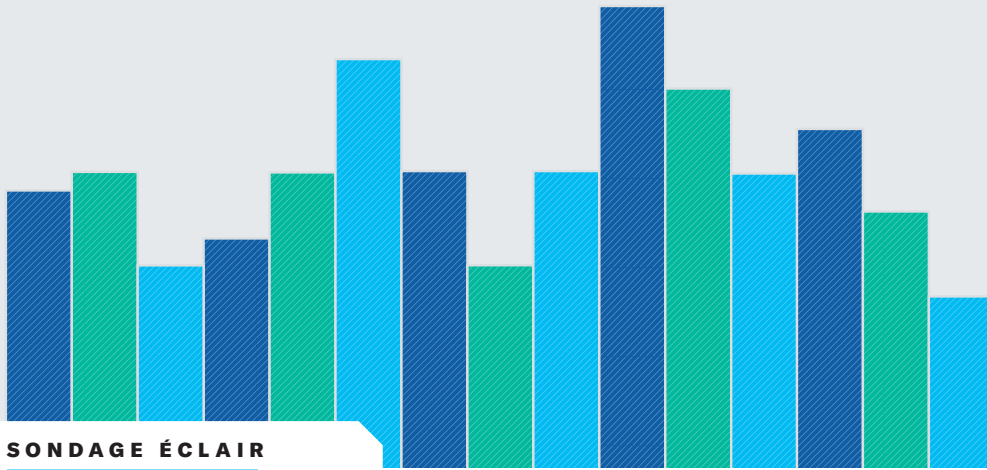




**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



SONDAGE ÉCLAIR

# Soutenir le passage des industriels au travail à distance avec des solutions basées sur le cloud



Commandité par

 **AUTODESK**

## POINT DE VUE DU SPONSOR

Pour de nombreux fabricants, la pandémie a été un combat, en particulier au début. Comme dans de nombreuses industries à l'échelle mondiale, certains acteurs clés du secteur de la fabrication ont été pris au dépourvu par des méthodes de travail ancrées de longue date. Ils ont constaté qu'ils avaient immédiatement besoin d'une meilleure visibilité sur la chaîne d'approvisionnement, de prévisions plus rapides des changements de la demande et de meilleurs outils pour accomplir leurs tâches en télétravail. Ils ont tenté de transformer rapidement les solutions existantes en quelque chose de nouveau qui soutiendrait des changements soudains dans la main-d'œuvre, le lieu de travail et la chaîne d'approvisionnement, mais ils ont découvert que cette approche ne fonctionnait pas vraiment. La pandémie a rapidement montré à beaucoup d'entre eux qu'ils n'étaient pas préparés à ces chocs et avaient besoin de nouveaux outils, ce qui a entraîné un virage spectaculaire vers l'adoption des technologies cloud.

Nous estimons que l'équivalent d'une décennie d'adoption de la technologie cloud s'est produite au cours des 19 derniers mois, ce qui inclue également la collaboration à distance, l'efficacité de la main-d'œuvre distribuée et la visibilité mondiale qu'elle apporte. Les organisations qui prenaient déjà des mesures pour la transformation numérique et cloud avant la pandémie ont bien progressé, talonnées de près par celles qui ont rapidement migré vers le cloud. Les organisations qui rattrapent leur retard sur le cloud ont eu le plus de difficultés.

Avant même la pandémie, les indicateurs clés indiquaient une stagnation de la productivité dans la fabrication. Nous nous attendons à ce que le secteur de la fabrication inverse cette tendance en se tournant de plus en plus vers des solutions logicielles basées sur le cloud, associées aux données et à l'intelligence artificielle, pour être à la fois un moteur qui stimule l'innovation et un amortisseur. Les solutions cloud offrent aux fabricants de multiples voies pour diversifier leurs modèles commerciaux et leurs sources de revenus.

Néanmoins, ce n'est pas une mince affaire que de repenser la façon dont vous planifiez, concevez et fabriquez les produits. La bonne nouvelle, selon cette nouvelle étude de Harvard Business Review Analytic Services, c'est que la technologie cloud permet aux fabricants de gagner en flexibilité et en efficacité afin de pouvoir faire face à de futures perturbations. Les expériences réelles ont été des facteurs puissants qui ont façonné les attitudes dans la fabrication.

Chez Autodesk, nous sommes convaincus que la numérisation et l'automatisation sont la réponse, et dans le secteur de l'industrie manufacturière ces opinions sont partagées par nos clients, nos pairs et nos concurrents. De nombreuses grandes entreprises de l'industrie lourde ont récemment acquis des technologies qui leur permettront de mieux automatiser la production et d'augmenter la productivité en tirant le meilleur parti des données, de l'infrastructure et des systèmes qu'elles ont déjà en place. Tout le monde reconnaît le besoin d'augmenter le niveau de sophistication du secteur de la fabrication afin de rester compétitif.

La pandémie a peut-être mis en lumière des raisons urgentes d'utiliser la technologie cloud, mais il est impossible de retourner à des processus de fabrication obsolètes. Je vous encourage à lire ce rapport, parrainé par Autodesk, pour comprendre comment les entreprises avancent avec une plus grande résilience dans le secteur de l'industrie manufacturière.



**Srinath Jonnalagadda**  
**Vice-président, Stratégie industrielle,**  
**Conception et Fabrication**  
**Autodesk**

# Soutenir le passage des industriels au travail à distance avec des solutions basées sur le cloud

La pandémie a soudainement perturbé la culture et les opérations quotidiennes de nombreuses entreprises de fabrication. Les travailleurs hors production ont été envoyés en télétravail, les projets de transformation numérique ont été accélérés, et les modèles de demande des clients ainsi que les opérations de la chaîne d'approvisionnement ont été plongés dans le chaos. Mais au milieu des retombées, les fabricants ont eu l'occasion d'appuyer sur le « bouton d'avance rapide » sur plusieurs fronts, de la conception d'aménagements de travail à distance jusqu'à l'utilisation innovante du cloud pour soutenir ce travail. La question était de savoir si ces expériences forcées allaient exercer un impact durable sur les normes de mode de travail dans le secteur de l'industrie manufacturière.

