

Prospective 2020 :

gérer une main-d'œuvre dispersée



Avant-propos

Avec l'apparition du Web à la fin des années 1990, la fin du bureau traditionnel était annoncée dans toutes les colonnes des journaux. Pour nos petits-enfants, prédisait alors Frances Cairncross, le fait qu'un bâtiment, son domicile, reste inoccupé toute la journée et qu'un autre, le bureau, reste vide toute la nuit, semblerait peut-être bizarre.

Pourtant, malgré les progrès considérables des technologies de communication, le travail à distance n'a pas décollé. Dans l'Union européenne, la part de la population travaillant à domicile n'a pas cessé d'osciller entre 4 % et 5 % tout au long des années 2000 et 2010.

La pandémie de Covid-19 a obligé de nombreuses personnes à travailler à domicile dans des circonstances difficiles. Mais une question se pose : les nouvelles habitudes de travail seront-elles pérennisées à la fin de la pandémie ? Il y a de bonnes raisons de penser que cette fois-ci, le scénario est différent.

Certaines études ont montré que le travail à distance est susceptible d'augmenter la productivité. Selon une expérience récente par exemple, le travail à domicile a permis d'accroître la productivité de 13 % grâce à la réduction du nombre de pauses et des congés de maladie, et à un environnement de travail plus calme. Et contrairement aux années 1990, où les technologies numériques offraient de piètres substituts aux interactions en face à face, le Cloud Computing et la vidéoconférence facilitent considérablement le télétravail.

En effet, d'après une étude menée par VMware, que nous allons exposer en détail, 70 % des collaborateurs ont constaté que la productivité a augmenté ou est restée stable depuis que la plus grande expérience de travail de masse à domicile jamais réalisée a obligé les entreprises à transformer radicalement et rapidement les méthodes de travail pour permettre le travail à distance de leur personnel.

Les implications à long terme de cette situation tendent vers une guerre potentielle pour attirer les talents, les entreprises devant reconsidérer leur approche pour permettre aux collaborateurs de travailler depuis n'importe où. Pour de nombreuses entreprises, le travail à distance deviendra la norme, et ce afin de réussir à retenir et embaucher les talents. Désormais en effet, 41 % des collaborateurs considèrent le télétravail comme un prérequis plutôt qu'un avantage.

Toutefois, pour faciliter la transition vers le travail à distance, les systèmes d'évaluation du management doivent changer. Pour gérer le travail à distance, il est nécessaire de privilégier les résultats plutôt que les moyens mis en œuvre. Au lieu d'évaluer les performances en fonction de la perception du travail effectué par un collaborateur, les responsables doivent mettre en place un environnement de confiance mutuelle où les collaborateurs sont évalués en fonction de leurs prestations.

En effet, certaines études révèlent que le niveau d'anxiété est plus élevé chez les travailleurs faisant l'objet d'une surveillance étroite et qui pensent que leur supérieur ne leur fait pas confiance. L'anxiété liée à la surveillance génère des problèmes de santé mentale que les chefs d'entreprise doivent gérer de manière prioritaire pendant la pandémie.

En outre, la créativité et l'innovation sont encore d'actualité lorsque les gens se rencontrent et interagissent de manière sporadique. Pour faciliter l'innovation, les entreprises doivent amener leurs collaborateurs à interagir. Trouver le bon équilibre entre le travail à distance et les interactions au bureau est le plus grand défi auquel font face les équipes dirigeantes aujourd'hui.

**Dr Carl Benedikt Frey, directeur,
programme Future of Work, Université d'Oxford**

Pour que le personnel dispersé devienne une réalité

Même si les entreprises ont progressivement assoupli leurs politiques relatives au lieu de travail de leurs collaborateurs, le travail à domicile en masse semblait une solution irréalisable et peu pratique jusqu'à l'arrivée de l'épidémie. Aujourd'hui, la preuve étant faite que c'est possible et les avantages de ce choix étant si nombreux, l'envie de continuer à travailler en dehors des bureaux de l'entreprise ne fait que croître.

