



Stratégies de croissance sur le lieu de travail réinventé

Contenu sponsorisé par



Susan Etlinger, Altimeter,
22 novembre 2020

RÉSUMÉ GÉNÉRAL

Au début de la pandémie, les dirigeants des entreprises se demandaient quand et comment nous pourrions revenir sur nos lieux de travail. Plus de six mois se sont écoulés et il est désormais évident que l'idée que nous nous faisons du "lieu de travail" a été complètement bouleversée. Dans ce rapport, le premier d'une série en trois parties, nous explorerons le rôle du lieu de travail distribué comme moteur de croissance. Nous y analyserons également les bouleversements découlant de la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres tendances macroéconomiques, sectorielles, technologiques et de conception. Nous identifierons les stratégies clés que les dirigeants doivent envisager. Nous partagerons enfin des informations utiles et des exemples de stratégies mises en œuvre par des leaders de divers secteurs.

Dans le deuxième rapport de la série, nous nous intéresserons aux personnes, notamment à l'impact des événements de l'année passée sur nos interactions avec les clients, les employés et les partenaires. Nous verrons aussi comment concevoir des expériences numériques qui favorisent la confiance. Dans le troisième et dernier rapport de la série, nous aborderons les opportunités de croissance que ces circonstances sans précédent offrent aux entreprises, en dépit d'un contexte extrêmement fluctuant et complexe.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ GÉNÉRAL	1
INTRODUCTION	3
ÉVALUATION DES RÉPERCUSSIONS	5
Des répercussions disparates	5
Analyse des impacts organisationnels	7
Impact humain	8
LE LIEU DE TRAVAIL RÉINVENTÉ	13
Des conceptions pensées pour le bien-être individuel	14
Des conceptions pensées pour la création de valeur	15
Des conceptions pensées pour la résilience organisationnelle	16
RECOMMANDATIONS POUR LES DIRIGEANTS	18
RÉINVENTER LE LIEU DE TRAVAIL : QUESTIONS ET LISTE DE CONTRÔLE	20
RÉINVENTER LE MONDE DE DEMAIN	22
RÉFÉRENCES	23
MÉTHODOLOGIE	25
QUI SOMMES-NOUS ?	26
Susan Etlinger, Analyste senior	26



INTRODUCTION

Le 31 décembre 2019, alors que le monde entier se préparait à fêter le Nouvel An, les centres américains de contrôle et de prévention des maladies (CDC, Disease Control and Prevention) ont détecté un cluster de cas de COVID-19 en Chine et publié plusieurs rapports destinés au ministère de la Santé et des Services sociaux des États-Unis (HHS, Department of Health and Human Services).¹ Un peu plus de trois mois plus tard, le 8 mars, plus de 16 millions de personnes étaient confinées dans le nord de l'Italie.² Quelques jours plus tard, le 13 mars, le président Donald Trump déclarait l'état d'urgence nationale pour faire face à l'épidémie du coronavirus (COVID-19).³

Et c'est ainsi que le télétravail « version 2020 » s'est généralisé à l'échelle planétaire.

Au départ, tout portait à croire ou en tout cas à espérer que la pandémie serait relativement courte et linéaire. Les entreprises du monde entier ont publié des livres blancs et des directives sur le « retour au travail ». Les cabinets de conseil ont lancé de nouvelles

offres de services. Les vidéoconférences se sont multipliées et la popularité des réunions Zoom a explosé, passant de 10 millions de participants par jour en décembre 2019 à plus de 300 millions en avril 2020.⁴ Pourtant, l'évolution de la pandémie, et son impact sur les processus et normes des entreprises, ne s'est révélée ni courte ni linéaire.

Le COVID-19 a certes accéléré l'adoption d'environnements de travail distribués, mais il n'en a pas été à l'origine. D'après une étude réalisée par la société suisse IWG, depuis 2018, 70 % des professionnels travaillaient à distance au moins une fois par semaine, alors que 53 % d'entre eux travaillaient à distance pendant au moins la moitié de la semaine.⁵ La convergence entre lieu de travail et domicile était donc déjà bien établie lorsque le COVID-19 a fait son apparition.

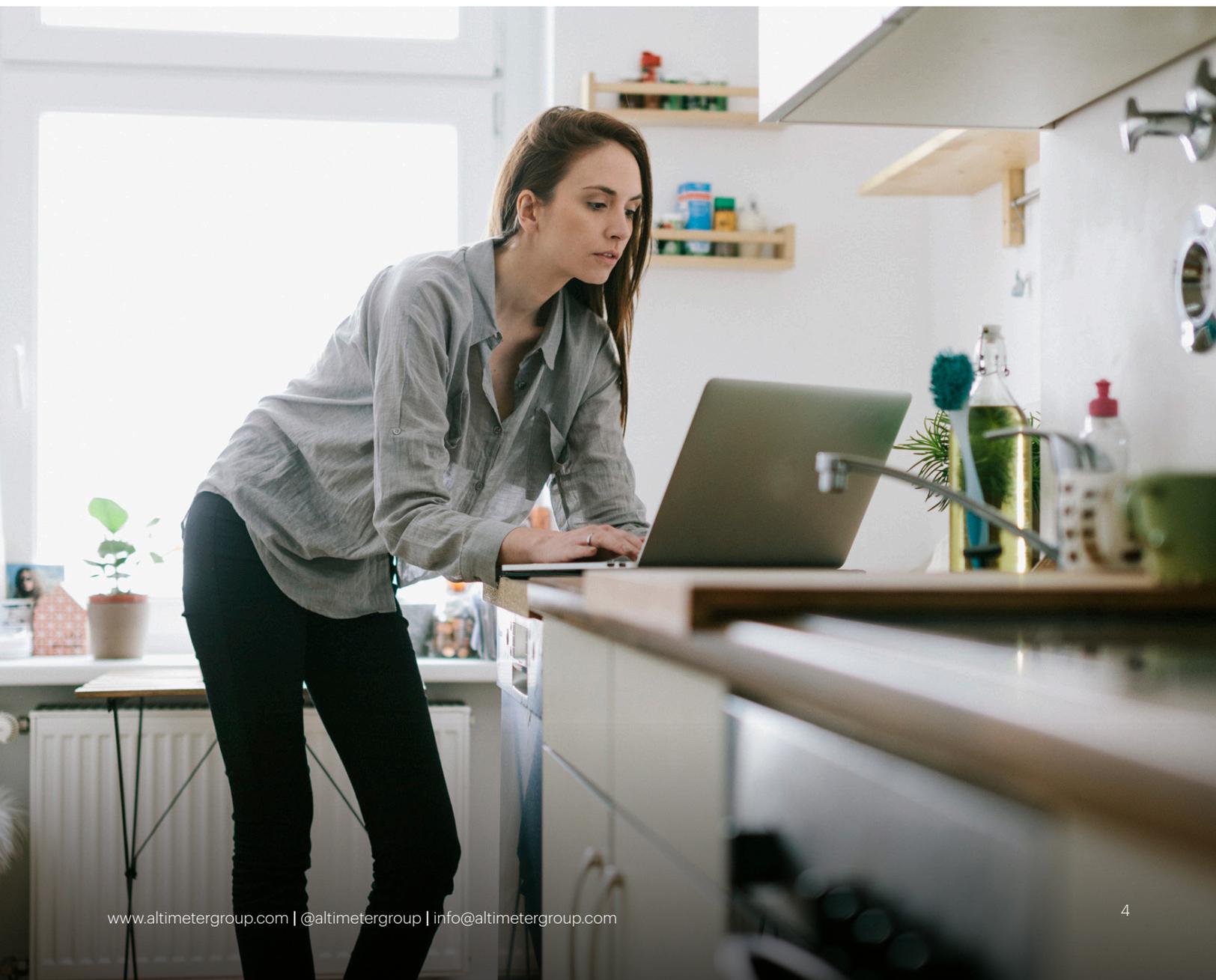
Toutefois, avant la pandémie, de nombreux employés avaient la possibilité, voire l'obligation, de travailler sur site. Dans la plupart des cas, le télétravail constituait une exception. Désormais, c'est devenu la norme. Bien entendu, chaque cas de figure est unique et la possibilité de télétravailler