Environ un an et demi plus tard, il semble que ces changements aient pris racine. Près des trois-quarts (74 %) des personnes interrogées par Harvard Business Review Analytic Services (toutes travaillant dans des entreprises manufacturières qui avaient mis en place un travail à distance au cours des 18 derniers mois) déclarent que les responsables de leur entreprise considéraient généralement le travail à distance de manière négative avant la pandémie. Seulement 30 % ont convenu que la direction de leur entreprise considérait favorablement le travail à distance comme une option pour les employés de l'entreprise (c.-à-d. les travailleurs hors ligne de production/usine). Cependant, depuis le début de la pandémie, la situation a changé du tout au tout. Le pourcentage de ceux indiquant que leur direction considérait le travail à distance négativement aujourd'hui était de 29 % seulement, tandis que le taux de ceux qui déclaraient que leur direction considérait désormais le travail à distance comme une option pour les employés était de 68 %. Au moment du sondage (août 2021), 90 % d'entre eux ont déclaré que les employés de leur entreprise étaient favorables à un environnement de travail hybride ou à distance.

Les conclusions du sondage montrent que les attitudes envers le travail à distance ont été transformées. Les leaders du secteur de la fabrication font appel à ce qu'ils ont appris pour redéfinir leurs lieux de travail. « L'un des effets de la pandémie, c'est d'intensifier

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES



**86 %** des répondants au sondage déclarent que les technologies cloud sont un composant **essentiel de leurs opérations aujourd'hui**, contre 58 % qui indiquent que c'était le cas avant la pandémie.

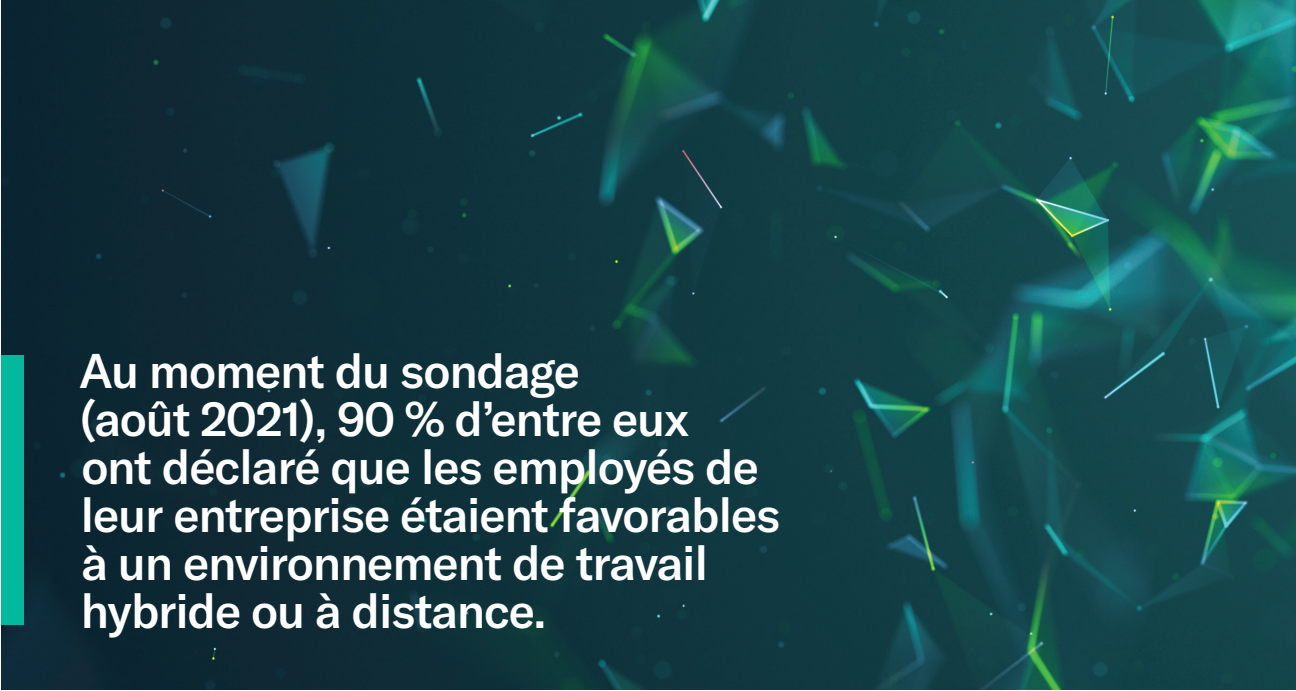


**69 %** déclarent que l'un des **avantages les plus utiles du cloud** constaté par leur organisation pendant la pandémie était **l'accessibilité accrue des données**.



**68 %** s'accordent à dire que, désormais, la direction de leur entreprise **accueille favorablement le travail à distance pour les employés de l'entreprise**, contre 30 % d'entre eux qui déclarent que c'était le cas avant la pandémie.

En raison des arrondis, certains chiffres de ce rapport peuvent ne pas atteindre 100 %.



## Au moment du sondage (août 2021), 90 % d'entre eux ont déclaré que les employés de leur entreprise étaient favorables à un environnement de travail hybride ou à distance.

la question de la gestion de l'espace pour la direction », a déclaré Kate Lister, présidente de Global Workplace Analytics, une société de conseil en stratégies de lieu de travail basée à Carlsbad, en Californie. « Auparavant, c'était l'immobilier qui lançait un programme de travail à distance pour réduire les coûts immobiliers. Le service des RH en lançait un en vue d'améliorer l'attraction et la rétention des talents. Désormais, les questions de lieux et d'espaces de travail sont débattues tout en haut de l'organigramme. Et les membres de la direction [les] considèrent en termes de stratégie organisationnelle, et non simplement comme une solution tactique à un problème ponctuel ».

La mesure dans laquelle les fabricants estiment s'appuyer sur l'architecture cloud, ainsi que leurs attitudes envers le cloud, ont également été transformées. Parmi ceux qui utilisent actuellement des outils cloud, un pourcentage notable de 84 % a augmenté son utilisation de solutions cloud en raison de la pandémie. Cinquante-huit pour cent de l'ensemble des personnes interrogées ont déclaré qu'avant la pandémie, les technologies cloud constituaient un élément essentiel de leurs opérations ; lorsqu'on leur a posé la question à propos d'aujourd'hui, 86 % ont déclaré qu'elles étaient essentielles.

