



# Un avenir distribué :

les relations avec les  
clients et les employés  
à l'ère du numérique

Contenu sponsorisé par



Susan Etlinger, Altimeter

15 janvier 2021

# RÉSUMÉ GÉNÉRAL

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à s'adapter à un nouvel environnement totalement inconnu. Mais quelles sont les stratégies qui leur permettront d'assurer leur sécurité, leur résilience et leur croissance ?

Dans cette série en trois parties, nous analysons les bouleversements découlant de la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres tendances macroéconomiques, sectorielles, de conception et technologiques. Nous identifions les stratégies clés que les dirigeants doivent envisager. Nous partageons les meilleures pratiques émergentes proposées par des experts en technologies, en sécurité au travail, en conception et en leadership. Dans le premier rapport de cette série (« [Stratégies de croissance sur le lieu de travail réinventé](#) »), nous avons vu comment le lieu de travail, auparavant considéré comme un endroit statique et établi, est devenu un écosystème dynamique et distribué.

Dans ce rapport, nous aborderons les effets de la pandémie, notamment la migration accélérée vers le travail distribué des employés, des clients et des entreprises. Vous y trouverez des réflexions de dirigeants et d'experts sur l'impact humain et structurel de ces bouleversements. Nous y expliquerons aussi les stratégies mises en place par les entreprises pour évoluer dans le nouveau paysage numérique, donner aux employés les moyens d'être plus performants, libérer la créativité, développer la résilience organisationnelle et agir en tant que catalyseurs pour les clients et les écosystèmes plus étendus.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ GÉNÉRAL</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>IMPACT HUMAIN</b>	<b>4</b>
<b>IMPACT SUR LA RELATION CLIENTS</b>	<b>9</b>
<b>IMPACT ORGANISATIONNEL</b>	<b>12</b>
<b>RECOMMANDATIONS POUR LES DIRIGEANTS</b>	<b>16</b>
<b>UN AVENIR DISTRIBUÉ</b>	<b>17</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>18</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>19</b>
<b>QUI SOMMES-NOUS ?</b>	<b>20</b>
Susan Etlinger, Analyste senior	20
<b>DIVULGATION</b>	<b>22</b>
<b>AUTORISATIONS</b>	<b>22</b>
<b>CLAUSE D'EXCLUSION DE RESPONSABILITÉ</b>	<b>22</b>



## INTRODUCTION

La pandémie a mis en évidence plusieurs obstacles organisationnels et sociétaux, tout en imposant de nouvelles méthodes de travail et en redéfinissant le concept de résilience des entreprises. Mais l'adaptation aux bouleversements n'est que la première étape. Pour que les entreprises restent prospères en période de perturbations structurelles graves, nous devons non seulement modifier nos méthodes de travail, mais aussi revoir notre mode de pensée : comment, où et quand travaillons-nous ? Quel type de travail réalisons-nous ?

Il existe un proverbe, dont certaines variantes sont souvent attribuées à Albert Einstein : « Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion, mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau. » Le monde d'aujourd'hui résulte d'un mode de pensée qui n'est plus compatible avec notre époque.

« La situation actuelle est un excellent exemple », explique Mary L. Gray, Responsable de recherche senior chez Microsoft et membre du programme MacArthur 2020. « Le débat sur le télétravail

porte essentiellement sur le travail à domicile, mais il s'agit avant tout d'équipes distribuées. »

Certes, la notion de travail réalisé à partir de différents sites n'est pas nouvelle. Elle existait déjà au temps des chasseurs-cueilleurs, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec les ouvriers du textile ou, plus récemment, dans les années 80, quand IBM a installé des terminaux distants au domicile de certains de ses employés<sup>1</sup>. La différence, selon Mary L. Gray, c'est qu'auparavant « il y avait un scénario : nous externalisons ou délocalisons les tâches moins importantes, qui étaient généralement exécutées de manière cloisonnée sur un site distant. »

À maintes reprises, les dirigeants ont attiré l'attention sur la transformation des relations avec les clients et les employés, l'altération des indicateurs métier et la remodelisation de la structure fondamentale du travail, phénomènes engendrés de façon souvent surprenante par la mise en place de méthodes numériques. S'il est généralement admis que la pandémie de COVID-19 a accéléré ces tendances, nous commençons à peine à comprendre les implications du travail distribué et son rapport avec la croissance.

Dans les pages qui suivent, plusieurs dirigeants et experts partagent leurs réflexions sur les enseignements qu'ils ont tirés de l'impact humain, notamment pour les clients, et organisationnel du travail distribué, ainsi que des questions auxquelles ils doivent encore répondre aujourd'hui.

## IMPACT HUMAIN

Ce qui a véritablement marqué l'année 2020, c'est le fait que notre quotidien a été bouleversé en l'espace de quelques jours, en raison d'une menace qui relevait jusqu'alors de la simple théorie. Des millions de personnes ont radicalement changé leurs modes de vie et de travail. Elles ont commencé à utiliser de nouvelles technologies à des fins personnelles et professionnelles. Elles ont trouvé des moyens novateurs pour rester en contact les unes avec les autres et avec les clients.

Nul doute que cette période a été stressante, voire traumatisante, pour beaucoup d'entre nous. En septembre, le National Council for Behavioral Health (Conseil national américain des troubles mentaux) signalait une hausse des demandes de consultation dans 52 % des organismes de santé mentale<sup>2</sup>. Quant aux dirigeants, ils ont indiqué avoir consacré plus de temps à leurs employés, renforcé la formation des managers, mis l'accent sur la communication, établi des programmes d'horaires flexibles, laissé plus de temps libre à leurs employés et même modifié, dans la mesure du possible, les délais de livraison des projets.

### Surmenage à la hausse

Les indicateurs généraux de surmenage sont préoccupants. Selon Humanyze, une société d'analyse organisationnelle située à Boston (Massachusetts), l'utilisation du chat s'est multipliée par 16, tandis que le





trafic d'e-mails et le nombre de réunions ont respectivement augmenté de 63 % et 70 % dans plusieurs entreprises internationales, et ce depuis le début de la pandémie. Selon Ben Waber, président de Humanyze, « on peut généralement maintenir cette cadence pendant deux ou trois semaines, mais les données montrent clairement que, sur une période de plus d'un mois, la productivité commence à baisser. »

Toutefois, la quantité de travail n'est pas le seul problème : la fatigue observée est également liée aux types de tâches. « Je crois que pour beaucoup d'employés, le télétravail est bien plus fatigant que de se rendre au bureau ou sur tout autre lieu de travail », souligne Randy Howder, Directeur général de Gensler. « On dit que la moitié de la communication humaine est non verbale. Notre cerveau doit donc tourner à plein régime pour traiter des images à l'écran, alors que les efforts requis lors d'interactions personnelles sont moindres. Nous avons alors l'impression d'être plus fatigués et vidés, et je pense que l'impact est bien réel. Nous manquons encore de données à ce sujet. Lorsque nous disposerons d'un environnement hybride, l'équilibre se fera peut-être tout seul. Mais pour le moment, nous constatons une fatigue extrême. »