repose sur plusieurs facteurs, comme l'emplacement géographique, le type de métier (administratif, construction, entrepôts, technologies, fabrication, professions essentielles) ou encore les conditions de vie.

Nous avons peu à peu compris que cette situation à la fois contraignante et imprévisible était loin d'être terminée, et que certains des changements qu'elle avait entraînés allaient perdurer, voire devenir permanents.

Envisager un « retour sur le lieu de travail » et à une « nouvelle normalité » n'a donc plus aucun sens. Le lieu de travail n'est plus un endroit statique, mais un concept dynamique dicté par des circonstances et des impératifs changeants.

Désormais, la question est de savoir comment réinventer le lieu de travail pour créer de la valeur commerciale.





ÉVALUATION DES RÉPERCUSSIONS

Pour le corps médical, la crise du COVID-19 est d'autant plus complexe à gérer qu'il s'agit d'un nouveau virus. De manière générale, le corps humain n'a pas d'immunité naturelle. Cette absence d'immunité biologique bouleverse les comportements, ce qui a un impact sur l'utilisation des environnements physiques.

Les bureaux se vident ou fonctionnent avec des effectifs considérablement réduits. Des mesures de distanciation sociale sont imposées sur les chantiers. Les familles et les colocataires s'entassent dans des appartements, chacun luttant pour avoir une connexion fiable et un coin tranquille afin de travailler. C'est gérable pour certains, moins pour d'autres.

Des répercussions disparates

L'expérience du télétravail

Si les personnes plus aisées disposent à domicile de leur propre bureau avec un accès Wi-Fi haut débit, les plus jeunes et les personnes habituées à travailler dans un bureau doivent constamment chercher à s'isoler tout en conservant une bonne connectivité. Cette situation a de nombreuses répercussions, notamment le stress et la gêne. « Certains de nos employés ne veulent pas activer

leurs caméras parce qu'ils ont honte de ce qu'il y a autour d'eux », affirme Randy Howder, Directeur général de Gensler. « L'un de nos plus jeunes employés vit en colocation. Il a fait sensation dans l'équipe en assistant aux réunions Zoom depuis sa salle de bain. C'était la seule pièce de la maison où il pouvait avoir un peu de tranquillité. »

L'emplacement géographique joue également un rôle important, non seulement en ce qui concerne la pandémie, mais aussi en termes d'infrastructure de base. En Afrique, par exemple, le télétravail est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre, car si certains éléments semblent acquis dans d'autres pays (électricité, connectivité, accès à un ordinateur portable ou même nourriture), ils ne vont pas de soi sur ce continent.

Comme l'explique Eghosa Omoigui, Directeur général associé et fondateur d'EchoVC, une société de capital-risque technologique possédant des investissements en Afrique subsaharienne, « au début de la pandémie, nous avons contacté les PDG de toutes nos sociétés d'investissement en Afrique pour leur demander de nous envoyer la liste de leurs employés. Nous avons ensuite acheté, entièrement à nos frais, du diesel et des packages de données Telco, car la plupart de ces employés vivent dans des logements où les générateurs ne fonctionnent qu'entre 19 h et 7 h. Nous avons compris qu'ils



devraient probablement télétravailler sans électricité du matin au soir et qu'ils n'avaient pas forcément les moyens d'acheter des packages de données mobiles ou de quoi alimenter les générateurs. »

Des indicateurs traditionnels contradictoires

Nous avons également observé des divergences entre les divers indicateurs qui nous aident habituellement à déchiffrer l'économie. « Au début de la pandémie », poursuit Eghosa Omoigui, « la situation économique aux États-Unis m'inquiétait beaucoup, notamment la vulnérabilité des entreprises américaines. Et je n'étais franchement pas sûr que l'économie serait aussi résiliente qu'on le supposait. »

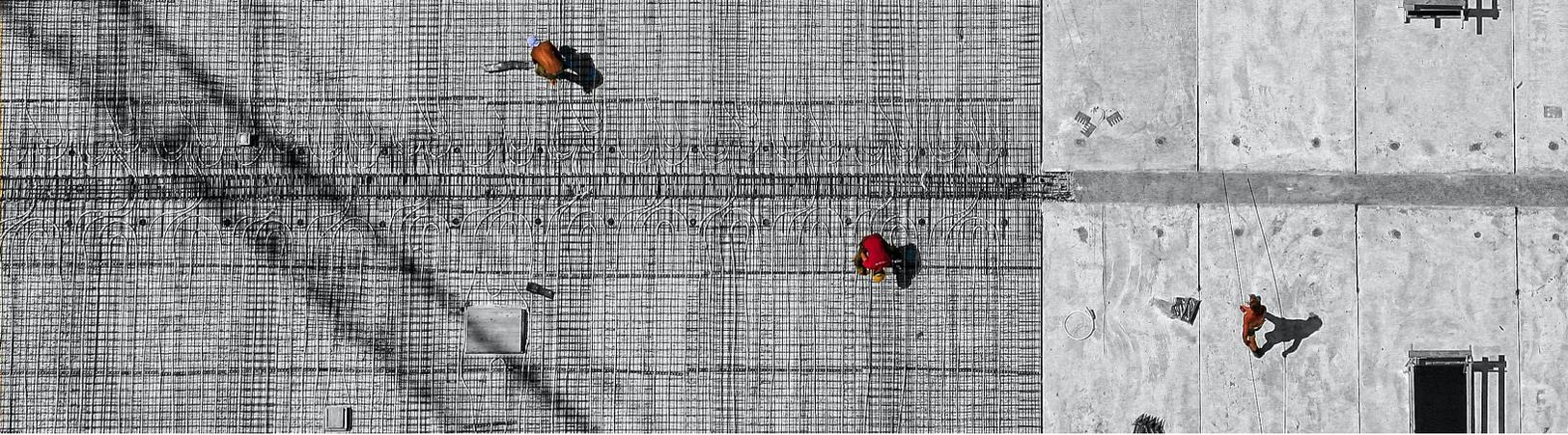
« Avec le recul, ce qui est intéressant, c'est cet étrange amalgame entre une économie américaine qui vacille et un marché boursier qui se porte bien. Tout le monde est un peu dérouté. Si l'on observe la bourse américaine, tout semble aller pour le mieux. Mais à côté de ça, d'importantes entreprises ont cessé de payer leur loyer. On assiste à des licenciements en masse et les interventions de l'État se multiplient. C'est un drôle de mélange. Les entreprises africaines étaient certainement mieux préparées pour rebondir face à ces bouleversements, car elles ont toujours dû gérer des situations chaotiques. »