Les expériences réelles ont été des facteurs puissants qui ont façonné les attitudes dans la fabrication. Le recours accru à des solutions basées sur le cloud pour prendre en charge l'expérience de travail à distance démontre le rôle du cloud en tant que catalyseur important pour ce modèle de travail, de même que le rôle qu'il joue pour permettre aux fabricants de gagner en flexibilité et en efficacité face aux perturbations futures. Le changement dans la réflexion sur les modes de travail à distance et hybrides a été tout aussi transformateur, ce qui suggère que ces aménagements vont probablement jouer un rôle beaucoup plus important dans le secteur de la fabrication à l'avenir.

« Je pense que certains employeurs qui rejettent les modes de travail à distance et hybrides ne survivront pas », explique Kate Lister. Le travail à distance « est la voie du futur. L'agilité qu'il offre est ce dont

nous avons besoin peut-être plus que tout pour pouvoir effectuer les pivots qui nous seront nécessaires à l'avenir ».

La tâche à laquelle sont confrontés les fabricants consiste désormais à comprendre et à appliquer les leçons tirées de leurs expériences récentes en termes de travail à distance et de technologies cloud. Ces tâches sont les suivantes : préserver les gains tout en trouvant des solutions aux défis qu'ils ont rencontrés dans la gestion d'une main-d'œuvre à distance, les adapter aux aménagements de travail plus hybrides que beaucoup adoptent actuellement, et s'assurer que la culture adopte avec succès ce nouveau modèle. Le processus d'évaluation nécessite également d'intégrer de nouvelles informations sur l'utilisation du cloud dans les stratégies de transformation numérique des fabricants. Cette étape est nécessaire pour assurer qu'une main-d'œuvre hybride puisse continuer à accéder aux données et aux outils dont elle a besoin pour exécuter des activités clés telles que le développement de produits, tout en augmentant sa résilience et ses capacités d'innovation.

### Leçons tirées d'une expérience forcée

En dehors de quelques rôles spécifiques, la plupart des tâches de fabrication sont depuis longtemps effectuées sur site. Très peu de membres du personnel de fabrication travaillaient à distance avant la pandémie. « Je suis convaincue qu'il y avait [du travail à distance] [dans les entreprises de fabrication], mais il n'y en avait certainement pas à grande échelle », explique Carolyn Lee, directrice exécutive du Manufacturing Institute, le partenaire d'éducation et de main-d'œuvre de la National Association of Manufacturers basé à Washington, D.C.

Près de trois personnes sur cinq (59 %) répondant au sondage déclarent que tout le monde ou presque travaillait au bureau avant la pandémie avec un nombre très faible, sinon nul, qui travaillait à distance, et 20 % déclarent que la plupart des travailleurs se trouvaient au bureau. Seulement 13 % avaient plus de travailleurs hors du bureau

qu'à l'intérieur. Cette répartition convenait parfaitement à la gestion de la plupart des fabricants, si l'on en juge par les 74 % qui considéraient auparavant de manière négative le travail à distance. **FIGURE 1**

Ces chiffres ont considérablement changé avec le début des commandes en télétravail de 2020, lorsque 60 % des fabricants ont vu la plupart des travailleurs (hors lignes de production/usines) travailler à distance : pour 22 % c'était le cas de tout le monde ou presque, et pour 38 % c'était le cas de la majorité, avec quelques employés seulement au bureau. Cette expérience a évidemment exercé un impact ; bien que 32 % des personnes interrogées aient plus ou moins convenu qu'avant la pandémie, leur direction avait une opinion négative du travail à distance, seules 21 % des personnes interrogées ont déclaré que c'était le cas pour elles au moment du sondage, près d'un an et demi après le début de l'expérience forcée de travail à distance. Ce qui est encore plus spectaculaire, c'est que 42 % étaient tout à fait d'accord pour dire que leurs responsables avaient une opinion négative avant la pandémie, mais que seuls 7 % ont déclaré que c'était toujours le cas au moment du sondage.

« Le plus grand frein au travail à distance a toujours été l'attitude des responsables qui ne le soutenaient pas. Une fois qu'ils l'ont eux-mêmes pratiqué, en général ils changent d'attitude. C'est ce que nous constatons maintenant », explique Kate Lister, de Global Workplace Analytics.

Conformément à ce changement, 30 % des personnes interrogées conviennent que la direction de leur entreprise accueillait favorablement le travail à distance comme option pour les employés de l'entreprise (c.-à-d., les travailleurs hors ligne de production/usine) avant la pandémie, tandis que 68 % déclarent que désormais, la direction de leur entreprise accueillera favorablement le travail à distance. Notamment, de nombreux mois après le début de leur expérience de travail à distance, 90 % des employés de leur entreprise sont favorables à un environnement de travail hybride ou à distance, selon les répondants.

Une plus grande flexibilité dans l'emplacement où se déroule le travail devient rapidement un facteur clé pour attirer et retenir les talents, dont la diversité renforce l'innovation, selon les analystes. Avec un nombre record de 889 000 offres d'emploi dans le secteur



« Le plus grand frein au travail à distance a toujours été le manque de support des responsables. Une fois qu'ils l'ont eux-mêmes pratiqué, en général ils changent d'attitude. C'est ce que nous constatons maintenant », explique Kate Lister, présidente de Global Workplace Analytics.

manufacturier en septembre 2021, les entreprises sont soucieuses d'attirer des travailleurs en offrant les avantages qu'ils apprécient le plus, et pour beaucoup, cela signifie la possibilité de travailler à distance. Les recherches menées par le groupe commercial de la National Association of Manufacturers ont révélé que le recrutement constituait un défi tout aussi important que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement en ce moment, souligne Carolyn Lee, du Manufacturing Institute.

« Vous avez la capacité de recruter davantage de meilleurs talents spécifiques parce que vous renforcez la capacité des collaborateurs à vivre là où ils le souhaitent », déclare Mark Johnson, cofondateur et associé principal chez Innosight, un cabinet de conseil en stratégie de croissance basé à Lexington, dans le Massachusetts. « Et dans la mesure où les talents aident l'entreprise à être plus productive et innovante, je pense que tout cela va dans la bonne direction ».