Pour de nombreux collaborateurs, la prédominance actuelle du travail à distance correspond à un souhait qu'ils avaient déjà exprimé, celui d'être moins dépendants de leur bureau. Mais le travail à distance n'est pas le véritable enjeu de la main-d'œuvre du futur ; il s'agit surtout pour les entreprises de réfléchir aux méthodes de gestion et d'intégration d'un personnel dispersé.

La dispersion de la main-d'œuvre ne se limite pas au concept de télétravail, qui consiste à permettre aux collaborateurs de travailler à domicile de temps en temps. Cette tendance date de dix ans déjà. Il s'agit plutôt de travailler sans frontières, dans le cadre d'une approche hybride où il importe peu que les collaborateurs travaillent au siège de l'entreprise, chez eux, dans un bureau régional, en déplacement ou dans tous ces lieux. Notre façon de travailler s'adapte ; nous devons être des entreprises « en tout lieu », non limitées par un quelconque emplacement.

Selon une étude du Forum économique mondial, 48 % de la main-d'œuvre mondiale se sont retrouvés, presque du jour au lendemain, à travailler depuis leur domicile à la suite de la paralysie imposée par l'épidémie de COVID.

Selon Gartner*, c'est en partie pour cette raison que 40 % des entreprises auront mis en place des opérations en tout lieu pour proposer des expériences virtuelles et physiques aux clients et aux collaborateurs d'ici fin 2023.

Mais le concept du personnel dispersé est-il devenu une réalité ? Les responsables sont-ils prêts à accepter un changement radical dans les méthodes de travail de leurs collaborateurs et concernant leur lieu de travail ? Comment les responsables gèrent-ils des équipes qui ne sont pas à proximité, même en tenant pour acquis que le travail avec des équipes dispersées géographiquement n'est pas nouveau pour beaucoup d'entreprises ? Lorsque la technologie n'est plus un obstacle au choix du lieu de travail, quels sont les principaux freins à la dispersion d'une main-d'œuvre autonome et engagée partout ? En fin de compte, quelles entreprises seront gagnantes et quelles sont celles qui devront relever des défis sans précédent ?

Les réponses à ces questions étaient au cœur d'une étude récente menée par Vanson Bourne et VMware**, basée sur les réponses de près de 3 000 collaborateurs répartis en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Elle révèle une augmentation de 41 % du nombre de collaborateurs dans la région EMEA qui considèrent le travail à distance comme un prérequis plutôt qu'un avantage. En outre, près des deux tiers (64 %) reconnaissent que leur entreprise profite des avantages du télétravail et ne peut plus revenir à la situation antérieure. On peut craindre pourtant que la direction et le management des entreprises ne fassent pas les efforts d'adaptation nécessaires et n'offrent pas à leurs collaborateurs un plus grand choix et une flexibilité accrue.

Dans ce rapport, nous tirons deux conclusions principales de l'étude réalisée :

- 1. L'avènement de l'environnement de travail de demain**, avec la dispersion de la main-d'œuvre, offre des avantages tangibles aux entreprises et aux collaborateurs. Ce nouveau cadre permet d'élever la productivité et le moral des collaborateurs, de renforcer la collaboration et de diversifier les possibilités de recrutement.
- 2. Mais les entreprises sont-elles prêtes à franchir le pas ?** Même si la technologie n'est plus un obstacle, la mentalité des équipes de direction doit évoluer, et les styles de gestion et la culture doivent s'adapter en conséquence pour que les entreprises adoptent avec succès le nouveau modèle d'une main-d'œuvre dispersée.