Entrepôts et industrie légère

Si de nombreux bureaux se sont complètement vidés, ce n'est pas le cas de tous les lieux de travail. Les entrepôts, les centres de distribution et les installations de l'industrie légère continuent d'opérer 24 h/24 et 7 j/7, aussi bien pour respecter les exigences de distanciation sociale que pour répondre à une demande généralisée en forte croissance.

« Quand la pandémie a frappé, nous étions vraiment inquiets », confie Michael Daniels, Vice-président senior de Kidder Mathews, une société immobilière commerciale basée à Seattle, dans l'État de Washington. « Nous craignons la même crise qu'en 2008. Mais le secteur des services essentiels n'a pas fait de pause et les entreprises d'entreposage (denrées alimentaires, produits pharmaceutiques, etc.) en font partie. Nous observons une accélération de la demande en produits alimentaires et une augmentation des achats en ligne, ce qui pousse ces entreprises à renforcer leurs espaces de stockage. »

Ce basculement de la vente au détail vers la logistique a également un impact sur l'utilisation des espaces commerciaux aux États-Unis. Un article récent du Wall Street Journal révélait qu'Amazon et Simon Property Group, un exploitant de centres commerciaux, envisageaient de transformer les magasins Sears et J. C. Penney en centres de distribution.⁶



Chantiers

Dans le secteur de la construction, l'impact est mitigé. Selon Menno de Jonge, Directeur de la construction numérique chez Royal BAM Group, « en règle générale, la productivité sur les chantiers a diminué, car nous avons dû appliquer des mesures de distanciation sociale. Il existe toutefois des différences selon le type de projet. Ainsi, la productivité n'a que très peu diminué dans le secteur des travaux publics (construction de routes et de ponts, par exemple). En effet, sur ces chantiers, les ouvriers peuvent facilement garder leurs distances. En revanche, sur des projets d'immeubles de bureaux ou d'écoles, le contrecoup a été plus dur. »

Menno de Jonge a également constaté que la distanciation sociale sur les chantiers peut même avoir un impact positif. « Les ouvriers doivent maintenir plus de distance entre eux », explique-t-il, « du coup, ils ne se marchent pas les uns sur les autres, ce qui a un effet positif sur leur productivité. »

Analyse des impacts organisationnels

La productivité en contexte

L'impact du travail à distance sur la productivité a toujours fait l'objet de questionnements, mais les circonstances actuelles sont bien différentes. Auparavant, le télétravail était l'exception ; avec la pandémie, c'est devenu la norme. Il n'existe donc aucune référence permettant de comparer l'impact entre hier et aujourd'hui. Ces situations ne sont tout simplement pas comparables.

Certains leaders ont été agréablement surpris, puis alarmés, par l'augmentation de la productivité après le début de la pandémie. « Tout le monde s'accordait à dire que la productivité avait augmenté pendant le confinement », déclare Prakash Kota, Directeur informatique chez Autodesk, « mais nous avons quelques préoccupations. Les employés ne vont-ils pas s'épuiser ? Ne l'oublions pas : ce n'est pas un sprint, mais un marathon. »⁷

En août 2020, la revue *Harvard Business Review* a publié les résultats d'une enquête réalisée auprès d'environ 680 cadres qui révélait que « pendant les premières semaines du confinement, seulement la moitié des employés pouvaient travailler 10 heures par jour ou moins, alors que près de 80 % d'entre eux pouvaient le faire auparavant. »⁸

Évidemment, certains postes s'adaptent plus facilement que d'autres au travail distribué. « Dans les domaines de l'ingénierie de conception et des études d'avant-projet, le modèle virtuel est plus avantageux et offre davantage de flexibilité », affirme Ari Almqvist, Vice-président pour la croissance et l'innovation du groupe Moog, Inc. « Mais il faut du temps pour mettre en place les équipes et consolider les relations. » Il ajoute aussi que « le travail virtuel offre plus de flexibilité lors du choix des collaborateurs pour certains projets. Au lieu de faire appel à l'ingénieur qui travaille dans le bureau d'à côté, nous cherchons le meilleur profil pour chaque tâche. »



Une adoption accélérée du numérique

Les modèles d'utilisation des technologies ont également évolué depuis le début de la pandémie. Selon une étude d'Altimeter, la réponse au COVID-19 a été l'un des motifs principaux de transformation numérique dans tous les pays, sauf en Chine, où seulement 19 % des personnes interrogées le considéraient comme un facteur déterminant. En Allemagne, par contre, 40 % des personnes interrogées ont cité le COVID-19 comme un facteur déterminant de leur transformation numérique.⁹

Si la pandémie semble globalement accélérer l'adoption de technologies et d'outils de collaboration basés sur le cloud, elle a également un impact sur les chaînes logistiques et sur certains systèmes d'intelligence artificielle. En mai 2020, la revue *MIT Technology Review* a publié l'article [Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models](#) qui décrit les changements vertigineux qui se sont produits en une semaine fin février : « Avec l'arrivée du COVID-19, nous nous sommes mis à acheter des objets que nous n'achetions jamais. Le changement a été brusque : les meilleures ventes d'Amazon (coques et chargeurs de téléphones, Lego) ont été dépassées en quelques jours par un cortège bien connu de denrées post-COVID-19 : papier toilette, masques chirurgicaux, désinfectant pour les mains, serviettes en papier, etc. »

Ces changements comportementaux ont eu un impact sur les systèmes métier et « provoqué des couacs dans les algorithmes exécutés en arrière-plan pour la gestion des inventaires, la détection des fraudes, le marketing, etc. Les modèles d'apprentissage automatique entraînés sur la base de comportements humains normaux doivent gérer cette nouvelle normalité, et certains ne fonctionnent plus comme prévu. »