### **Impact différent pour les nouveaux employés et les plus jeunes**

L'impact varie également selon le rôle et la fonction dans l'entreprise. En général, les managers disposent de davantage de ressources que les employés juniors. Ils ont aussi établi des relations de plus longue date que leurs jeunes collègues. Selon Randy Howder de Gensler, « comme l'explique un de mes collègues, lorsque nous avons quitté le bureau le 13 mars, nos comptes bancaires relationnels étaient pleins, mais ces fonds s'épuisent. En revanche, les jeunes ne disposent pas d'autant de ressources et leurs économies relationnelles sont au minimum. Ils perdent l'opportunité de construire leur propre réseau de relations, de bénéficier d'un encadrement, d'apprendre à connaître les politiques du bureau et de découvrir tout ce qui pourrait les aider à avancer dans leur carrière. »

### **Flexibilité des horaires pour favoriser la diversité et l'inclusion**

D'après Hao Ko, Directeur général de Gensler, les nouvelles méthodes de travail sont plus favorables à la diversité et à l'inclusion, car il devient possible pour certaines personnes de choisir des horaires et des lieux de travail adaptés à leurs situations personnelles. « C'est un fait notoire : notre secteur est difficile



d'accès pour les femmes et compte une faible proportion de minorités », souligne-t-il. « Les architectes enchaînent les longues journées de travail pour des salaires qui ne sont pas toujours à la hauteur. Il est donc difficile de prendre ses distances pendant quelques années pour fonder une famille ou de privilégier certaines responsabilités au détriment du délai de livraison d'un projet. »

Parallèlement, explique Lisa Campbell, Directrice marketing chez Autodesk, « la généralisation du télétravail a permis de réduire les inégalités. De plus en plus de gens se sentent connectés et peuvent partager leurs idées, même si les interactions humaines et personnelles font défaut. L'environnement de demain sera hybride. Plusieurs entreprises ont annoncé l'adoption d'un modèle entièrement virtuel, donnant à leurs employés la possibilité de télétravailler s'ils le souhaitent. Pour certaines, les bureaux ne sont plus des lieux où les employés se rendent chaque jour : ils ont été reconvertis en espaces collaboratifs. Nous développons aujourd'hui les compétences de demain, et nous allons encore les perfectionner, car dans le monde d'après, c'est cette expérience hybride qui sera la norme. »

Les femmes actives ont particulièrement souffert de la pandémie de COVID-19. D'après un rapport récent du Center for American Progress, « quatre fois plus de femmes que

d'hommes ont abandonné le marché du travail en septembre [2020], soit environ 865 000 femmes, contre 216 000 hommes. »<sup>3</sup> De plus, le McKinsey Global Institute signale que « les femmes, en particulier celles de couleur, ont plus de risques d'être licenciées pendant la crise du COVID-19, ce qui freine leur carrière et menace leur sécurité financière. »<sup>4</sup>

Par ailleurs, le télétravail et le confinement ont modifié certaines normes applicables au lieu de travail en éliminant la séparation entre vie professionnelle et vie privée. En mars 2017, le professeur Robert E. Kelly s'est rendu célèbre sur Internet suite à une interview accordée à la BBC sur le climat politique en Corée du Sud. Lors de cet entretien, ses enfants firent irruption dans son bureau, ce qui provoqua l'hilarité générale, mais généra aussi un débat sur les attentes envers les parents actifs.

Aujourd'hui, de nombreux employés du monde entier connaissent la même situation. Leurs enfants, conjoints, animaux de compagnie ou colocataires apparaissent régulièrement (involontairement ou non) dans les vidéoconférences, ce qui génère du stress pour les parents, mais peut aussi avoir des conséquences positives. « J'ai l'impression de mieux connaître les membres de mon équipe », affirme Lisa Campbell d'Autodesk. « J'ai fait la connaissance de leurs enfants, de leurs conjoints et de leurs animaux de



compagnie. L'ambiance est plus chaleureuse. Avant le COVID, de telles interruptions auraient été mal perçues. Aujourd'hui, nous en rions. Nous connaissons les prénoms des enfants de nos collègues et avons même vu leurs déguisements d'Halloween ! »

Cependant, tout le monde n'a pas forcément envie de partager ce genre d'informations personnelles. Grâce aux applications de vidéoconférence comme Zoom, les intervenants peuvent ajouter un arrière-plan et préserver ainsi leur intimité, mais certains ne sont pas tout à fait à l'aise face à une caméra. Ce n'est qu'un exemple. Lors de la mise en place de nouvelles normes numériques, les entreprises devront trouver des compromis entre approche uniforme ou personnalisée pour leurs interactions numériques.

L'attribution des espaces et des ressources, qu'il s'agisse de bureaux d'angle ou de box, reflète une structure hiérarchique que l'écran ne renvoie pas. Mais comme le souligne Randy Howder de Gensler, « ces connexions virtuelles présentent un avantage : à l'écran, tout le monde est au même niveau. La hiérarchie prend une forme

horizontale. Dans nos équipes, la diminution de la communication non verbale a des effets positifs, car les signes de pouvoir sont légèrement atténués. J'ai constaté que les jeunes collaborateurs s'expriment davantage ou se sentent plus à l'aise lors d'échanges numériques. »

### **Différence entre adaptabilité et résilience**

Bon nombre d'employés ont démontré leur capacité à traverser une crise, même de longue durée, mais il faut faire la différence entre adaptabilité et capacité des entreprises à évoluer pour répondre aux exigences générées par des changements importants et imprévisibles. L'une des découvertes les plus frappantes de cette année est le degré d'adaptabilité observé dans le monde entier. Nous avons relevé un défi sans précédent depuis au moins un siècle.