La marque de mobilier de bureau Herman Miller, qui étudie depuis longtemps les tendances sur le lieu de travail, employait déjà des travailleurs dispersés géographiquement avant la pandémie de Covid-19. Cependant, la société a désormais commencé à recruter activement des talents dans le monde entier, déclare Ryan Anderson, vice-président de la recherche et des connaissances mondiales chez MillerKnoll, la nouvelle société mère des marques Herman Miller et Knoll, à Zeeland, dans le Michigan. Cela relève d'une initiative plus large visant à permettre aux travailleurs davantage de choix quant à l'endroit et au moment où ils travaillent.

« Les données sont maintenant de plus en plus claires : plus vous offrez de flexibilité à un employé, plus il sera impliqué », déclare Ryan Anderson. « Cela signifie des expériences de travail très positives, de même que des résultats très positifs pour l'entreprise ».

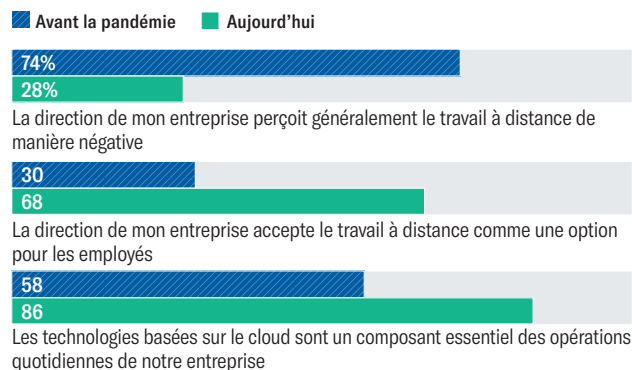
## S'adapter aux nouveaux modes de travail

Cependant, le succès du travail à distance à ce jour n'a pas été sans quelques obstacles et défis quant aux processus. Alors que les fabricants se trouvaient à différents stades de la transformation numérique à mesure que le Covid-19 faisait sentir ses effets, certains de ces changements n'ont pas été orientés vers le travail à distance. Ainsi,

FIGURE 1

### Changer les attitudes

Après des mois de travail à distance, les fabricants voient le travail à distance et le cloud de manière plus favorable



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, août 2021





« Les données sont maintenant plus en plus claires : plus vous offrez de flexibilité à un employé, plus il sera engagé. Cela signifie des expériences de travail très positives ainsi que des résultats très positifs pour l'entreprise », indique Ryan Anderson, vice-président de la recherche et des perspectives mondiales chez MillerKnoll.

malgré la disparité en cours, beaucoup ont dû faire face à des défis similaires lorsqu'il s'est agi de gérer une main-d'œuvre en télétravail à domicile et ailleurs.

Parmi les facteurs devenus plus compliqués du fait du travail à distance des employés en raison de la pandémie, la majorité des personnes interrogées citent l'engagement des employés (67 %), la collaboration (64 %), le développement/l'innovation de produits (53 %) et la cybersécurité (52 %). **FIGURE 2**

« En tant qu'êtres humains, nous avons besoin d'interactions sociales », et c'est devenu plus difficile sans contact direct explique Johnson d'Innosight. Ce manque d'interaction sociale était particulièrement ressenti pour les collègues au-delà de l'équipe ajoute Ryan Anderson de MillerKnoll.

« Il s'agit des liens faibles. Les réseaux élargis, c'est-à-dire les personnes avec qui vous n'avez peut-être pas de raison de planifier une réunion, mais avec qui il est peut-être bénéfique de passer du temps », explique Ryan Anderson. À l'avenir, « ce sens de lieu et de communauté est notre priorité absolue pour nous construire et nous rétablir ».

La collaboration, en particulier les activités de brainstorming et d'échange d'idées, telles que les premières étapes du développement de produits, ont également présenté des défis.

« La plupart des [fabricants] ne disposaient tout simplement pas des outils dont ils avaient besoin pour collaborer à distance avant la pandémie. Pour beaucoup, c'est toujours le cas », déclare Kate Lister. « Je travaille avec des clients à l'heure actuelle qui n'ont même pas entendu parler du tableau blanc virtuel. Ça ne faisait tout simplement pas partie de leur monde ».

Le développement de produits est un processus qui nécessite une gamme de modes de travail à différentes étapes, du travail ciblé individuellement au brainstorming collaboratif, en passant par le développement et les tests de modèles pratiques. Alors que le personnel travaillait à domicile, Herman Miller a réussi à continuer à développer de nouveaux produits, y compris des biens tels que des meubles de jeu développés en réponse directe aux comportements renforcés par la pandémie.

« Heureusement, nous avons plusieurs équipes de produits numériques qui étaient déjà dispersées, et nous avons pu utiliser leur modèle pour le reste de l'organisation », indique Kristen DeLap, directrice de la gestion des produits numériques chez MillerKnoll. « Le développement et la maintenance sont les domaines qui passent à une configuration virtuelle de la manière la plus fluide, car les discussions se concentrent sur la faisabilité et le séquençage. Les discussions sur le travail de vision et l'innovation qui auraient pu être auparavant « mises au tableau blanc » ont nécessité un passage plus intentionnel à des outils collaboratifs numériques pouvant être utilisés aussi bien de manière synchrone qu'asynchrone. La communication superlative des ordres du jour et des objectifs des réunions virtuelles était impérative et continue de l'être, pour s'assurer que les gens se réunissent bien préparés et avec des idées à partager ».