Impact humain

Une adaptation rapide sous pression

Un effet inattendu du télétravail a été la vitesse d'adaptation des télétravailleurs. « J'ai été surpris de voir que nos collaborateurs se sont très bien adaptés, en tout cas à court terme », indique Ben Waber, Président et cofondateur de Humanyze, une société d'analyse des lieux de travail. « J'étais inquiet, car au vu des données dont nous disposons sur le travail à distance, les effets étaient principalement négatifs. La grande différence, c'est que tout le monde a dû s'y mettre en même temps. Je pense que la situation actuelle diffère des études antérieures, car les télétravailleurs étaient en concurrence avec le personnel du bureau. »

La vitesse d'adoption des technologies numériques, même par les plus réticents, a été une autre surprise. « Auparavant, je pensais qu'il faudrait plus de temps pour que les gens changent », confie Menno de Jonge de Royal BAM. « Avec la pandémie, j'ai compris qu'ils peuvent facilement passer des méthodes de travail analogiques aux technologiques numériques en quelques jours. »



Par ailleurs, selon Menno de Jonge, « la vitesse d'adaptation des employés sous pression nous a permis de repenser nos hypothèses en matière de gestion des changements. Il est possible d'accélérer le rythme, même lorsque nous ne sommes pas en situation de crise. » « Quand cela est vraiment nécessaire, les gens changent rapidement, » souligne-t-il. « Nous devons comprendre pourquoi. »

L'importance des relations interpersonnelles

À ce jour, les effets de la pandémie nous ont obligés à nous adapter et à travailler d'une façon qui sera difficilement soutenable à long terme : allongement des journées de travail, manque d'outils et d'espaces fiables, augmentation du temps passé devant l'écran, manque de relations sociales, systèmes de connectivité et d'électricité peu fiables, prise en charge des enfants et des proches, difficultés économiques, sans parler des maladies ou des décès d'êtres chers.

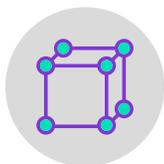
L'impact de la distanciation sociale sur la dynamique organisationnelle

Aujourd'hui, certaines des premières régions frappées par le COVID-19 reviennent à un semblant de normalité, d'autres restent confinées, et beaucoup oscillent entre ces deux situations, souvent dans des délais terriblement serrés. Personne ne sait quand la pandémie prendra fin, mais nous pouvons déjà en tirer quelques leçons et définir plusieurs impératifs.¹⁰

Les lieux de rassemblement, comme les bureaux, les chantiers, les écoles, les magasins ou les entrepôts, doivent être conçus de manière à minimiser le risque de transmission du virus. Leur construction doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux changements rapides. Tout cela en tenant compte des besoins essentiels, qu'ils soient d'ordre sanitaire, financier, psychologique ou organisationnel, mais aussi en répondant aux préoccupations en matière de sécurité, comme les incendies et les catastrophes naturelles. Quelques-uns des principaux changements à prévoir sont décrits dans la figure 1 ci-dessous.¹¹



Figure 1 : Changements liés au COVID-19



Taux d'occupation et espace requis



Planification des itinéraires



Calcul des risques



Vitesse et circulation

Changements

Les bureaux, magasins, écoles et autres établissements peuvent désormais accueillir moins de personnes.

L'espace supplémentaire requis pour maintenir les distances de sécurité limite considérablement le passage par des portes et requiert de nouvelles méthodes de mesure de la circulation à sens unique. Les spécialistes en aménagement de l'espace doivent réduire la circulation frontale des personnes.

La sécurité des personnes, notamment en matière de protection anti-incendies et d'évacuation, s'étend à la question de l'infection et de la transmission du COVID-19.

Les hypothèses concernant la vitesse de marche ne devraient pas changer, mais les mesures de distanciation réduiront les flux de trafic.

Conséquences

La productivité par unité de surface diminuant, l'espace prend de la valeur.

Les spécialistes en aménagement de l'espace doivent prévoir une circulation à sens unique dans la plupart des cas et intégrer des séparations pour garantir la sécurité des déplacements entre les bâtiments.

Ces facteurs se rééquilibreront peut-être dans le temps, mais rien n'est moins sûr.

Les entrées, sorties et déplacements dans les bâtiments et environnements bâtis prennent plus de temps.

Source : Autodesk et Movement Strategies



La distanciation est d'autant plus complexe qu'elle va à l'encontre des normes sociales. En 1963, l'anthropologue Edward Hall inventa le néologisme « proxémie » pour désigner les marqueurs culturels qui déterminent la distance que nous établissons lorsque nous communiquons avec d'autres personnes.¹² Cette théorie est parfaitement illustrée par un épisode de la série Seinfeld dans lequel les protagonistes sont agacés par le nouveau petit ami d'Elaine qui leur parle de trop près.¹³

Aujourd'hui, au contraire, nous nous parlons de loin. La théorie d'Edward Hall montre pourquoi il peut sembler étrange, voire aliénant, de devoir respecter une distance de deux mètres avec nos interlocuteurs. Si nous ajoutons à cela le port du masque, explique Jan Johnson, Vice-président responsable de la stratégie pour les lieux de travail chez Allsteel, « il nous manque tous les repères visuels qui enrichissent les communications et leur donnent tout leur sens. Je pense que cette impossibilité de capter les expressions du visage et le caractère officiel de cette distanciation rendront les conversations sociales les plus simples encore plus insatisfaisantes. »

Il est encore trop tôt pour bien comprendre les répercussions de la distanciation sociale à long terme, mais selon les études réalisées par Edward Hall, les dirigeants devraient rechercher des moyens de contrer cette dynamique en favorisant l'esprit de coopération et de soutien dans les

environnements de lieu de travail.

L'importance stratégique des « liens faibles »

La perte des « liens faibles » est un autre effet secondaire subtil, mais crucial du confinement. Définis en 1973 par le sociologue Mark S. Granovetter de l'Université de Stanford, les liens faibles sont ceux que nous entretenons avec de simples connaissances ou collègues de travail avec lesquels nous interagissons régulièrement.¹⁴ Les liens forts, en revanche, sont ceux qui vous relient à votre famille, à vos amis et aux collègues proches.

En fait, la perte de ces interactions imprévues tout au long de notre journée de travail n'est pas sans conséquence. Selon l'étude de la revue Harvard Business Review, « dans les espaces physiques, les personnes qui ne travaillent pas habituellement ensemble peuvent se rencontrer par hasard et ces interactions suscitent de nouvelles idées. Les conversations informelles et les bavardages ont également tendance à diminuer entre collègues virtuels, ce qui, d'après les études, réduit le niveau de confiance. Le recul des communications spontanées et de la confiance peut freiner l'innovation et la collaboration. »¹⁵

Deux problèmes majeurs sont en jeu. D'une part, il faut du temps pour évaluer l'impact de la diminution des communications spontanées. D'autre part, selon Ben Waber de

Humanalyze, co-auteur de cette étude, « d'après mes observations, aucune entreprise, et même aucun département au sein des entreprises, n'a réussi à maintenir ces liens faibles au même niveau qu'avant la pandémie. Je ne dis pas que c'est impossible, mais le problème, à moyen et long terme, c'est que de plus en plus d'entreprises prendront du retard, ne livreront dans les délais, réduiront leur offre de produits ou proposeront des produits de qualité moindre. »