Toutefois, l'adaptabilité et la résilience sont deux choses différentes. Dans un article récent, la journaliste scientifique Tara Haelle décrivait une dynamique différente : une « réactivité » qui est train de s'épuiser. « Au cours des premiers mois, comme la majorité de mes concitoyens, je fonctionnais grâce à



cette "réactivité", pour reprendre l'expression d'Ann Masten, titulaire d'un doctorat, psychologue et professeur à l'Institute of Child Development de l'Université du Minnesota. »

« La réactivité fait appel à plusieurs systèmes adaptatifs, aussi bien mentaux que physiques, sur lesquels l'être humain s'appuie pour survivre à court terme dans une situation de stress extrême, comme une catastrophe naturelle. Toutefois, les catastrophes naturelles se produisent sur une courte période, même s'il faut du temps pour s'en remettre. Dans le cas d'une pandémie, c'est différent : la catastrophe elle-même se prolonge indéfiniment. »<sup>5</sup>

Le concept de « réactivité » est important non seulement sur le plan humain, mais aussi à l'échelle de l'entreprise, car il met en évidence les risques secondaires d'une période prolongée de perturbations et d'incertitude : épuisement professionnel, erreurs, déstabilisation des équipes et fragilisation de la relation clients. Au niveau tant individuel qu'organisationnel, la solution est triple :

- Identifier les domaines présentant des risques plus élevés pour les équipes et pour la relation clients
- Instaurer des mécanismes pour renouveler et renforcer ces domaines à risque
- Incorporer les personnes, les processus et les infrastructures technologiques nécessaires pour que l'entreprise puisse se développer en période d'incertitude prolongée

Afin de nous préparer, individuellement et collectivement, aux aléas de l'avenir, nous devons adapter les systèmes, les processus et les technologies, mais aussi mettre en place de nouvelles normes comportementales qui favoriseront l'adaptabilité des hommes et la résilience des entreprises.



## IMPACT SUR LA RELATION CLIENTS

L'impact sur la relation clients rappelle certaines dynamiques de la relation avec les employés. Les dirigeants évoquent des communications plus fréquentes, une numérisation accélérée des processus analogiques, une réorientation des budgets et des changements de priorités.

### Le numérique, une option préférable pour les clients B2B

Contrairement aux relations entre entreprises et employés, la numérisation accrue des relations avec les clients B2B est généralement bien accueillie. Selon le McKinsey Global Institute, les acheteurs et les vendeurs B2B ont jeté leur dévolu sur le numérique. « Le libre-service numérique et les contacts à distance sont appréciés des vendeurs et des acheteurs. Plus des trois quarts d'entre eux affirment les préférer aux interactions personnelles, et ce sentiment continue de s'intensifier, même après la levée des confinements. » Parmi les principaux facteurs qui poussent les clients à opter pour le numérique, McKinsey cite la sécurité, la rapidité et la commodité : « seulement 20 % des acheteurs B2B espèrent revenir en magasin, même dans les secteurs où les ventes sur site sont traditionnellement prépondérantes, comme pour les produits pharmaceutiques ou médicaux. »<sup>6</sup>

### Communication renforcée

Selon McKinsey, en réponse au COVID-19, « la plupart des entreprises B2B sont passées d'un modèle de commercialisation traditionnel à un modèle numérique. Désormais, elles ont

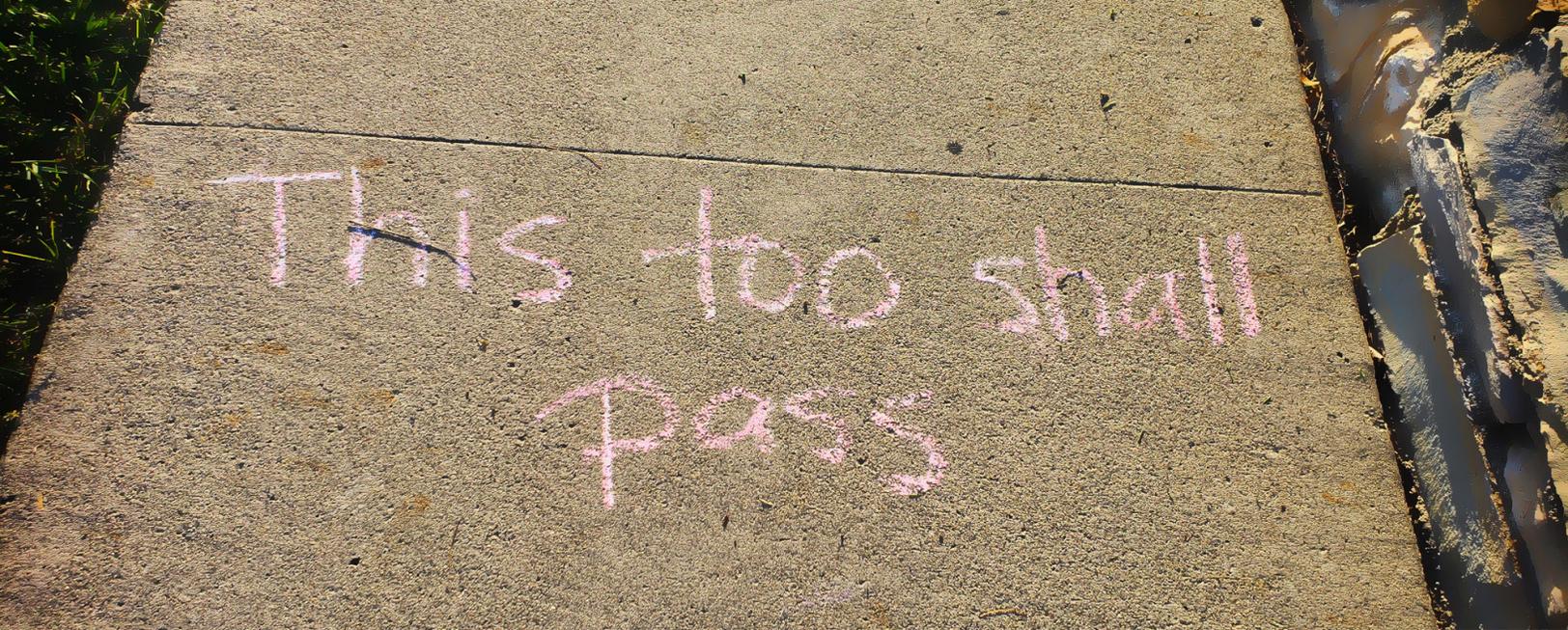
massivement recours aux vidéos et aux chats en ligne. Depuis le début de la pandémie, les interactions personnelles ont diminué de 52 %, tandis que les interactions numériques réalisées par vidéoconférence et par chat en ligne ont respectivement augmenté de 41% et 23%.<sup>7</sup>

Dans cette même lignée, les dirigeants observent des conversations plus fréquentes et plus approfondies sur des thèmes tels que la sécurité sur le lieu de travail, les problèmes de la chaîne logistique, ainsi que les tendances du secteur et du marché. Selon Ari Almqvist, Vice-président pour la croissance et l'innovation du groupe Moog, « le plus grand changement pour nous, c'est que les relations avec les clients et les partenaires sont devenues virtuelles. Maintenant, j'ai plus de contacts avec les clients. »

Toutefois, l'absence d'interactions personnelles et de réunions présentes a été un véritable défi pour les entreprises qui privilégient habituellement ce type de contact. Certaines ont ainsi réorienté leurs budgets et leurs efforts vers des événements virtuels, tout en étant conscientes de l'épuisement engendré par les vidéoconférences. Elles se sont aussi tournées vers le télétravail. Pour combler l'écart entre monde numérique et monde physique, des entreprises comme Ad Age et LinkedIn proposent des expériences hybrides : un coffret est envoyé au domicile du prospect ou du client, pour qu'il l'utilise lors d'un événement virtuel, par exemple un cours de cuisine ou une dégustation de vins et de fromages.