*<https://www.gartner.com/fr/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>

**Le rapport « La nouvelle ère du télétravail : tendances en matière de main-d'œuvre dispersée » tire ses conclusions d'une enquête commanditée par VMware. Elle porte sur 2 850 personnes interrogées dans la région EMEA (950 décideurs dans les RH, 950 décideurs informatiques et 950 décideurs d'entreprise) et réparties dans 12 pays : Royaume-Uni (600), France (450), Allemagne (450), Italie (150), Pays-Bas (150), Russie (150), Pologne (150), Norvège (150), Suède (150), Espagne (150), Émirats arabes unis (150) et Arabie Saoudite (150). L'enquête a été menée par Vanson Bourne aux mois de juin et juillet 2020.



Pour que les entreprises acceptent véritablement la possibilité de travailler partout, les managers devront cesser de contrôler les intrants pour se concentrer sur les résultats, et ce dans le cadre d'un environnement de confiance mutuelle. Il sera essentiel de trouver le bon équilibre permettant de garantir la motivation des collaborateurs tout en laissant s'épanouir la créativité.

Dr Carl Benedikt Frey, directeur, programme Future of Work, Université d'Oxford



Le leadership doit s'adapter afin de permettre la dispersion de la main-d'œuvre



28 %

Plus d'un quart des décideurs d'entreprise estiment que leur culture de conseil d'administration représente un obstacle pour le télétravail



59 %

Près d'un tiers des collaborateurs ressentent davantage de pression lorsqu'ils sont en ligne en dehors des heures de travail normales

Au début de la pandémie, de nombreuses entreprises ont dû brutalement faire face à la nécessité du télétravail à temps plein. Pendant cette période, l'absence de politiques claires ou de cadre pour le travail à distance était compréhensible - pour certaines entreprises, il s'agissait d'un saut vers l'inconnu. Le télétravail n'était tout simplement pas une politique d'entreprise.

Quelques mois plus tard, les mesures temporaires ont été remplacées par des politiques à plus ou moins long terme d'entreprises annonçant des changements permanents concernant le travail à distance. Certaines, comme Barclays, ont effectué un virage à 180 degrés quant à leur structure, d'autres, comme Capital One et Spotify, ont opté pour un environnement de bureau virtuel complet.

La mise en œuvre de ce type de changement de politique nécessite un esprit de leadership. La productivité est un critère essentiel pour les conseils d'administration et chaque entreprise a besoin d'un dossier commercial pour justifier le changement. C'est encourageant, avec un tiers (34 %) des décideurs qui constatent un impact positif sur les niveaux de productivité ; trois quarts observent une amélioration des relations personnelles avec les collègues (76 %), et deux tiers (66 %) témoignent de cette tendance via la prise de parole des collaborateurs dans les réunions.

Si la politique doit être définie dans le cadre du conseil d'administration, c'est le management qui doit la mettre en œuvre. Ce sont les managers qui doivent donner le ton, par exemple en évitant d'envoyer des e-mails tard dans la soirée et de suggérer, implicitement ou non, que leurs équipes doivent elles aussi être en ligne à tout moment. Et les résultats doivent être mesurés différemment, car le concept de présentisme au bureau ne s'applique plus.

Pour certains, ce contexte est source de tensions ; sont rapportées ainsi des situations inappropriées, où les patrons intensifient la surveillance à distance pour tenter de garder le contrôle sur leurs collaborateurs dispersés. Une nouvelle éthique du travail sera donc nécessaire - par exemple, ne pas envoyer d'e-mails après 18 heures, même par les managers - pour assurer le bien-être des collaborateurs lorsqu'ils travaillent à distance.

Il est essentiel que les entreprises disposent d'un leadership, d'une culture et de politiques adéquates pour s'assurer d'attirer et de retenir les talents dont elles ont besoin. Le maintien d'une approche unique, c'est-à-dire que chacun travaille efficacement et de manière plus productive depuis son bureau, n'est plus d'actualité.

