboration transverse et rapide.

Les systèmes de messagerie par canaux (comme Slack) prennent rapidement le pas sur la communication par e-mail dans les entreprises ayant choisi de permettre un accès ouvert aux informations du quotidien pour favoriser agilité et réactivité.

Stewart Butterfield, le PDG et cofondateur de Slack, explique cette idée : « Quand une organisation passe à la communication par canaux, tout un chacun sait où trouver les experts de l'entreprise pouvant l'aider, où poster des informations pour que toutes les parties prenantes soient informées, et où se mettre à la page sur différents sujets. Cela a impact très fort sur la performance globale. »





Nous avons volontairement supprimé les barrières entre l'équipe dirigeante et les collaborateurs. Vous pouvez donc contacter notre directeur des technologies et cofondateur pour lui poser une question rapide au sujet d'un projet sur lequel vous travaillez. »

Katie Burke

Directrice des ressources humaines, HubSpot



Pendant les huit premières semaines de confinement, je faisais chaque jour une vidéo de deux minutes. J'ai également lancé le canal #CEO dans Slack, où je partage chaque jour une vidéo dans laquelle j'explique la situation et nos performances par rapport à nos objectifs. Il aura fallu une pandémie pour déclencher une telle ouverture, mais elle génère des avantages dans tous les domaines. »

Didier Elzinga

Fondateur et PDG, Culture Amp

« **Slack Session** » en Australie, mai 2020

Nous avons besoin de contact humain

Comme le monde notre étude Slack **State of Work**, avoir une vision d'ensemble de l'entreprise n'est plus réservé aux dirigeants. Cette étude montre une corrélation directe entre une communication régulière de la stratégie de l'entreprise et une évaluation positive des collaborateurs sur les points suivants : avancement de carrière, collaboration, communication, utilisation efficace de la technologie, productivité, bien-être en entreprise, formations équilibre vie professionnelle-vie personnelle, culture d'entreprise, ouverture à la critique.



4^e chantier

Achever la transformation numérique des processus

La transformation numérique était déjà en marche bien avant la pandémie. Mais en quelques mois, en passant au 100 % télétravail, les entreprises ont gagné plusieurs années dans leur processus de transition.

L'adaptation rapide imposée par la pandémie a mis en lumière les processus qui ont besoin d'être changés en priorité, ceux qui ont le plus souffert de la crise : c'est-à-dire les processus manuels s'appuyant sur des supports physiques.

Comme beaucoup d'entreprises l'ont constaté, les processus numériques ont basculé facilement en télétravail, tandis que les processus manuels avec des supports physiques ont posé problème.

C'est le cas de processus comme la gestion de la paie par exemple, avec la nécessité pour certaines équipes comptables d'aller au bureau pour établir les chèques à destination des salariés. C'est aussi le cas de certains processus de la relation client (remboursements, traitement des réclamations...).

Pour bon nombre de dirigeants, ce fut une révélation : les processus numériques bien conçus sont robustes, clairs et agiles.



La priorité va désormais être donnée à une accélération inédite de la transformation numérique. Cette [crise] a prouvé qu'une entreprise ayant effectué sa transformation numérique est parée pour affronter ce type de situations. Si vous ne transformez pas vos opérations, vous risquez de rester prisonnier d'un fonctionnement obsolète et incompatible avec le monde actuel. »

John Roesse

Directeur de la technologie, Dell Technologies ZDNet, mai 2020



Il sera nécessaire de repenser les modèles d'entreprise. Le système actuel génère énormément de gâchis. »

Mark Drasutis

*Directeur de la technologie numérique, IAG
« Slack Session » en ligne, mai 2020*



L'entreprise de demain : repensez tous vos processus

L'accélération de la transformation numérique va révolutionner chaque service et chaque discipline, du service client au service financier, en passant par les ventes, le marketing, les RH et l'ingénierie.

Mais la numérisation n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'une stratégie de transformation réfléchie, qui prend en compte les nouvelles réalités du travail et les nouvelles attentes des clients et des collaborateurs.

Elle implique une vague de nouveaux processus, qui sont :

- **automatisés**, avec des flux de travail qui fonctionnent de plus en plus sans intervention humaine
- **intégrés**, de manière à ce que les applications communiquent et partagent des données entre elles
- **compatibles avec le cloud**, sans administration sur site, pour réduire les charges et les risques de sécurité
- **mobiles**, conçus dès le départ pour être gérés sur smartphone, et plus seulement pour les ordinateurs de bureau



Selon une estimation récente de l'OCDE, *près d'un emploi sur dix pourrait être automatisé*, tandis qu'un quart d'entre eux pourraient subir des changements importants suite à une automatisation. En même temps, *de nouveaux métiers font leur apparition*, comme les spécialistes du big data, les développeurs d'applications, les responsables des réseaux sociaux et les architectes de l'Internet des objets. »

OCDE, Going digital : Making the transformation work for growth and well-being, avril 2018

Prochain impératif : intégrez vos outils

Les processus manuels sont faciles à détecter. Mais une nouvelle vague de transformation est en train de déferler, pour remédier à la fragmentation du travail résultant de la prolifération d'applications.