### Numérisation rapide

La collaboration entre les entreprises et leurs clients s'effectue désormais via des plates-formes



numériques, telles que Zoom, Microsoft Teams ou Mural. Si ce modèle coulait de source pour les « enfants du numérique », il a été plus surprenant de voir à quelle rapidité certains dirigeants, habitués aux approches hiérarchiques et présentesielles, se sont adaptés à ces outils.

« La migration vers la collaboration numérique a été révélatrice pour les dirigeants, les chefs de section et les responsables de service », affirme Baste Amble, Directeur informatique de Multiconsult. « Ils découvrent qu'ils peuvent travailler différemment. Un de nos clients ne voyait pas l'intérêt d'organiser une réunion pour développer et concevoir sa solution en ligne. Mais les équipes étaient bien préparées. La réunion a eu lieu et le client a été d'autant plus favorablement impressionné qu'il avait déjà fait une tentative auparavant, mais que l'expérience s'était soldée par un échec. »

L'étape suivante, explique Baste Amble, consiste à réunir davantage de compétences sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en exploitant les outils numériques pour connecter les phases du projet, afin d'offrir des services tout au long du cycle de vie des projets des clients. « Le traitement des flux de données va radicalement changer. Nous aurons enfin une vision plus complète et non fragmentée de la chaîne de valeur », ajoute-t-il.

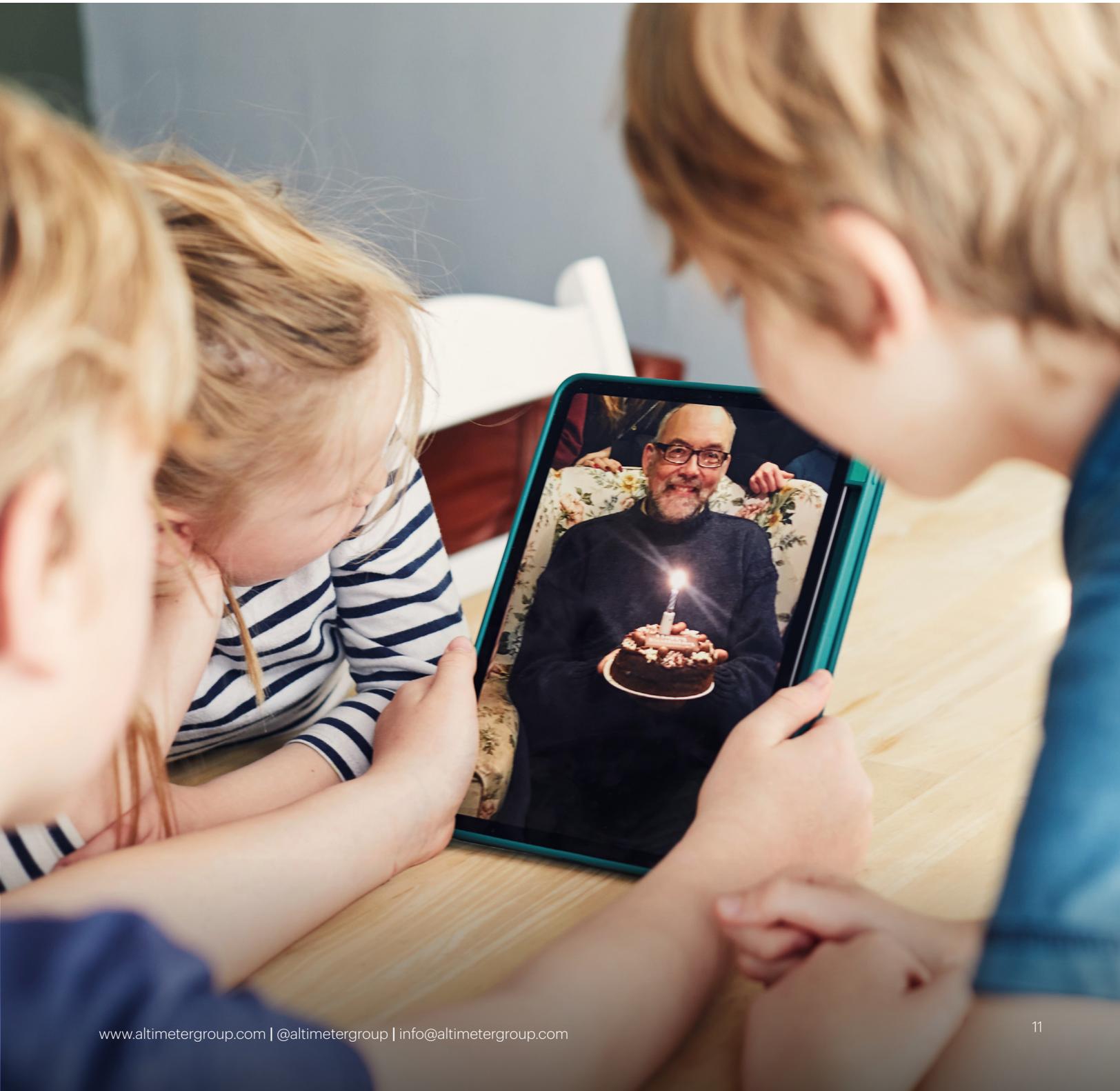
### **Aider plus, vendre moins**

Une autre stratégie a consisté à rassembler des ressources pour trouver de nouvelles façons d'aider les clients. Selon Lisa Campbell d'Autodesk, « dans ces circonstances, il était inutile de se lancer dans des opérations de marketing actif et de génération de la demande. Nous avons donc décidé de prendre du recul et d'être attentifs aux défis et aux difficultés auxquels nos clients se heurtaient. »

« Nous avons donc réorienté plusieurs programmes marketing sur l'aide que nous pouvions leur apporter. Dans un premier temps, nous avons travaillé avec des clients des secteurs de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction, et nous les avons aidés à migrer leurs modèles vers le cloud. Les logiciels d'évaluation de nos produits de collaboration peuvent désormais être utilisés à des fins commerciales pendant une période de 60 à 90 jours, une initiative inédite étant donné que les versions d'évaluation ne sont pas destinées à un usage commercial. Les utilisateurs disposent généralement de 30 jours pour tester le produit, avant de décider éventuellement de l'acheter. Mais les circonstances étaient tout à fait exceptionnelles. »<sup>8</sup>

L'octroi d'un accès gratuit aux outils pendant la pandémie est une première étape, mais cela ne garantit pas que les clients les utiliseront, ni même qu'ils en comprendront le fonctionnement. Les indicateurs d'utilisation permettent de cerner le niveau d'engagement

des clients et donc leurs besoins. « Par exemple, si un client n'a pas utilisé certaines fonctionnalités de notre produit au bout d'un certain temps, nous savons qu'il a besoin d'être accompagné pour une meilleure prise en main », précise Lisa Campbell.