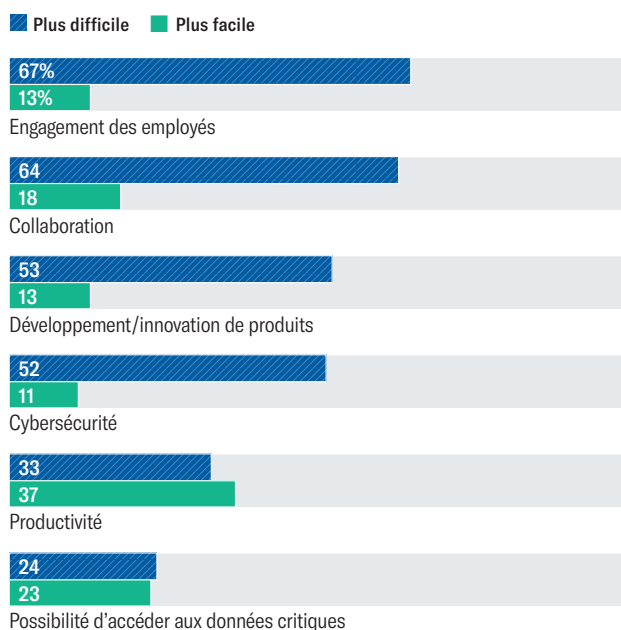
Il est peut-être surprenant que davantage de répondants au sondage, soit 37 % contre 33 %, déclarent que la productivité est un facteur devenu plus facile, et non plus difficile, pour les fabricants. Le succès de la productivité contredit de nombreuses opinions de dirigeants qui avaient des visions négatives sur le travail à distance.

« Nous avons appris que [le travail à distance] améliore la productivité. Cette technologie y parvient parfaitement, parce qu'il n'est pas nécessaire d'attendre que tout le monde se rassemble, vous pouvez travailler en attendant », déclare Carolyn Lee.

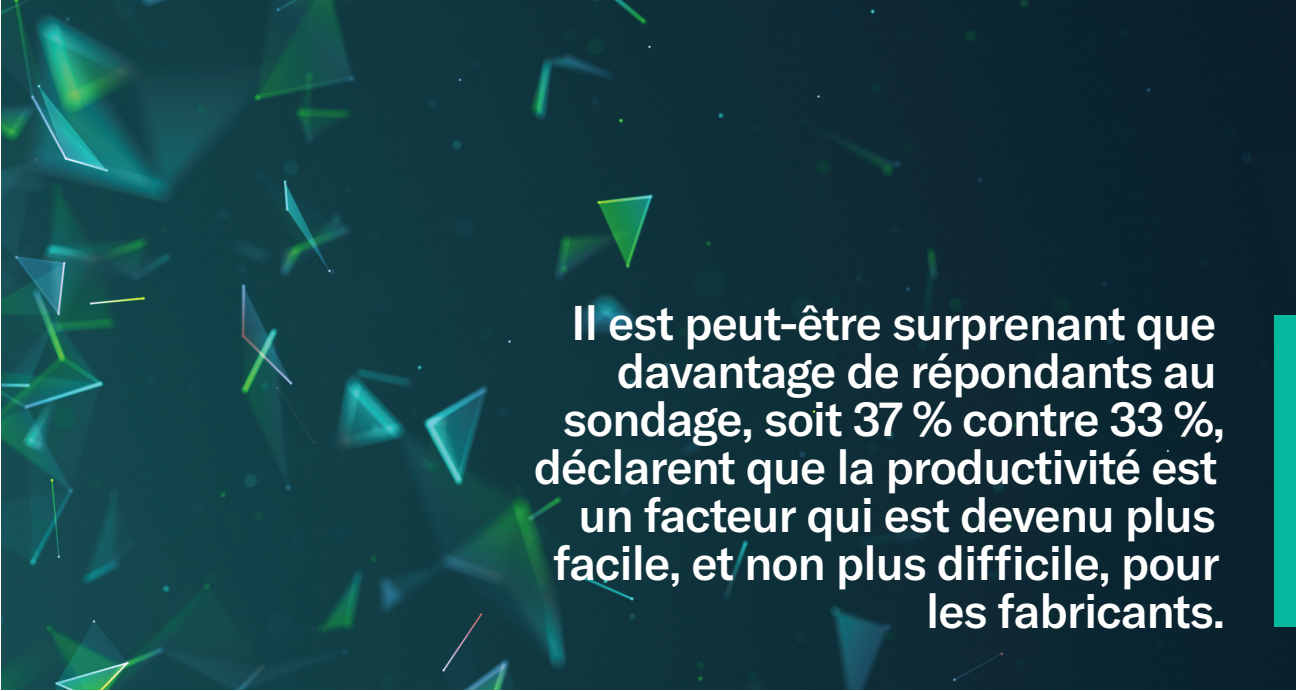
FIGURE 2

### Engagement, collaboration - Principaux défis liés à la pandémie

La productivité s'est relativement bien comportée pour les fabricants qui ont opté pour le travail à domicile



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, août 2021



**Il est peut-être surprenant que davantage de répondants au sondage, soit 37 % contre 33 %, déclarent que la productivité est un facteur qui est devenu plus facile, et non plus difficile, pour les fabricants.**

### Un rôle plus important pour le cloud

Grâce aux initiatives de transformation numérique en cours, de nombreux industriels étaient déjà en phase d'adoption du cloud lorsque la pandémie a commencé. Cette avance s'est avérée avantageuse lorsque ces entreprises ont eu besoin de nouvelles façons de fournir les données et les outils nécessaires aux employés pour effectuer leur travail.

La grande majorité (92 %) des répondants au sondage utilise actuellement des logiciels/outils basés sur le cloud, et avant la pandémie, la plupart des entreprises interrogées en étaient satisfaites ; un peu plus des deux tiers (68 %) ont déclaré qu'avant la pandémie, leurs entreprises avaient une attitude positive envers les technologies basées sur le cloud, et 58 % ont convenu que les technologies cloud étaient un élément crucial des opérations quotidiennes de leur entreprise.

Lorsque la pandémie a frappé et que de nombreux travailleurs sont rentrés chez eux, un grand nombre d'entreprises se sont tournées vers le cloud pour permettre l'accès aux données et aux outils pour supporter cette nouvelle façon de travailler. La majorité des personnes interrogées (83 %) qui utilisent le cloud ont quelque peu ou notablement augmenté leur utilisation de logiciels/outils basés sur le cloud, alors que le Covid-19 impactait les opérations. Pas un seul répondant n'a déclaré que son utilisation des logiciels/outils basés sur le cloud avait diminué en raison de la pandémie.