Les services logiciels et cloud ont décollé à mesure que chaque département trouvait des réponses à ses propres problématiques. Pris individuellement, les résultats étaient spectaculaires, mais ils ont contribué à compartimenter davantage les données, les connaissances et les processus. Les coûts d'une telle fragmentation étaient déjà visibles, mais la pandémie les a vraiment mis en évidence.

La prochaine vague consistera à intégrer les outils et à combiner de plus en plus d'applications entre elles. Imaginez de nouveaux modes de fonctionnement associés, de sorte que :

- Un seuil atteint dans une application peut déclencher une alerte dans une autre.
- Un changement de statut peut se propager automatiquement à tous les systèmes concernés.
- Les utilisateurs peuvent facilement accéder aux applications dont ils ont besoin sans quitter celle dans laquelle ils travaillent.

Les intégrations entre applications individuelles peuvent fonctionner, mais ne sont pas efficaces à grande échelle. Pour beaucoup d'entreprises, une plateforme de collaboration par canaux constitue le moyen de regrouper les outils.

Nouveaux défis en matière de sécurité

L'essor du télétravail s'accompagne d'une explosion du nombre d'applications de travail, de l'apparition d'une nouvelle génération de cyberattaques et d'une multiplication des lois sur la confidentialité des données. Tous ces éléments constituent un nouveau contexte de menaces pour les entreprises. La sécurité doit se placer dès maintenant au cœur des outils de travail intégrés, avant qu'il ne soit trop tard.



Les entreprises vont opérer leur *transformation numérique bien plus rapidement*, et vont automatiser leurs processus à la même vitesse. »

Jake Schwartz
Cofondateur et PDG, General Assembly



5° chantier

Investir plus encore dans la culture

La pandémie de 2020 l'a bien mis en évidence : les entreprises avec une culture forte, articulée autour de valeurs claires, s'en sortent mieux, s'adaptent plus rapidement et ressortiront grandies de la crise.

Une culture d'entreprise solide est toujours un bon indicateur de réussite. Son importance est d'autant plus évidente aujourd'hui, dans un contexte de changements et d'incertitudes, où le télétravail est devenu la norme.

Les dirigeants prennent conscience de cette donnée et, à l'inverse, des inconvénients d'une culture d'entreprise bancale et dysfonctionnelle. L'accélération est en marche.

Mais la mise en place et le développement d'une culture d'entreprise forte dans un contexte de télétravail représente un défi de taille, que les dirigeants tentent de relever.

Aujourd'hui, la culture d'entreprise n'est pas du seul ressort des ressources humaines. C'est un enjeu pour l'équipe dirigeante, pour les ressources humaines et pour chaque branche d'activité.



Définissez les comportements et les convictions auxquels votre entreprise attache de l'importance, et faites en sorte que chacun y soit fidèle dans ses activités. Ces comportements et ces convictions doivent être essentiels pour vous, à un point tel que vous ne les envisagiez plus comme des principes, mais comme une raison d'être pour votre entreprise. »

Brittany Forsyth

Vice-présidente senior des ressources humaines, Shopify



La culture d'entreprise sert de référence aux collaborateurs quant au comportement qu'ils doivent adopter. »

Frances Frei et Anne Morriss

Harvard Business Review



L'entreprise de demain : la culture d'entreprise devient une priorité pour les dirigeants

Si l'on observe les grandes entreprises, on pourrait penser que la culture découle naturellement d'un leadership solide et d'un processus de recrutement mûrement réfléchi.

Mais en y regardant de plus près, on constate qu'une culture d'entreprise efficace ne doit rien au hasard et fait l'objet d'une attention permanente. Vous devez vous *investir pleinement* dans votre culture d'entreprise pour la rendre efficace.

Avec l'essor du télétravail, beaucoup de dirigeants nous confient qu'ils souhaitent avant tout préserver et faire évoluer leur culture d'entreprise. À mesure que se dessine l'entreprise de demain, ils découvrent de nouvelles manières de créer et transmettre leur culture.