## IMPACT ORGANISATIONNEL

Le caractère mondial et imprévisible de la pandémie, mais aussi sa durée, ont eu diverses conséquences et les entreprises y ont répondu de diverses manières. Tous les aspects (normes applicables au lieu de travail, méthodes de communication, relations clients, etc.) ont été affectés d'une façon ou d'une autre. Dans quelle mesure ces effets sont-ils permanents ? Et quels sont les changements nécessaires pour favoriser la résilience des entreprises ?

### Relier les environnements physique et numérique

S'il est avantageux que les environnements numériques atténuent certains signaux, d'autres signaux sont plus décisifs. Par exemple, la nature visuelle et palpable des espaces physiques nous donne l'impression de connaître la situation : nous savons où sont nos collègues et, de manière générale, ce qui se passe sur le lieu de travail.

Dans les environnements numériques, ces indicateurs disparaissent ou changent. La sensation de permanence de l'environnement, que soutenaient les conversations de couloir et les discussions informelles près de la machine à café, se perd dans les entreprises distribuées :

les employés reçoivent ces informations via des notifications ou en les sollicitant à leurs collègues. Ces types de relations, qualifiés de « liens faibles » par le sociologue Mark S. Granovetter de l'Université de Stanford en 1973, sont ceux que nous entretenons avec de simples connaissances ou collègues de travail avec lesquels nous n'interagissons pas régulièrement.<sup>9</sup> Les « liens forts », en revanche, sont ceux qui nous relient à notre famille, à nos amis et à nos collègues proches.

Il ne s'agit pas seulement d'une question de bien-être. D'après une étude récente de la revue *Harvard Business Review*, les interactions courtes, et souvent inopinées, favorisent la collaboration et l'innovation dans les entreprises.<sup>10</sup> Les entreprises doivent donc sciemment cultiver ces types d'interactions qui se produisaient par hasard au bureau, par exemple en proposant des pauses café et déjeuner virtuelles, avec des applications de renforcement d'équipe comme [Melting Pot](#), ou de toute autre manière.

Ben Waber de Humanyze, co-auteur de l'étude de la revue *Harvard Business Review*, affirme que les liens faibles ont diminué d'environ 5 % depuis la mi-mars 2020, ce qui équivaut à une situation où chacun interagirait avec deux ou trois collègues en moins toutes les semaines. « Ces indicateurs sont éloquentes, car ils étaient restés très stables l'année précédente », souligne Ben Waber.



« Mais le plus intéressant, c'est le changement de type d'interaction. Avant le 15 mars 2020, deux personnes pouvaient discuter brièvement sur Slack ou une autre application de messagerie généralement deux ou trois fois par semaine, pendant 5 à 15 minutes. »

Après le 15 mars, les interactions ont évolué et des réunions sont régulièrement organisées avec de nombreux participants (une session Zoom d'une heure rassemblant entre 20 et 40 personnes, par exemple). « Vous pouvez discuter en ligne avec une de ces personnes à un autre moment, mais c'est beaucoup plus planifié », ajoute Ben Waber. Ben Waber est convaincu que ce phénomène traduit les efforts déployés par les entreprises pour réunir leurs collaborateurs en ligne, et les données confirment que ces efforts ont porté leurs fruits. Toutefois, avertit-il, « ces interactions plus planifiées représentent un pourcentage disproportionné des liens faibles, et il semblerait qu'elles ne donnent pas lieu à d'autres conversations entre collègues ni à des liens plus forts en amont. »

Pour assurer la résilience organisationnelle dans les environnements virtuels, il faut donc trouver des moyens de répliquer ces mini-conversations qui renforcent la confiance et la cohésion, et permettent d'obtenir de précieuses informations susceptibles d'avoir un impact sur divers indicateurs de performances, tels que les échéances, la relation clients ou encore la qualité.

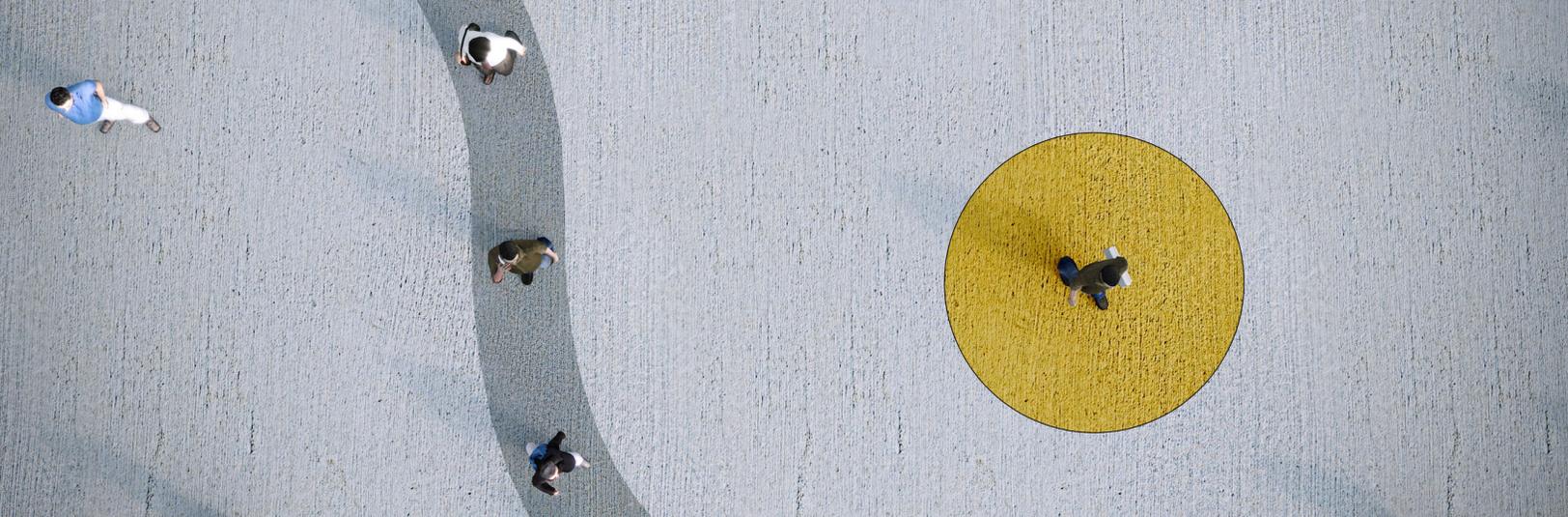
C'est d'autant plus important que les entreprises commencent à se demander comment, où et quand faire revenir les employés sur leur lieu de

travail habituel. Si certaines n'ont jamais eu de bureau physique, comme Automattic, ce modèle n'est pas nécessairement adapté à toutes les entreprises, notamment celles qui n'ont pas été à l'origine constituées pour être virtuelles. En 2017, IBM, l'un des pionniers du télétravail, a mis fin à une politique ancienne de plusieurs dizaines d'années, arguant que la proximité des membres de ses équipes renforcerait l'agilité.<sup>11</sup>

Les données sont cruciales. Avec moins d'un an de pratique du travail distribué, dans un contexte de pandémie mondiale qui affecte à peu près tout le monde d'une manière ou d'une autre, il n'existe pas encore de données de référence pour prévoir l'impact d'une telle décision.