Certains indicateurs commencent à passer au rouge, mais selon Ben Waber : « On en atténue souvent l'importance, en évoquant des incidents liés à la chaîne logistique ou des difficultés financières, ce qui ne veut pas dire que ces problèmes n'existent pas. À mon

avis, la dégradation de ces liens deviendra de plus en plus souvent la cause réelle de ces problèmes. Il sera très difficile de s'en remettre. »

Si les réunions d'information (mises à jour, comptes rendus, formations) se prêtent relativement bien au format à distance, les interactions spontanées sont davantage menacées. « Évidemment, il est possible de communiquer à travers le chat, mais ce n'est pas pareil », souligne Ben Waber. On ne programme pas une réunion Zoom avec une personne avec laquelle on discuterait cinq minutes devant la machine à café une fois par semaine, car ce type de conversation informelle ne se fait pas en ligne. C'est complètement différent. »¹⁶





LE LIEU DE TRAVAIL RÉINVENTÉ

L'idée d'adapter les environnements physiques en raison d'une crise, et notamment d'une maladie, n'est pas nouvelle. Dans un article récent du magazine The New Yorker intitulé « How the Coronavirus Will Reshape Architecture », l'auteur explique comment la tuberculose a redéfini le modernisme au début du 20e siècle, « par peur d'une maladie et pour éradiquer les pièces sombres et les recoins poussiéreux où se nichaient toutes les bactéries. » Selon l'auteur, le COVID-19 aura un effet similaire et « notre expérience collective de confinement prolongé aura une influence sur l'architecture de demain. »¹⁷

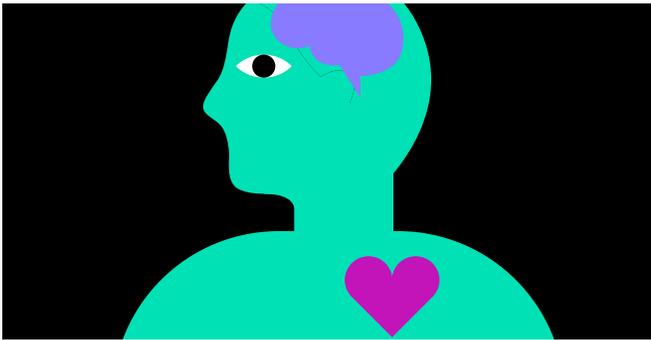
La question est : comment exactement ?

Évidemment, la santé et la sécurité sont les principales préoccupations, mais il faut tenir compte d'autres critères financiers et humains. Si le modernisme a pu s'inspirer du besoin de construire des environnements plus lumineux et aérés, le marché de l'immobilier, en revanche, est soumis à des indicateurs de valeur, tels que le prix au mètre carré, qui ont conditionné l'attribution d'espace de manière parfois inadaptée. Jan Johnson, de la société Allsteel, décrit trois modèles qui ont historiquement influencé les décisions en matière d'attribution d'espace dans les entreprises :

- 1. Statut.** L'attribution d'espace repose sur le niveau hiérarchique de l'employé : plus ce niveau est élevé, plus le bureau de l'employé est grand ; plus le statut de l'employé est faible, plus son box est petit. Les sociétés de services professionnels, avec leurs fameux bureaux d'angle, en sont peut-être le meilleur exemple.
- 2. Parité.** L'attribution d'espace repose sur un principe d'égalitarisme. Chaque employé, quel que soit son rôle, dispose de la même quantité d'espace. Très répandu dans les entreprises technologiques, ce modèle a été popularisé dans les années 80 par l'ancien PDG d'Intel, Andy Grove, qui travaillait dans un box de la même taille que celui de tous les autres employés (et n'avait pas de place de parking réservée).
- 3. Pluralisme.** L'attribution d'espace repose sur la conviction que chaque équipe doit disposer d'un espace de travail adapté à ses besoins. Il faut donc bien connaître les activités des différents collaborateurs et l'espace requis pour soutenir leurs processus de travail individuels et de groupe.



« Je préfère le pluralisme, » souligne Jan Johnson, « car il reflète beaucoup mieux l'éventail d'activités réalisées dans l'entreprise. Il nous oblige donc à investir pour bien comprendre la nature de ces activités et concevoir en conséquence, mais aussi pour assurer l'adaptabilité physique de structures évolutives. »



Des conceptions pensées pour le bien-être individuel

Comme nous avons pu l'observer pendant les six premiers mois de la pandémie, le passage brusque du travail sur site au travail à distance a apporté son lot de difficultés, parfois sans précédent, et de problèmes de santé pour certains employés. Ils ont dû aménager leurs logements, qui sont devenus à la fois lieu de travail et d'enseignement, souvent pour plusieurs membres de la famille et sans matériel adéquat. Parallèlement, les employeurs ont dû gérer les exigences de distanciation sociale et prévoir leurs implications.

Pour évaluer efficacement le bien-être d'un employé, nous devons adopter une approche holistique. Il est donc important de tenir compte de l'expérience de l'employé sur site d'un point de vue psychologique et physique. Le National Council for Behavioral Health (Conseil national américain des troubles mentaux) a récemment publié un document consacré aux effets traumatiques de la pandémie de COVID-19.¹⁸ Bien qu'il ait été rédigé à l'intention des professionnels des troubles mentaux, ce rapport définit un cadre pratique pour évaluer le bien-être des employés, en s'intéressant plus particulièrement aux besoins humains tels que la sécurité, la confiance, la transparence, la collaboration, la réciprocité, la possibilité de s'exprimer et de choisir, et le soutien entre pairs.

Par exemple, le National Council for Behavioral Health recommande aux dirigeants de mettre en place et de maintenir une structure, surtout pendant les périodes difficiles : « Ne déprogrammez pas vos réunions. Soyez ponctuel et prévisible par respect pour vos équipes. Assurez-vous que les responsables demandent régulièrement aux employés comment ils vont et ce dont ils ont besoin. »



Des conceptions pensées pour la création de valeur

L'un des impacts les plus notables de la pandémie a été la brusque fermeture de certains lieux de travail et l'augmentation exponentielle de la demande pour d'autres. Il est probable que la demande d'espaces commerciaux se rééquilibre peu à peu, mais de nombreux sites risquent de ne pas atteindre leur ancienne capacité dans un futur proche. « Les indicateurs classiques, axés sur les coûts et l'espace (comme la superficie par employé), sont devenus obsolètes, » affirme Jan Johnson. « En outre, ils n'ont jamais reflété la contribution de l'environnement bâti à la création de valeur. »

Si la superficie par employé ne permet pas d'analyser, quel critère pouvons-nous utiliser ? D'après Jan Johnson, la première étape consiste à considérer le lieu de travail non plus comme un ensemble de structures statiques où se rendent

les employés, mais comme un écosystème dynamique et distribué soutenant les activités principales de l'entreprise. Dans ce contexte, la création de valeur est une conséquence directe d'une évaluation des besoins qui relie l'espace aux objectifs commerciaux et à la culture d'entreprise. Les bureaux pourraient alors devenir des sortes de plateformes sociales et de centres de réunion, plutôt que des emplacements fixes dédiés au travail présentiel, où les initiatives volontaires de renforcement de cohésion sociale seraient encouragées.