Pour accélérer la transformation de votre culture d'entreprise, réfléchissez à des étapes concrètes pour faire des progrès sur les questions suivantes :

- **Sentiment de sécurité** : créez un environnement favorisant le partage libre des idées
- **Expérimentation** : créez une culture que vous pourrez développer au fur et à mesure, et qui ne stigmatise pas les erreurs et les échecs.

- **Autonomie** : décloisonnez et démocratez la prise de décision, et appuyez vos décisions sur vos valeurs, plutôt que sur un ensemble de règles rigides.
- **Diversité** : tirez pleinement parti des avantages du mélange d'expériences et de perspectives chez vos employés (plus de détails dans la partie sur la diversité cognitive ci-dessous).

Bien évidemment, une culture d'entreprise ne se résume pas à ces problématiques, mais nous assistons à une accélération sur ces questions.



Prochain impératif : investissez dans votre culture d'entreprise

Chaque entreprise a une culture qui lui est propre, et connaîtra donc une accélération unique.

Pourtant, au fil de nos conversations avec des dirigeants d'entreprise et des clients, quelques questions ressortent.



Dans le contexte actuel, les dirigeants n'ont pas le choix. Mais après la crise, ils pourront prendre le temps de façonner et développer leur culture d'entreprise. Les entreprises qui s'appuient sur leur culture et leurs valeurs, qui se démarquent et qui savent s'adapter à toutes les situations, ressortiront grandies de la crise et pourront s'épanouir. »

Rose Gailey

Directrice associée, Heidrick Consulting

Il est temps de se pencher sur les points suivants :

Le bien-être au travail Indicateur essentiel de réussite, il évolue et n'implique plus que tous les collaborateurs soient présents au bureau. Et la priorité donnée à l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle commence à porter ses fruits.

Le retour d'expérience continu Jusqu'à présent, les conversations informelles du quotidien ou les bilans de performance annuels suffisaient à mesurer l'investissement des collaborateurs. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Nous assistons à une explosion des applications pour mesurer l'investissement des salariés et des plateformes de retour d'expérience en continu.

L'apprentissage et le développement tournés vers les collaborateurs À mesure que les entreprises décentralisent leurs opérations, les programmes d'apprentissage évoluent et invitent à la réflexion personnelle. Les compétences comportementales, les formations rapides et faciles, ou encore les carrières individuelles connaissent un développement fulgurant.

Recrutement à distance et pool de talents

Le télétravail donne accès à un réservoir de talents beaucoup plus vaste, mais vous devez perfectionner le recrutement à distance et créer un environnement professionnel de qualité pour les candidats.

De multiples leviers de renforcement de la culture d'entreprise

Une culture d'entreprise ne se développe pas uniquement avec des réunions, des repas et des discussions à la pause-café. Nous observons par exemple un fort investissement des collaborateurs dans des canaux Slack qui renforcent la culture d'entreprise, comme #questions_pdg, #forum_parents, #idées_productivité, ou encore #recommandations_podcasts).



Des préjugés inconscients.

Pour les dirigeants attentifs, la pandémie a mis en lumière de nombreux préjugés inconscients. Quand vous êtes conscient de la pression des parents qui travaillent à plein temps, des actifs avec des personnes à charge ou qui vivent dans des conditions précaires, il est impossible d'ignorer que ces problèmes impactent la sphère professionnelle.

Les privilèges accordés aux collaborateurs sur site et au présentisme sont des problématiques qui remontent à la surface.

Le bien-être au travail paie

Samual Stern, analyste chez Forrester, a identifié trois principaux avantages découlant d'un environnement professionnel positif :

- **Amélioration des résultats**, car les collaborateurs sont plus performants et fournissent davantage d'efforts.
- **Réduction du turnover** et baisse des coûts de recrutement. Starbucks estime que chaque réduction de 1 % du taux de turnover lui permet d'économiser 1,7 million \$.
- **Meilleure expérience client**. Une étude de Yale de 2016 révèle que l'investissement des collaborateurs a eu des effets importants sur le Net Promoter Score pour une société de location de voitures.

Source : « *If You're Not Prioritizing Employee Experience Improvement, You're Doing It Wrong* », Forrester, octobre 2018



Pendant trop longtemps, les entreprises se sont focalisées sur l'investissement de leurs collaborateurs. Pourtant, il ne s'agit que d'un symptôme, pas d'une cause. Comme nous l'expliquent 92 % des collaborateurs : c'est l'expérience au travail qui favorise le plus leur productivité. Le bien-être au travail favorise l'investissement, qui à son tour booste les performances. »

Paul Burrin
Vice-président, Sage People



Il est évident que les demandeurs d'emploi recherchent des environnements professionnels plus agréables. Ils souhaitent un salaire équitable, mais ils veulent aussi travailler dans une entreprise dont les valeurs sont en phase avec les leurs, et dont la mission leur parle. »

Christian Sutherland-Wong
PDG, Glassdoor
Rapport « *In Changing Face of HR* », 2020, Sage



À propos de la diversité cognitive

Nous réfléchissons tous de manière différente.