Du point de vue de la gestion des changements, la pandémie a renversé des théories tenues pour vraies depuis longtemps et en a validé d'autres. Beaucoup ont été surpris par la rapidité d'adaptation des personnes (indépendamment de leur âge, rôle ou situation géographique) à un nouvel environnement totalement inconnu. « Nous avons découvert que les gens peuvent facilement changer. Pas seulement les experts high-tech, mais aussi les personnes plus âgées et plus réfractaires », souligne Menno de Jonge, Directeur de la construction numérique chez Royal BAM Group. « Ils ont adopté la modélisation des données du bâtiment (BIM) et d'autres types de produits sans problème. Nous devons chercher à comprendre pourquoi. »

Menno de Jonge et d'autres dirigeants ont également observé une hausse du mentorat : les employés spécialisés dans certaines tâches ou disposant de compétences particulières



peuvent aider leurs collègues. « Ce modèle fonctionne beaucoup mieux que si un supérieur s'en chargeait », affirme-t-il. Selon ses prévisions, le nombre d'évangélistes internes devrait aussi croître dans le secteur de la construction numérique. Cette tendance va tout à fait dans le sens des techniques de mentorat inversé et d'apprentissage par la pratique qui ont émergé pour pallier les préoccupations liées à la pénurie de compétences dans le secteur de la fabrication.<sup>12</sup>

### Prise en compte du contexte lors de l'évaluation des performances

La gestion des évaluations de performances est l'un des aspects les plus sensibles de l'environnement actuel. D'après Carmel Galvin, Directrice des ressources humaines chez Autodesk, « pendant cette période, nous avons discuté davantage avec nos responsables de notre vision des performances. Le contexte est plus important que jamais, car aujourd'hui, chacun doit jongler avec toutes sortes d'impératifs. »

« Nous avons vraiment insisté sur l'importance de contacter chaque employé, de comprendre sa situation et d'en tenir compte lors de l'évaluation des performances. En outre, nous devons absolument soutenir nos employés, par exemple en demandant à d'autres membres de l'équipe de les aider à alléger leur charge de travail. Le meilleur cadeau que nous pouvons leur faire, c'est de nous assurer qu'ils ne se sentent pas coupables lorsqu'ils doivent gérer des

responsabilités personnelles ou qu'ils ne tiennent pas leurs engagements envers eux-mêmes, l'équipe, ou l'entreprise. »

### Favoriser la résilience des entreprises et anticiper les nouveaux modèles commerciaux

Outre les changements de méthodes de travail (« comment », « où » et « quand »), la pandémie a catalysé des changements plus fondamentaux portant sur le « quoi ». Les restaurants ont opté pour les plats à emporter et les livraisons à domicile. Les entreprises de l'industrie légère ont commencé à produire des équipements de protection individuelle (EPI) et autres produits similaires, ce qui a souvent nécessité des changements considérables de la chaîne logistique, des installations et des méthodes de fabrication. La transformation numérique s'est accélérée. On entend souvent dire que les changements survenus au cours des cinq derniers mois ont été plus importants qu'au cours des cinq dernières années.

Selon l'IDC (International Data Corporation), les migrations d'applications sur site vers le cloud « ont véritablement explosé lorsque le COVID-19 et l'adoption soudaine du télétravail ont mis en évidence les lacunes des logiciels existants. » D'après une enquête menée récemment par l'IDC, « 75 % des entreprises sont en train de revoir leurs feuilles de route informatiques pour réduire les coûts des systèmes actuels, faciliter l'exécution et améliorer l'efficacité opérationnelle des rapports financiers, de la gestion de projets et



de l'expérience des employés. »<sup>13</sup>

Certes, la résilience des entreprises ne dépend pas uniquement de l'adaptabilité des employés. Elle nécessite aussi une infrastructure technologique et des processus adéquats. Pour Wong Heang Fine, Directeur général du groupe Surbana Jurong, un cabinet de conseil international spécialisé dans le développement urbain, les infrastructures et les services gérés, il est évident que l'arrivée de la 5G libérera un immense potentiel pour les innovations axées sur le numérique. D'une part, la connectivité reste problématique, notamment dans les pays en développement. D'autre part, les nouvelles technologies permettront aux entreprises d'explorer d'autres modèles commerciaux.

« Grâce à la 5G, des millions d'appareils pourront bénéficier de débits ultrarapides, ce qui transformera la vie des utilisateurs du monde entier. La 5G et les nouvelles technologies nous permettent d'exercer nos activités pour répondre aux besoins de l'économie à la demande », explique-t-il.

Il ajoute encore : « Les jeunes architectes et ingénieurs d'aujourd'hui ne veulent pas travailler dans de grandes entreprises. Ils préfèrent conserver leur indépendance. Pour une entreprise internationale comme la nôtre, c'est l'opportunité de collaborer avec une nouvelle génération d'architectes et d'ingénieurs répartis dans le monde entier, via une plate-forme numérique que nous développons. Notre modèle commercial va fondamentalement changer au cours des 15-20 prochaines années. Si nous pouvons appliquer le concept d'ubérisation pour accéder à un pool de talents planétaires, nous ne serons plus limités à la créativité de nos 16 000 employés actuels : nous pourrions trouver de nouvelles idées partout dans le monde. C'est à ça que ressemblera le monde d'après. »

# RECOMMANDATIONS POUR LES DIRIGEANTS

Étant donné l'impact des bouleversements de cette année, la grande variabilité des circonstances (combinée avec l'incertitude des conditions dans le secteur, au niveau économique et politique, ainsi qu'en matière de santé publique), les dirigeants doivent revoir leur manière de penser selon trois axes :

- Relier le travail analogique et le travail numérique
- Trouver le juste équilibre entre les performances à court terme et les capacités d'évolutivité
- Combiner leadership et vision de l'écosystème de l'entreprise et des parties prenantes

Ce ne sont pas des questions binaires. Les interactions personnelles restent essentielles. Sans les performances à court terme, la résilience à long terme est vaine. Dans toute entreprise, dans tout écosystème, le leadership demeure essentiel, mais la résilience organisationnelle dépendra de l'ajustement adéquat de ces facteurs. Cette liste de résultats et de recommandations aidera les dirigeants à planifier l'avenir immédiat et à long terme de leur entreprise.