Ryan Anderson, Vice-président de l'innovation numérique chez Herman Miller, estime que l'objectif fondamental d'un bureau est de maintenir les « liens faibles » qui sont si importants pour la création de valeur. C'est ce qu'il appelle des « carrefours d'intentions ». Selon lui, « l'objectif fondamental du bureau est de maintenir des réseaux étendus sains et d'entretenir un sentiment d'appartenance et de communauté afin de connecter les employés à la culture et à l'esprit de l'entreprise. C'est un peu comme une relation à distance. Est-ce que c'est possible ? Oui. Cela fonctionne-t-il ? Parfois oui, parfois non. Mais si nous aimons nous retrouver physiquement au même endroit, c'est principalement pour des motifs relationnels. »



Des conceptions pensées pour la résilience organisationnelle

Que l'on considère que la pandémie est une situation exceptionnelle, qu'elle a simplement accéléré les forces qui étaient déjà en œuvre ou qu'elle a catalysé l'adoption de méthodes de travail totalement inédites, un thème est revenu invariablement dans tous les secteurs : l'importance de la résilience, aussi bien du point de vue organisationnel que des équipes dirigeantes. Le modèle de résilience organisationnelle de Gartner se compose de cinq catégories : leadership, culture, personnes, processus et infrastructures.¹⁹

Même s'il n'existe pas encore de données historiques sur l'impact de la pandémie, des entreprises comme Dell collectent de manière proactive des données dans l'ensemble de leur organisation et réalisent des analyses prédictives pour évaluer les risques et autres facteurs afin de mieux aménager les lieux de travail distribués. Ces informations sont extraites de jeux de données tels que les outils de collaboration, les e-mails, les applications métier et les documents Smartsheet. L'idée, explique Mark Pringle, Vice-président senior de la gestion immobilière, des installations mondiales et responsable

HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) chez Dell, est de développer un processus structuré pour faciliter le retour sur le lieu de travail et la planification. « Personne n'aurait pu imaginer que 95 % des employés non essentiels travailleraient à domicile. Les entreprises qui collectent les données de manière proactive sortiront gagnantes », explique-t-il.

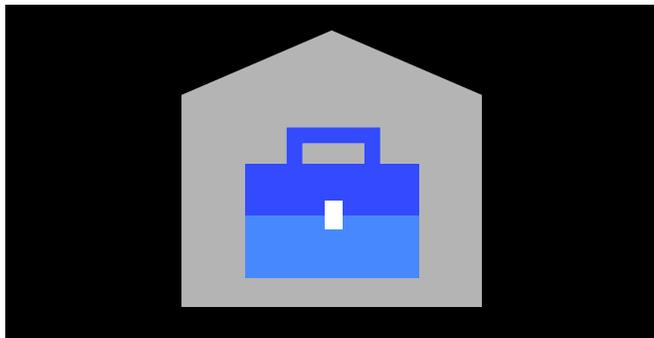


La différence entre flexibilité et agilité

Certaines personnes se sont rapidement adaptées aux exigences du télétravail. Dans certains secteurs, la productivité a même augmenté temporairement, mais il reste beaucoup de données à analyser. « Autour de moi, nombreux sont ceux qui pensent que le télétravail leur a permis de gagner en agilité, » signale Jeroen Cornelissen, Directeur TIC chez Volker Wessels. « Mais être flexible ne signifie pas être agile. C'est un véritable défi, car beaucoup pensent déjà que le tour est joué. Nous avons fourni de nouveaux outils à nos employés et voilà : nous sommes passés au numérique. Mais ce n'est pas le cas, évidemment. »

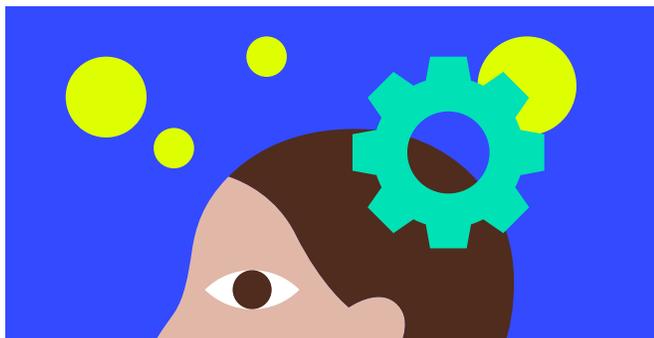
L'agilité organisationnelle requiert un effort concerté, non seulement pour garantir l'adaptabilité individuelle aux changements, mais aussi pour

l'activer dans toute l'entreprise. Il faut donc bien comprendre les conséquences du travail distribué en matière d'exigences, de processus, de technologies et de culture, et mettre en place une infrastructure capable de soutenir cette initiative de façon durable.



Le lieu de travail binaire : un modèle obsolète

Outre l'impact évident pour les entreprises louant des espaces de bureaux qui resteront sûrement vides ou sous-utilisés pendant un certain temps, la pandémie a mis en évidence plusieurs points d'achoppement : modèles de leasing, idées préconçues sur les lieux de vie et de travail, modèle binaire (bureau/maison) difficile à démanteler et qui ne correspond plus à la nature désormais dynamique du lieu de travail. Le risque, c'est que les entreprises ne parviennent pas à s'adapter assez rapidement aux exigences des nouveaux impératifs et qu'elles en souffrent, en raison des coûts d'exploitation exorbitants, de la baisse de productivité, de l'incapacité à attirer de nouveaux talents ou d'autres problèmes.



L'évolution des besoins et des attentes des employés

Les attentes des employés quant aux méthodes et aux lieux de travail ont également changé. Depuis le début de l'année, « l'idée que l'on peut très bien travailler à distance, sans être au bureau, s'est peu à peu installée dans les mentalités, » affirme Mark Pringle de Dell. La conséquence, souligne-t-il, c'est que « le travail n'est plus rattaché à un lieu et à des horaires spécifiques. L'important, ce sont les résultats. » Sur certains marchés où les conversations étaient axées sur les services quantitatifs (restauration, centres de fitness et salles de repos), on aborde désormais davantage les problèmes qualitatifs (bien-être, diversité et inclusion, sentiment de communauté).