« Notre responsable informatique avait créé une stratégie de migration bien avant la pandémie. Ce travail était largement en cours et il a été achevé en majeure partie avant la pandémie. Et je suis persuadé que cela nous a donné beaucoup plus d'opportunités de travailler de n'importe où », déclare Anderson. « Les applications et le contenu dont nous avions besoin étaient tellement accessibles ».

Comme peut s'y attendre quiconque a travaillé à distance pendant la pandémie, les outils de communication et de collaboration tels que les plateformes/applications de messagerie et les documents partagés en ligne ont été les logiciels ou outils basés sur le cloud les plus utilisés

durant la période qui a commencé avec le début des fermetures. Ces solutions ont parfaitement convenu à leurs utilisateurs, et 98 % de ceux qui utilisent le cloud ont déclaré que les outils de communication/collaboration les ont aidés à travailler avec succès. **FIGURE 3**

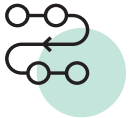
Les répondants dans les entreprises déclarant utiliser le cloud mentionnent un succès similaire avec toutes les autres catégories d'outils basés sur le cloud, y compris les outils de travail à distance tels que les ordinateurs portables, le partage d'écran et l'accès à distance aux serveurs (98 %), et les outils d'accessibilité des données basés sur le cloud tels que les données dans le cloud, les tableaux de bord et l'analyse en libre-service (92 %).

Si certains employés ont pu avoir du mal à utiliser la communication et d'autres outils depuis leurs nouveaux espaces de travail à distance aux premiers jours de la pandémie, cet investissement a ouvert la voie à une approche plus distribuée pour travailler à l'avenir, commente Kate Lister.

« L'un des effets a été de forcer les organisations à migrer leurs processus vers le cloud », explique-t-elle, et cela a contribué à faire progresser l'utilisation des outils de collaboration, la transparence des flux de travail et des processus de travail plus asynchrones. « C'est de toute façon la direction que prenait la plupart d'entre eux, mais la pandémie a accéléré l'adoption » de ces outils et processus.

Chez Herman Miller, par exemple, les outils cloud ont été essentiels pour assurer une communication claire au sein des équipes et entre elles, ce que le fabricant espère maintenir à l'heure où sa main-d'œuvre devient de plus en plus mondiale et travaille sur plusieurs fuseaux horaires.

« Nos collaborateurs ont non seulement conservé leur contenu dans le cloud, mais aussi leurs conversations, pour s'assurer d'inclure tout le monde. Nous avons travaillé pour améliorer la clarté », déclare Ryan Anderson. « Nous avons été assez intentionnels pour passer à cet état futur où nous pourrions profiter de la chance d'être colocalisés, sans pour autant perdre ce que nous avons construit ».



Si certains employés ont pu avoir du mal à utiliser la communication et d'autres outils depuis leurs nouveaux espaces de travail à distance aux premiers jours de la pandémie, cet investissement a ouvert la voie à une approche plus distribuée pour travailler à l'avenir.

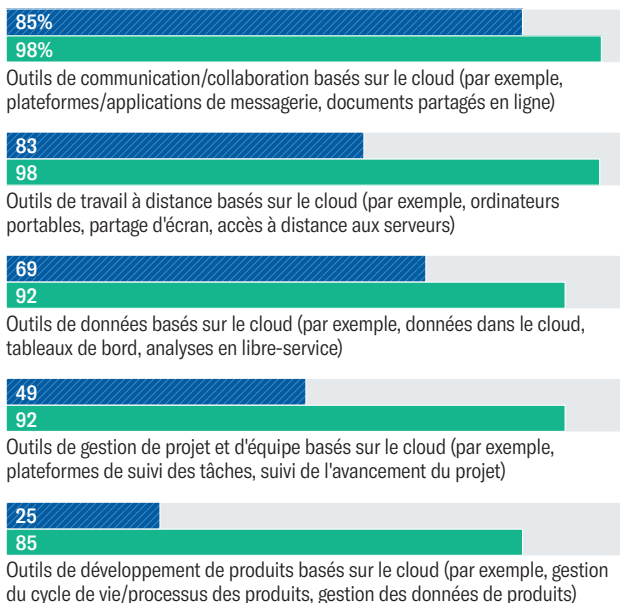
FIGURE 3

### La productivité basée sur le cloud

Les fabricants se sont largement appuyés sur les outils dans le cloud et ont constaté des succès

■ A utilisé chaque outil au cours des 18 derniers mois

■ A signalé que l'outil les a aidés à travailler avec succès à distance



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, août 2021

### Jeter les bases du travail hybride

Alors que les fabricants prévoient une approche plus hybride du travail pour les employés hors production, ils étudient attentivement ce qui a fonctionné ou non tout au long de la phase forcée de travail à distance. Cette analyse comprend non seulement la prise en compte des outils basés sur le cloud qui ont mené au succès, mais également la manière dont ces outils ont permis une nouvelle façon de travailler.

Les fabricants attribuent toutes sortes d'avantages à l'utilisation du cloud au cours des derniers mois de travail accru à distance. L'avantage cité par la plupart des répondants comme étant un effet utile du travail à distance est l'accessibilité accrue des données, mentionnée par 69 % des répondants. **FIGURE 4**

Comme ces résultats le suggèrent, l'accessibilité des données est un catalyseur clé d'une main-d'œuvre de plus en plus distribuée ou hybride, explique Kate Lister. « Que vous soyez éloigné de neuf étages, neuf kilomètres ou neuf fuseaux horaires, il est essentiel d'avoir accès aux fichiers et aux outils dont vous avez besoin. En fait, presque tout ce que les organisations ont dû faire pour s'adapter au travail à distance les rendra plus efficaces, quel que soit l'emplacement des collaborateurs ».

Les industriels utilisant le cloud indiquent également que certains des résultats les plus intéressants pendant cette période de travail à distance ont été l'augmentation de l'agilité/la flexibilité commerciale (47 %) et de l'efficacité des processus/flux de travail (46 %).

« Il y a mille raisons différentes pour lesquelles nous devons veiller à être vraiment adaptables, agiles et flexibles dans notre façon de travailler à l'avenir », confie Ryan Anderson. « Je pense que nous l'étions, mais nous sommes désormais bien meilleurs, parce que nous avons eu la possibilité d'être très intentionnels sur cette question et d'en parler ouvertement au cours des dix-huit derniers mois ».