Avec le travail distribué, la culture doit être repensée pour retenir et attirer les talents

La pandémie a débouché sur un monde d'incertitude pour les entreprises et pour elles, la motivation et l'autonomisation de la main-d'œuvre productive est devenue une problématique majeure. Mais cette crise a également généré des opportunités en matière de recrutement. Lorsque le lieu d'implantation n'est plus un facteur déterminant, le réservoir de talents s'élargit et se diversifie de manière exponentielle : les employeurs ont la possibilité de recruter dans un vivier beaucoup plus important, mais les collaborateurs eux-mêmes sont également ouverts à travailler dans des entreprises auparavant inatteignables.

Quoi qu'il en soit, les dirigeants doivent maintenant aller plus loin et veiller à ce que les chaînes de recrutement de talents des entreprises puissent non seulement faire face à de nouvelles épidémies, mais aussi tirer profit des opportunités qui peuvent se présenter.

En fin de compte, il sera beaucoup plus difficile de retenir et de recruter des talents si les entreprises continuent à considérer ces pratiques de travail comme un avantage, plutôt que comme une composante fondamentale du bien-être et de la productivité des collaborateurs.



Il s'agit d'un indicateur clair qu'un nombre encore important d'entreprises doivent rattraper leur retard dans les politiques de recrutement, sous peine autrement d'être incapables d'attirer de nouveaux talents.

« L'environnement de travail de demain correspond à l'avènement d'une main-d'œuvre dispersée ; il offre des avantages tangibles aux entreprises. Ce nouveau cadre permet d'élever la productivité et le moral des collaborateurs, de renforcer la collaboration et de diversifier les possibilités de recrutement. Que les collaborateurs travaillent au bureau, à domicile, en transit ou dans tous ces environnements à la fois, les entreprises progressistes reconnaissent que l'heure est au changement - mais les pratiques de gestion doivent également être adaptées lorsque les collaborateurs ne sont pas dans le champ de vision. Les outils de l'espace de travail numérique qui permettent au personnel dispersé de collaborer, de s'engager, d'être visible et productif ont déjà aidé des milliers d'entreprises et des millions de collaborateurs, et VMware continue d'innover dans ce sens. »

Kristine Dahl Steidel, vice-présidente, Informatique pour l'utilisateur EMEA, VMware

Le télétravail est devenu une affaire personnelle et les entreprises doivent en faire une priorité

Tout au long de l'année, nous avons eu un aperçu comme jamais auparavant des environnements et des cultures de nos collègues, partenaires commerciaux et clients. Nous avons vu nos CEO dans leur salon, les membres de la famille de nos collègues en arrière-plan des appels vidéo, et des chiens aboyer en voyant des passants défilier devant la fenêtre. Nous avons probablement appris à mieux connaître la vie personnelle des gens avec lesquels nous interagissons régulièrement au cours des six derniers mois qu'au cours des six années précédentes. C'est peut-être la raison pour laquelle plus des trois quarts (76 %) des collaborateurs ressentent davantage de liens personnels avec leurs collègues en raison du travail à distance.

Cela ne fait qu'illustrer davantage pourquoi il est plus important que jamais de comprendre qu'une

entreprise n'est pas un objet, mais un collectif axé sur les résultats et le travail acharné, ainsi que sur le bien-être et le bonheur des individus qui constituent sa main-d'œuvre. Lorsqu'il s'agit du bien-être et de l'engagement des collaborateurs, la personnalité est désormais une considération cruciale pour les dirigeants d'entreprise.

Il n'y a par conséquent pas d'approche unique en matière de politiques relatives au travail dispersé. Au départ chaque entreprise ne peut savoir si cette approche est applicable à tous les collaborateurs ; des jeunes diplômés aux cadres expérimentés, des introvertis aux extravertis, il est important de répondre aux besoins individuels des collaborateurs lorsqu'ils travaillent à distance.