Ce qui frappe particulièrement dans les conversations post-pandémie sur le travail, c'est la prise de conscience croissante de la valeur de la diversité cognitive.

Si la diversité cognitive est parfois réduite à une simple distinction entre les introvertis et les extravertis, la réalité est plus nuancée.

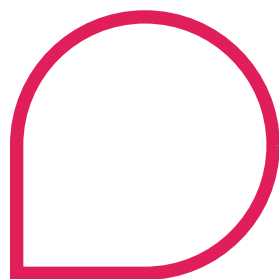
La transition rapide vers le télétravail a montré que les différents modes de travail ne présentent pas les mêmes avantages et inconvénients pour tous les employés.

- Les personnes qui ne sont pas à l'aise dans les réunions en direct peuvent au contraire s'épanouir en utilisant des canaux de discussion.
- Un collaborateur qui déteste prendre la parole en réunion peut révéler tout son talent à l'écrit.
- Les collaborateurs qui adorent Zoom ne sont certainement pas meilleurs que ceux qui détestent ces outils. Ils sont tout simplement différents.

Chez Slack, nous avons observé depuis nos débuts un vrai épanouissement des profils introvertis avec l'utilisation de la messagerie par canaux. Aujourd'hui, de plus en plus de dirigeants s'en rendent compte eux-mêmes et prônent une plus grande diversité cognitive dans les équipes, et mettent en place de nouvelles approches collaboratives dans cette optique.

Quel a été l'effet le plus marquant de la première réunion générale virtuelle de Twitter ? L'implication des collaborateurs qui, auparavant, hésitaient à poser des questions en public, a explosé. « Cela a permis aux collaborateurs qui avaient peur de s'approcher d'un micro de prendre la parole », explique Jennifer Christie, vice-présidente des ressources humaines chez Twitter.

Extrait de « [Twitter passe au télétravail et organise ses réunions sur Slack](#) »



Conclusion

Accélérez votre transition

Ces cinq chantiers constituent pour nous les aspects les plus importants sur lesquels les entreprises devraient se focaliser aujourd'hui.

Tous ces aspects ressortent des conversations que nous avons avec nos clients et avec des dirigeants d'entreprises que nous admirons.

Aucun de ces aspects *n'est le résultat direct* de la pandémie.

Mais tous ont connu une accélération fulgurante suite à cette dernière.

Certains de ces chantiers vous parleront peut-être plus que d'autres.

Certaines vous demanderont plus de travail pour adapter votre entreprise.

Mais une chose est sûre : le travail évolue aujourd'hui plus rapidement que jamais.

Nous pensons que quel que soit le marché, les entreprises qui s'en sortiront le mieux sont celles qui auront le mieux compris l'évolution des méthodes de travail, qui sauront s'affranchir des approches obsolètes, et qui sauront tirer pleinement parti des opportunités de repenser demain.

Nous espérons que vous en ferez partie. Et nous sommes là pour vous aider à faire la transition.

L'équipe Slack

Partagez vos impressions

Tous vos retours sont les bienvenus !

Nous continuerons d'analyser ces évolutions et d'autres thèmes sur [notre blog](#), sur les réseaux sociaux et dans notre [newsletter](#). Faites-nous part de vos commentaires et de vos expériences, et n'hésitez pas à nous contacter [sur Twitter](#).



À propos de Slack

Slack rend le travail plus simple, plus agréable et plus efficace. Slack est une plateforme de messagerie basée sur des canaux qui permet aux entreprises de rassembler les personnes, les informations et les outils nécessaires à la réalisation de leurs projets. Dans le monde entier, et dans les grandes multinationales comme dans les PME, des millions de personnes utilisent Slack pour gérer les flux de communication de leurs équipes, unifier leurs systèmes et mener à bien les projets de leur entreprise.



Les informations suivantes ne sont présentées qu'à titre indicatif. Elles ne sauraient en aucun cas constituer un engagement de notre part. Merci de ne pas vous baser sur ces informations pour prendre des décisions d'achat. Le développement, la mise à disposition et le calendrier des produits, des fonctions et des fonctionnalités restent à la seule discrétion de Slack et peuvent faire l'objet de modifications.