### Tirer parti des leçons de la pandémie pour un monde hybride

Ces résultats renforcent ce que les analystes disent ces derniers mois : l'avenir du travail sera différent de ce que nous avons vécu pendant la pandémie ou de tout ce qui a existé auparavant. À la place, beaucoup prédisent un environnement hybride, où certains travaux sont effectués en présentiel, d'autres à distance et d'autres en alternance entre les deux. Il revient maintenant aux fabricants d'appliquer ce qu'ils ont appris à cette nouvelle façon de travailler. Sous pression pour combler les pénuries importantes de main-d'œuvre, beaucoup partagent activement des idées au sein du secteur de l'industrie manufacturière pour faire avancer ce processus, explique Carolyn Lee.

Ces stratégies comprennent la découverte de nouvelles façons d'égaliser les expériences de travail à distance et en présentiel, la reconfiguration des espaces de travail pour les nouveaux besoins, la restructuration de la pile technologique et l'utilisation du cloud pour prendre en charge une accessibilité plus large des outils logiciels et des données.

L'égalité des expériences comprend des changements culturels et techniques. Par exemple, certains utilisent des dispositifs de vidéoconférence intelligents qui tirent parti de caméras, de grands écrans et de la technologie avancée de sons pour créer de l'équité entre ceux qui se trouvent dans une salle de réunion et ceux qui travaillent à distance, tout en offrant un accès égal aux ressources.

« La technologie peut être le héros de l'histoire en autorisant cette présence virtuelle », déclare Carolyn Lee. « Je pense que c'est une excellente opportunité pour le cas de l'utilisation de la 5G pour un engagement à faible latence afin que vous puissiez, en temps



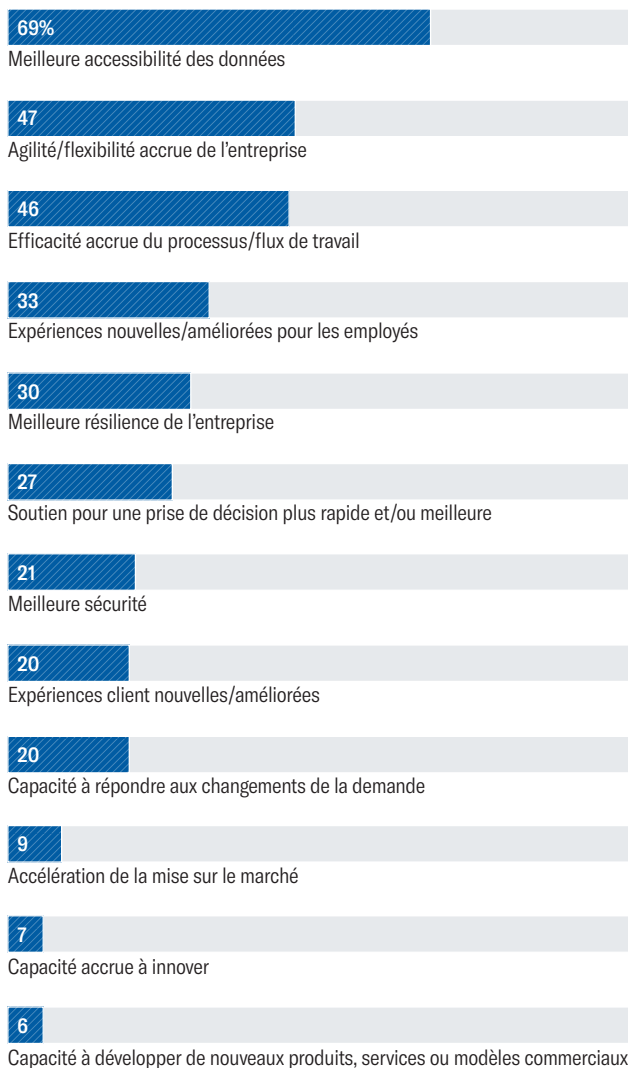
FIGURE 4

## Accès et flexibilité : principaux avantages du cloud

Les fabricants utilisant le cloud ont bénéficié d'impacts étendus

Quels avantages des technologies basées sur le cloud ont été les plus utiles à votre entreprise au cours des 18 derniers mois de travail à distance ?

[SÉLECTIONNEZ JUSQU'À CINQ RÉPONSES]



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, août 2021

réel, transmettre des données, voir ces données et interagir avec ces données ».

Les politiques et pratiques adaptées au travail hybride renforcent la façon dont ces technologies doivent être utilisées et les intègrent dans la culture. Chez Herman Miller, « nous avons profondément engagé notre équipe d'apprentissage et de développement, qui a organisé des séminaires et des opportunités de formation », déclare Ryan Anderson. « Nous évoquons des questions telles que : 'Comment commencer à utiliser davantage nos installations sans marginaliser par mégarde



« Que vous soyez éloigné de neuf étages, neuf kilomètres ou neuf fuseaux horaires, il est essentiel d'avoir accès aux fichiers et aux outils dont vous avez besoin », explique Kate Lister, présidente de Global Workplace Analytics.

certaines personnes ?' Nous ne voulons pas que les décisions soient prises dans le couloir après une réunion. Nous ne voulons pas que le contenu qui était dans le cloud migre vers un tableau blanc situé dans une installation à laquelle les autres ne peuvent pas accéder. »

Dernièrement, le fabricant a créé un nouveau poste, directeur de l'expérience numérique des employés, afin de mieux soutenir de nouvelles méthodes de travail.

La réaffectation de l'espace est un autre domaine d'expérimentation. Alors que certaines entreprises ont vendu des biens immobiliers ou se sont installées dans des locaux plus petits, d'autres repensent leurs espaces pour soutenir les activités collaboratives qui fonctionnent le mieux en présentiel, et réduisent l'espace alloué au travail individuel qui, selon la recherche, s'accomplit au mieux dans des espaces plus isolés.