## **1. Les espaces de travail numériques, les équipes distribuées et les relations clients distribuées nécessitent une approche différente du leadership.**

Quelle que soit l'évolution de la pandémie, les équipes et le travail numériques seront de puissants moteurs de l'activité des entreprises. Mais ce renforcement du numérique n'est pas compatible avec une méthode de leadership centralisée basée sur le commandement et le contrôle. Il demande des méthodes de collaboration, une communication interpersonnelle, des indicateurs et des outils différents, ainsi qu'un espace de travail plus distribué et facilitateur.

**2. Le travail distribué semble aller de pair avec une hiérarchie horizontale, mais les décisions doivent aussi être distribuées en raison d'une rapidité et d'une évolutivité accrues.** C'est à la fois un défi logistique et culturel pour de nombreuses entreprises : afin de prendre des décisions à grande échelle, elles auront besoin de technologies, de processus et du soutien des dirigeants. En outre, les dirigeants doivent bien réfléchir aux conditions préalables essentielles pour développer les entreprises numériques, qu'il s'agisse d'aspects tangibles (outils, connectivité, enseignement et formation) ou intangibles (horaires de travail flexibles, empathie, accessibilité et encadrement).

## **3. Le maintien des « liens faibles » est très important pour assurer les performances de l'entreprise.**

Il apparaît clairement que le nombre et le type d'interactions varient selon que l'entreprise est numérique ou que le lieu de travail est physique. Ces interactions sont bien plus difficiles à reproduire numériquement. Pour stimuler la santé organisationnelle, les dirigeants peuvent organiser de courtes interactions, telles que des appels de 15 minutes ou des prises de contact via des applications de collaboration.

## **4. Pour déterminer quand, où et comment distribuer le travail, et quel travail distribuer, les données sont essentielles.**

De nombreuses entreprises se heurtent évidemment à des impératifs financiers qui les contraignent à réduire les coûts de leurs installations, mais il est important de contrôler l'impact de ces décisions sur les KPI qui soutiennent la croissance.

## **5. Le modèle commercial va changer.**

2020 a mis en exergue les plus grandes fragilités des entreprises, ainsi que les opportunités d'innovation réelle. 2021 devra être une année d'investissement pour faire face aux points vulnérables et s'adapter aux équipes distribuées.

## UN AVENIR DISTRIBUÉ

Cette année, l'un des plus grands défis a été d'isoler les effets de la pandémie des forces du marché déjà en place. Autre grande difficulté : il a fallu imaginer à quoi ressemblerait la vie après le COVID-19. Que l'on considère la pandémie comme un « cygne noir » (un événement grave et imprévisible) ou comme le commencement d'une « nouvelle normalité », il est clair que le COVID-19 a accéléré certaines tendances, en a ralenti d'autres et a révélé des fragilités sociétales, organisationnelles et commerciales qui demandent toute notre attention.

Nous ne pouvons pas tout maîtriser : l'évolution des technologies, l'environnement macroéconomique et bien sûr la progression de la pandémie sont autant de forces qui échappent à notre contrôle. Les opportunités de croissance reposent sur notre capacité à élargir notre réflexion pour concevoir des espaces numériques qui valorisent le travail, donnent aux employés les moyens d'être plus performants, libèrent la créativité, développent la résilience organisationnelle et nous aident à agir en tant que catalyseurs pour nos clients et pour la société.



# RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Lydia Dishman. « No, Remote Work Isn't a "New" Perk — It's Been Around for About 1.4 Million Years. » Fast Company. 16 avril 2019 (<https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>)
- <sup>2</sup> National Council for Behavioral Health. « Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option. » 9 septembre 2020 (<https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/>)
- <sup>3</sup> Julie Kashen, Sarah Jane Glynn et Amanda Novello. « How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward. » Center for American Progress. 30 octobre 2020 (<https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/>)
- <sup>4</sup> Sarah Coury, Jess Huang, Ankur Kumar, Sara Prince, Alexis Krivkovich et Lareina Yee. « Women in the Workplace 2020. » McKinsey. 30 septembre 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>)
- <sup>5</sup> Tara Haelle. « Your 'Surge Capacity' Is Depleted — It's Why You Feel Awful. » Elemental. 17 août 2020 (<https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c>)
- <sup>6</sup> Arnau Bages-Amat, Liz Harrison, Dennis Spillecke et Jennifer Stanley. « These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever. » McKinsey. 14 octobre 2020 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>)
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Pour en savoir plus sur les initiatives d'Autodesk pour aider ses clients pendant la pandémie de COVID-19, consultez cet article de Susan Etlinger : « Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times. » Redshift. 24 novembre 2020. (<https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/>)
- <sup>9</sup> Mark Granovetter. « The Strength of Weak Ties. » American Journal of Sociology. Mai 1973 ([https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents))
- <sup>10</sup> Pour en savoir plus sur les « liens faibles » et leur relation avec les performances des entreprises, consultez cet article d'Ethan Bernstein et. al. « The Implications of Working Without an Office. » Harvard Business Review. 15 juillet 2020 (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). Selon l'auteur, les modèles ont commencé à revenir aux niveaux d'avant le confinement, mais ils demeurent 10 % à 20 % supérieurs aux valeurs normales.
- <sup>11</sup> Sarah Kessler. « IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office. » Quartz. 21 mars 2017 (<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>)
- <sup>12</sup> Pour en savoir plus sur les stratégies mises en œuvre pour faire face à la pénurie de compétences, consultez cet article de Peter Dorfman : « How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19? » Redshift. 9 octobre 2020 (<https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/>)
- <sup>13</sup> International Data Corporation, « IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational. » 12 novembre 2020. (<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220>)



## MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ce rapport de recherche, nous avons recueilli, lors d'entretiens en ligne et en personne, les commentaires d'experts, de spécialistes, de fournisseurs de technologies, d'investisseurs et d'autres professionnels de l'architecture, de la fabrication, de l'ingénierie, de la construction, de l'immobilier, de la conception, des médias et du divertissement. Nous avons également effectué plusieurs recherches complémentaires (ouvrages, articles, actualités). Nous tenons tout particulièrement à remercier :

- Autodesk – Carmel Galvin, Directrice des ressources humaines ; Lisa Campbell, Directrice marketing
- Gensler – Randy Howder, Directeur général ; Hao Ko, Directeur général
- Humanyze – Ben Weber, Président et cofondateur

- Microsoft Research – Mary L. Gray, Responsable de recherche senior ; membre du Berkman Klein Center for Internet & Society de l'Université de Harvard et du programme MacArthur 2020
- Moog, Inc. – Ari Almqvist, Vice-président du groupe, Croissance et innovation
- Multiconsult – Herman Bjorn Smith, Directeur de la stratégie numérique ; Baste Amble, Directeur informatique
- Royal BAM Group – Menno de Jonge, Directeur de la construction numérique
- Surbana Jurong Private Limited – Wong Heang Fine, Directeur général

Les résultats et les analyses sont issus des travaux de recherche indépendants réalisés par Altimeter.