Sans le confort d'un bureau ou les rencontres fortuites autour d'une fontaine à eau, les entreprises doivent prendre en charge le combat contre le sentiment d'isolement des collègues. Mais pour agir avec efficacité, il faut des solutions précises, complètes et adaptées aux besoins personnels de chaque collaborateur.

« Cette année, la mutation sans précédent vers le modèle du télétravail offre incontestablement de nombreux avantages aux employeurs comme aux collaborateurs. Il ne faut toutefois pas sous-estimer le changement nécessaire dans les stratégies de gestion du personnel pour maintenir de hauts niveaux d'engagement et de productivité des collaborateurs. S'il est important que les dirigeants donnent le ton, ce sont les cadres intermédiaires qui doivent constamment inspirer la confiance, dynamiser les équipes et développer le sentiment de poursuivre un objectif commun. »

Véronique Karcenty, directrice de l'espace de travail numérique, Groupe Orange, France

Avec l'avènement de l'environnement de travail de demain, ce qui est clair, c'est que la technologie, souvent présentée dans le passé comme un obstacle aux changements à grande échelle des méthodes de travail, n'est plus considérée comme un frein à la dispersion du travail.



33 %

Seul un tiers des personnes interrogées estiment que le département informatique n'est pas équipé pour gérer un personnel dispersé.

La technologie est facilement accessible pour permettre aux collaborateurs de collaborer et de communiquer avec leurs collègues, partenaires et clients en ligne aussi efficacement (sinon plus) qu'en face à face, et les entreprises comme VMware innovent rapidement en matière d'outils d'espace de travail numérique.

Se préparer à l'environnement de travail de demain

Nos méthodes de travail changent et notre perception du télétravail a évolué, mais la question du travail à distance ne définit pas prioritairement l'avenir, que cela soit bien clair. Souvent, le travail à distance consiste à autoriser les collaborateurs à quitter leur bureau pour travailler à domicile. La main-d'œuvre du futur implique l'adoption totale du concept d'entreprise en tout lieu et, si les entreprises veulent s'imposer, cela nécessite des transformations culturelles et physiques.

Il est essentiel que les entreprises disposent d'un leadership, d'une culture et de politiques adéquates pour s'assurer d'attirer et de retenir les talents dont elles ont besoin. Le maintien d'une approche unique n'est plus d'actualité. Cette nouvelle façon de travailler a montré les avantages qu'elle pouvait apporter aux collaborateurs : bonheur, productivité et collaboration renforcée. Les entreprises doivent reconnaître les effets positifs de l'acceptation du travail distribué et trouver les moyens de s'assurer que cette solution fonctionne pour elles.

Trois éléments à prendre en compte dans la prise en charge d'un personnel dispersé :

- 1. Transformer les styles de gestion :** il est essentiel de repenser les méthodes de travail et les systèmes d'évaluation des performances. Sans visibilité directe sur le personnel, les chefs d'équipe doivent adopter et s'habituer à un système de gestion basé sur les résultats, non seulement pour contrôler que le travail est fait, mais aussi pour éviter les sentiments d'isolement ou d'abandon.
- 2. Réfléchir à ce qui peut et ne peut pas être fait en dehors du bureau :** le déplacement du personnel d'un bureau implique souvent une contrepartie entre l'augmentation de la productivité à court terme et le déclin de l'innovation. Les entreprises doivent identifier les tâches et rôles innovants à intégrer dans un environnement de bureau et ceux davantage axés sur la productivité qui peuvent ainsi être effectués à distance.
- 3. Envisager la transformation des espaces physiques :** le besoin en immeubles de bureaux existera toujours du fait que les entreprises ont besoin d'un certain niveau d'interaction. La distanciation sociale devra toutefois être prise en compte dans la conception des espaces de bureaux. Nous ne verrons plus les gens s'entasser dans une cage d'ascenseur pour aller du 1er au 40e étage.

Dr Carl Benedikt Frey, directeur, programme Future of Work, Université d'Oxford