Sur d'autres, il faut d'abord gérer les besoins les plus basiques : infrastructures, connectivité, accès aux repas. Tous ces éléments réunis soulignent les dangers de la rigidité individuelle et organisationnelle, et l'importance de l'esprit de développement.²⁰ D'après Dave Kutsunai, Directeur principal chez IA Interior Architects, « le plus important, c'est d'être agiles et de nous adapter au fur et à mesure. Toute approche figée deviendra rapidement obsolète. »





RECOMMANDATIONS POUR LES DIRIGEANTS

1. Considérez cette expérience comme une opportunité de croissance.

Lors d'entretiens menés auprès de 21 dirigeants représentant 17 entreprises, ce thème était récurrent : la nécessité de voir dans cette expérience une opportunité de transformation, ou au moins de questionnement, de nos hypothèses sur le rôle et la structure du lieu de travail, même dans un contexte incertain et perturbé. Plutôt que d'envisager le lieu de travail comme un endroit statique où se rendent les employés, pourquoi ne pas l'imaginer comme un moteur de croissance, en évitant les écueils de modèles à la mode contre-productifs, tels que les open spaces ?

Pour le savoir, nous devons évaluer en détail les facteurs qui ont un impact sur le bien-être individuel, la valeur économique et la résilience organisationnelle.

2. Évaluez le bien-être de vos employés de manière holistique.

Outre les besoins sécuritaires, sanitaires et pratiques pendant la pandémie, il faut tenir compte de l'impact global du travail distribué sur les employés et leurs familles. Pour évaluer la productivité, il faut donc considérer non seulement les données économiques, mais aussi les facteurs physiques, psychologiques et sociaux qui ont un impact sur les sentiments de confiance, d'appartenance et d'engagement des employés.

3. Assurez-vous d'établir une cohésion sociale autour du lieu de travail distribué.

Les vidéoconférences peuvent « estomper » les différences hiérarchiques (chacun des participants apparaît dans une fenêtre de la même taille), mais elles peuvent aussi générer de la fatigue et un sentiment d'isolation sociale. De même, si la distanciation sociale et le port du masque sont essentiels pour notre santé physique, ils vont à l'encontre du type de cohésion sociale nécessaire pour assurer les performances et la réussite des équipes.



Les entreprises qui respectent la distanciation sociale tout en mettant en œuvre des solutions visant à renforcer la cohésion sociale seront plus aptes à s'adapter dans un contexte instable et complexe.

4. Recherchez activement de nouvelles sources de données et de nouveaux indicateurs sur lesquels vous appuyer pour prendre des décisions.

Toute période de bouleversements constitue le moment idéal pour évaluer la qualité des indicateurs traditionnels et rechercher d'autres signaux susceptibles de fournir les informations nécessaires. Collectez et utilisez des données qualitatives et quantitatives pour mieux comprendre la sécurité, la productivité et l'expérience des employés et des clients, et pour encourager les équipes à proposer des indicateurs manquants ou sous-représentés. Par exemple, vous pouvez comparer la productivité et l'aspect émotionnel, la densité du lieu de travail et les mesures de performance, ou encore les tendances d'utilisation des outils de collaboration au fil du temps.

5. Admettez que vous devrez peut-être modifier votre style de leadership.

Dans un environnement de travail distribué, le leadership est différent de celui qui se pratique sur un lieu de travail physique. Il ne s'agit pas de reproduire un « management baladeur » (MBWA, Management By Walking Around). « Il faut avoir une vision claire du type de leadership à mettre en œuvre à distance », affirme Herman Bjorn Smith, Directeur de la stratégie numérique chez Multiconsult, « car la situation est bien différente. Il faut être bien conscient d'une chose : on ne traite pas les personnes de la même façon à travers un écran et lors d'un entretien face à face. »

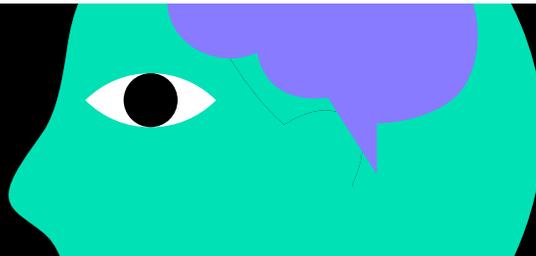
Il faut donc aussi réévaluer les modèles connus (qui doit être invité à quelle réunion, par exemple) et établir une communication pour valider les hypothèses sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

RÉINVENTER LE LIEU DE TRAVAIL : QUESTIONS ET LISTE DE CONTRÔLE

Comment les entreprises peuvent-elles exploiter la crise mondiale comme une opportunité de réexaminer les hypothèses sous-jacentes de leur utilisation de l'espace ? Quels facteurs doivent-elles prendre en compte ? À quoi ressemblerait le lieu de travail réinventé ? Vous trouverez dans cette section des questions qui vous aideront à amorcer une réflexion et à évaluer vos besoins :

- **Bien-être individuel** : santé physique et psychologique des employés
- **Valeur économique** : exploitation de l'espace pour soutenir la création de valeur pour l'entreprise
- **Résilience organisationnelle** : capacité de croissance de l'entreprise pendant les périodes perturbées

Bien-être des employés



- 1. Les employés qui travaillent à domicile disposent-ils d'un espace sécurisé et d'un accès immédiat à des équipements ergonomiques, notamment :
 - a. Une alimentation électrique fiable
 - b. Une bonne connectivité et la possibilité de le financer
 - c. Un accès à des ordinateurs
 - d. Un environnement de travail calme
 - e. Un environnement sûr
- 2. Existe-t-il un cadre rigoureux, factuel et clairement défini de directives, de processus et de stratégies visant à faciliter la distanciation sociale ? Quelles mesures sanitaires et de suivi des contacts ont été mises en place ?
- 3. Comment alléger la charge des employés qui s'occupent chez eux de leurs enfants ou d'autres membres de leur famille (temps libre, garde d'enfants, horaires flexibles, accompagnement, etc.) ?
- 4. En termes de processus, comment améliorer l'inclusion des télétravailleurs dans un environnement de travail distribué ?
- 5. En termes de conception, comment soutenir les équipes mixtes, comptant des employés sur site et des télétravailleurs, lors des réunions et des projets collaboratifs ?
- 6. Comment configurer les espaces sur site et à domicile pour favoriser la parité et favoriser un sentiment d'appartenance chez les employés travaillant dans ces deux contextes ?
- 7. Combien d'heures les employés consacrent-ils aux vidéoconférences et à l'utilisation d'outils métier/de collaboration ? Quelles mesures pouvons-nous mettre en place pour éviter l'épuisement professionnel ?
- 8. Combien d'heures les employés travaillent-ils en tout et existe-t-il un risque de surmenage ?
- 9. Respectons-nous les meilleures pratiques et les exigences de distanciation sociale ?
- 10. Quel a été l'impact de tous ces facteurs sur la motivation et l'engagement des employés ?