## QUI SOMMES-NOUS ?



**Susan Etlinger,**  
**Analyste senior**

Susan Etlinger est une experte en stratégie numérique mondialement reconnue, spécialisée dans l'intelligence artificielle, l'éthique des technologies et les données. Outre son poste à Altimeter, Susan est membre senior du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI), un groupe de réflexion indépendant et non partisan situé au Canada. Elle participe également au Programme des conférenciers du ministère américain des Affaires étrangères. Elle évalue pour ses clients l'impact de l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies avancées sur les activités de leur entreprise afin d'identifier les cas d'utilisation, les opportunités et les risques. Elle traite également les questions organisationnelles et culturelles. En collaboration avec les fournisseurs de technologies, elle optimise les feuilles de route

des produits et les stratégies en s'appuyant sur ses recherches indépendantes.

En 2019, Susan Etlinger a été désignée comme l'une de 100 femmes de la liste WAIE (Women in AI Ethics) par Lighthouse3, un bureau d'études stratégiques spécialisé dans l'IA. Sa conférence TED (« What Do We Do With All This Big Data? ») a été traduite dans 25 langues et visualisée plus de 1,3 million de fois. Ses travaux de recherche figurent dans des programmes universitaires du monde entier et son nom est souvent cité par de nombreux médias, notamment The Wall Street Journal, The Atlantic, The New York Times ou encore la BBC. Susan Etlinger est titulaire d'un diplôme en rhétorique de l'Université de Californie à Berkeley.

### Altimeter, a Prophet Company

Société d'études et de conseil détenue par Prophet Brand Strategy, Altimeter est un partenaire de confiance qui aide les dirigeants à analyser et à gérer les bouleversements technologiques en leur apportant toutes les informations dont ils ont besoin pour que leurs entreprises puissent prospérer dans un contexte perturbé. Outre la publication d'études, les analystes d'Altimeter fournissent des conseils stratégiques sur les tendances en matière de leadership, de transformation numérique, d'entrepreneuriat social, de disruption digitale et de stratégie de contenu marketing.

### Autodesk

Autodesk crée des logiciels pour tous ceux qui donnent vie à des idées. Si vous avez déjà conduit une voiture ultraperformante, admiré un gratte-ciel, utilisé un smartphone ou encore regardé un grand film, alors vous avez probablement déjà vécu ce que des millions d'utilisateurs d'Autodesk créent avec nos logiciels. Découvrez la puissance des logiciels Autodesk et créez à l'infini. Pour en savoir plus, visitez le site [autodesk.fr](http://autodesk.fr) ou suivez-nous sur [@AutodeskFrance](https://twitter.com/AutodeskFrance).

## À propos de la série de rapports sur la croissance

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à s'adapter à un nouvel environnement totalement inconnu. Mais quelles sont les stratégies qui leur permettront d'assurer leur sécurité, leur résilience et leur croissance ? Dans cette série en trois parties, nous analysons les bouleversements découlant de la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres tendances macroéconomiques, sectorielles, de conception et technologiques. Nous identifions les stratégies clés que les dirigeants doivent envisager. Nous partageons les meilleures pratiques émergentes proposées par des experts en technologies, en sécurité au travail, en conception et en leadership.

Dans le premier rapport de la série (« Stratégies de croissance sur le lieu de travail réinventé »), nous abordons le nouveau lieu de travail et son rôle comme moteur de croissance. Dans le deuxième rapport, nous nous intéressons aux personnes (clients, employés, partenaires et autres intervenants). Dans le troisième volet, nous nous penchons sur les stratégies d'innovation et les modèles commerciaux émergents.

## Divuligation

CE RAPPORT DE RECHERCHE PERSONNALISÉE EST SPONSORISÉ PAR AUTODESK. LES RECHERCHES DÉCRITES DANS CE RAPPORT S'APPUIENT SUR DES INFORMATIONS FOURNIES PAR AUTODESK. EN REVANCHE, LES RÉSULTATS ET LES ANALYSES SONT ISSUS DE TRAVAUX DE RECHERCHE INDÉPENDANTS RÉALISÉS PAR ALTIMETER.

## Autorisations

LA LICENCE CREATIVE COMMONS EST UNE LICENCE 3.0 DE TYPE ATTRIBUTION + PAS D'UTILISATION COMMERCIALE + PARTAGE DANS LES MÊMES CONDITIONS AUX ÉTATS-UNIS. ELLE EST DISPONIBLE À LA PAGE [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

## Clause d'exclusion de responsabilité

BIEN QUE LES INFORMATIONS ET LES DONNÉES UTILISÉES DANS CE RAPPORT AIENT ÉTÉ OBTENUES ET TRAITÉES VIA DES SOURCES CONSIDÉRÉES COMME FIABLES, AUCUNE GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE N'EST OFFERTE QUANT À L'EXHAUSTIVITÉ, LA PRÉCISION, LA PERTINENCE OU L'UTILISATION DE CES INFORMATIONS. LES AUTEURS ET CONTRIBUTEURS N'ASSUMENT AUCUNE RESPONSABILITÉ CONCERNANT L'INTERPRÉTATION DE CES INFORMATIONS ET DONNÉES OU LES ERREURS OU OMISSIONS QU'ELLES CONTIENNENT, LE CAS ÉCHÉANT. TOUTE RÉFÉRENCE À UN PRODUIT OU À UN FOURNISSEUR, VIA UN NOM COMMERCIAL, UNE MARQUE DÉPOSÉE OU AUTRE, NE CONSTITUE PAS ET N'IMPLIQUE PAS L'APPROBATION, LA RECOMMANDATION OU LA PRÉFÉRENCE DES AUTEURS OU DES CONTRIBUTEURS ET NE POURRA ÊTRE UTILISÉE À DES FINS DE PUBLICITÉ OU DE RECOMMANDATION DE PRODUIT. LES OPINIONS EXPRIMÉES ICI PEUVENT ÊTRE MODIFIÉES SANS PRÉAVIS.

Altimeter, a Prophet Company,  
1, Bush Street, 7th Floor  
San Francisco, CA 94104, États-Unis  
[info@altimetergroup.com](mailto:info@altimetergroup.com)  
[www.altimetergroup.com](http://www.altimetergroup.com)  
@altimetergroup  
415-363-0004