Création de valeur

- 1. Quels sont les avantages du bureau que n'offre pas le télétravail ?
- 2. Quels sont les avantages de l'environnement de travail distant que n'offre pas le bureau ?
- 3. Quels sont les obstacles à la productivité de l'employé qui se trouve au bureau ?
- 4. Quels sont les obstacles à la productivité du télétravailleur ?
- 5. Comment faire du bureau une plateforme sécurisée et productive d'interaction sociale et de rencontre des équipes ?
- 6. Comment concevoir des espaces modulaires qui peuvent facilement être reconfigurés en fonction des besoins des équipes ?
- 7. Comment atténuer les obstacles à la productivité dans les environnements de travail à distance ?
- 8. Quelle est la meilleure façon de combiner toutes les options ?
- 9. À quels risques ces modèles nous exposent-ils en termes fiscaux ou de responsabilités ?
- 10. Quelles sont les implications en termes de besoins d'espaces commerciaux ?

Résilience organisationnelle

- 1. Quelles sont les qualités les plus recherchées chez les dirigeants sur le lieu de travail réinventé ? Quelles sont les compétences qui nous manquent et dont nous avons besoin ? Quels sont les attributs dont nous disposons et qui ne nous servent plus ?
- 2. Comment étendre la culture d'entreprise à l'ensemble des environnements de travail distribués de façon authentique et pertinente ?
- 3. En tant qu'entreprise, que faire pour renforcer le sentiment d'appartenance sur le lieu de travail, malgré les mesures de distanciation sociale, ainsi que dans les différents types de lieux de travail ?
- 4. Quels processus devons-nous établir pour aider nos employés à travailler efficacement dans un environnement distribué ? Quelles sont les données nécessaires à ces processus ? Comment les mesurer et les analyser de façon utile ?
- 5. De quelles infrastructures et applications métier avons-nous besoin pour assurer la sécurité du travail distribué à grande échelle ?
- 6. Comment créer un modèle durable de sécurité sur le lieu de travail ? Quels sont les outils, processus et stratégies nécessaires ?
- 7. Quelles sont les principales préoccupations des employés en matière de confiance (sécurité ou utilisation des données, par exemple) ?
- 8. Comment optimiser la collaboration dans les environnements de travail distribués ? Outre les outils, quelles méthodes pouvons-nous suivre afin de promouvoir un sentiment d'inclusion et d'appartenance ?
- 9. Comment impliquer plus efficacement les intervenants dans les décisions qui les concernent ? Comment être plus à l'écoute et respecter davantage les divergences d'opinions ?
- 10. Comment promouvoir la confiance et la collaboration, tout en préservant les liens forts et faibles ?



RÉINVENTER LE MONDE DE DEMAIN

La pandémie a véritablement bouleversé notre quotidien et notre vision du monde. Mais à l'échelle des entreprises, les changements radicaux qui ont été observés au cours des derniers mois n'ont pas été provoqués par la pandémie : ils ont seulement été accélérés. La transformation numérique était déjà bien amorcée dans de nombreuses entreprises. Le travail distribué était en train de se généraliser. Cependant, les neuf mois derniers ont mis en évidence plusieurs difficultés d'ordre organisationnel et le besoin d'adopter une infrastructure plus résiliente, une stratégie de lieu de travail et de véritables qualités de leadership.

Dans cet environnement instable, la réussite repose sur une acceptation sans équivoque de la réalité qui est désormais la nôtre, et requiert des capacités d'imagination et de planification pour anticiper les nouvelles zones de risque et les opportunités.

Selon Jeroen Cornelissen de Volker Wessels, nous devons élargir notre champ de réflexion pour mieux évaluer notre niveau de préparation à l'avenir. Plutôt que d'essayer d'imaginer la nouvelle normalité, il s'interroge : « Serons-nous capables de travailler dans cette normalité d'ici un an et demi ? »

RÉFÉRENCES

- ¹ Yasmeen Abutaleb, Josh Dawsey, Ellen Nakashima et Greg Miller. « The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged. » *The Washington Post*. 4 avril 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Mark Lowen. « Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people. » *BBC News*. 8 mars 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ « Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak. » The White House. 13 mars 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Jessica Bursztynsky. « Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake. » *CNBC*. 30 avril 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Ryan Browne. « 70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says. » *CNBC*. 30 mai 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Esther Fung et Sebastian Herrera. « Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers. » *The Wall Street Journal*. 9 août 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Susan Etlinger. « Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace. » *Redshift*. 16 juillet 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ 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.
- ⁹ Charlene Li, et. al. « The 2020 State of Digital Transformation. » (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ Ce thème est abordé dans l'article « Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection » : <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ Pour en savoir plus sur les pratiques de distanciation sociale sécurisées, consultez l'article « Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection » : <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Si vous êtes ingénieur ou concepteur, visitez la page « Adapting Next Normal: Practical Design for Social Distancing » : <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- ¹² Edward T. Hall (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday, New York.
- ¹³ « The Close Talker. » *Seinfeld* : <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ 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).
- ¹⁵ Bernstein, et. al., « The Implications of Working Without an Office. »
- ¹⁶ Bernstein, et. al., « The Implications of Working Without an Office. »
- ¹⁷ Kyle Chayka. « How the Coronavirus Will Reshape Architecture. » *The New Yorker*. 17 juin 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ « Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19. » National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Roberta Witty. « How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19. » *SiliconANGLE*. 10 avril 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ Pour en savoir plus sur la théorie de l'esprit de développement, consultez l'article : <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ce document, nous avons recueilli, lors d'entretiens en ligne et en personne, les commentaires de 21 experts, spécialistes, fournisseurs de technologies, investisseurs et 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 :

- Allsteel, Jan Johnson, Vice-président responsable de la stratégie pour les lieux de travail
- Animal Logic, Darin Grant, Directeur technique du groupe
- Autodesk, Prakash Kota, Directeur informatique ; Pete Thompson, Ingénieur principal
- Dell, Mark Pringle, Vice-président senior de la gestion immobilière, des installations mondiales et responsable HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)
- Digital Mortar, Gary Angel, PDG
- EchoVC, Eghosa Omoigui, Directeur général associé et fondateur
- Gensler, Randy Howder, Directeur général ; Hao Ko, Directeur général

- Herman Miller, Ryan Anderson, Vice-président de l'innovation numérique
- HNI, Jason Heredia, Vice-président, Conception et développement de produits
- Humanyze, Ben Waber, Président et cofondateur
- IA Interior Architects, Dave Kutsunai, Directeur principal
- Kidder Mathews, Michael Daniels, Vice-président senior
- Moog, Inc., Ari Almqvist, Vice-président du groupe, Croissance et innovation
- Movement Strategies, Aoife Hunt, Directrice associée ; Steve Gwynne, Responsable de la recherche
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Directeur de la stratégie numérique ; Baste Amble, Directeur informatique
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, Directeur de la construction numérique
- Volker Wessels, Jeroen Cornelissen, Directeur TIC

Certaines informations de ce rapport apparaissaient déjà dans l'article « Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection » publié par Autodesk sur Redshift. En revanche, 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 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 intéresserons aux personnes (clients, employés, partenaires et autres intervenants). Dans le troisième volet, nous nous pencherons sur les stratégies d'innovation et les business models émergents.

Divulgarion

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
www.altimetergroup.com
@altimetergroup
415-363-0004