« Les entreprises passent, dans de nombreux cas, de 70 % d'espace de bureau, 30 % d'espace d'équipe ou social - salles de conférence, salles de réunion, coins café, etc., - à l'inverse, principalement de l'espace collaboratif, parce que les employés traiteront chez eux des tâches qui exigent de la concentration », déclare Kate Lister.

## La technologie comme catalyseur clé

Tout ce travail repose sur la mise en place d'une plateforme technologique capable de faciliter de nouveaux modes de travail, y compris l'accès à des outils cloud cruciaux et à une source unique de données partagée, quel que soit l'emplacement physique.

Les fabricants qui avaient déjà détruit les silos et rendu davantage de données et d'outils disponibles dans le cloud ont rendu plus transparente la transition vers le travail à distance, et de fait, certains ont pu améliorer les processus actuels. Par exemple, pour remplacer les changements de postes en présentiel, certaines entreprises ont fait appel à des outils de communication et de documentation pour faciliter les transferts numériques socialement distants.

« Leur communication s'est déroulée de manière plus fluide, et ils ont en fait obtenu davantage d'informations de la part du poste précédent sur le terrain », explique Carolyn Lee. « [Ces organisations] ont ouvert des communications, enregistré et partagé plus d'informations avec plus de personnes pour que les choses puissent être traitées plus rapidement, un résultat du changement opérationnel qu'à mon avis, personne n'aurait imaginé ».



« Les organisations qui n'ont pas déplacé la majeure partie de leurs données vers le cloud, qui n'ont pas adopté le logiciel en tant que service, doivent en faire une priorité si elles veulent être compétitives », déclare Kate Lister de Global Workplace Analytics.

À l'avenir, Carolyn Lee prévoit que les fabricants tireront parti de ces capacités pour accélérer les projets, stimuler l'efficacité et la productivité, et rediriger les ressources. Cette approche renforcera également leur résilience face aux perturbations futures, explique-t-elle.

« Je pense que nous devons prendre en charge une méthode de travail indépendante de la plateforme », ajoute Kate Lister. « Les entreprises qui n'ont pas déplacé la majeure partie de leurs données vers le cloud, qui n'ont pas adopté de logiciels en tant que service, doivent en faire une priorité si elles veulent être compétitives. De nombreuses solutions correctives viennent d'être apportées pour les aider, mais ces entreprises doivent à présent réfléchir à la manière de faire dialoguer ces systèmes pour les aider à améliorer les performances, à rendre les processus plus efficaces et efficaces, et à obtenir des résultats de travail plus mesurables », explique-t-elle.

À l'avenir, les fabricants doivent désormais adopter une approche plus réfléchie pour construire leurs plateformes, ce qu'il n'était pas possible de réaliser dans la précipitation pour s'adapter aux besoins soudains, explique-t-elle. « La pandémie a mis sur le marché une panoplie de nouvelles technologies et de mises à jour d'anciennes technologies. La réussite future sera basée sur l'amélioration continue des processus. Les organisations doivent constamment expérimenter, remettre en question les anciennes hypothèses et technologies, et garder l'œil sur l'avenir. Celles qui attendent une marque éprouvée pour offrir la meilleure solution seront laissées pour compte ».

La mise en place d'une infrastructure cloud sécurisée prépare également le terrain pour de nouvelles capacités, notamment la découverte de nouveaux cas d'utilisation qui tirent de la valeur de données nouvellement accessibles et la découverte de nouvelles opportunités d'automatisation.

« La sécurité est prioritaire, mais toute organisation qui souhaite exceller ou survivre dans les années à venir devrait déjà être en train ou en passe de migrer vers le cloud, d'adopter des solutions logicielles en tant que service, d'envisager de consolider les flux de données, l'analyse des big data et d'autres façons d'utiliser les données pour mieux comprendre leur position par rapport à où elles devraient être », commente Kate Lister. « Les flux numériques deviennent de plus en plus omniprésents et plus capables de dialoguer les uns avec les autres, ce qui signifie que nous pouvons obtenir plus d'informations à partir de ces données. En aval, ce sera également prédictif ».

## Passer à un avenir hybride compatible avec le cloud

Les expériences réelles ont fortement influencé les attitudes tant à propos du travail à distance que sur l'importance du cloud comme technologie clé dans la fabrication. D'une vision largement négative à propos du travail à distance et d'opinions tièdes sur l'importance du cloud, un grand nombre de fabricants sont désormais devenus adeptes des deux solutions.

« Nous avons pu accélérer le rythme de certains des changements en cours », déclare Ryan Anderson. « Notre équipe s'est renforcée, nous sommes devenus meilleurs, plus rapides. Au cours de la pandémie, nous avons lancé quelques-unes de nos initiatives les plus importantes mises en place depuis des années. Nous avons même intégré de nouveaux employés et créé de nouvelles équipes. Nous nous sommes plutôt bien adaptés ».

Alors qu'ils visualisent la prochaine phase du travail, les fabricants tiennent compte de ces nouvelles leçons. Bien que les spécificités soient toujours floues, il est clair que le travail à distance semble destiné à jouer un rôle beaucoup plus important à l'avenir. Les solutions basées sur le cloud seront au centre, aidant ainsi les fabricants à atteindre la flexibilité et la résilience dont ils auront besoin pour la suite, quelle qu'elle soit.

## MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES PARTICIPANTS

Un total de 318 personnes interrogées dans des entreprises manufacturières provenant du public des lecteurs de HBR (lecteurs de magazines/bulletins électroniques, clients, utilisateurs de HBR.org) a répondu au sondage. À part les questions d'introduction, toutes les autres questions ont été posées uniquement aux personnes dont les organisations avaient mis en place un certain volume de travail à distance en raison de la pandémie ; le profilage ci-dessous reflète ces personnes interrogées.

| Taille de l'entreprise                 | Ancienneté                                                  | Principaux secteurs d'activités     | Poste occupé                                                   | Régions                             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>46 %</b><br>10 000 employés ou plus | <b>26 %</b><br>Membres de la direction exécutive/du conseil | <b>100 %</b><br>Fabricants de biens | <b>21 %</b><br>Direction générale/ exécutive                   | <b>42 %</b><br>Amérique du Nord     |
| <b>26 %</b><br>1 000 à 9 999 employés  | <b>41 %</b><br>Cadres supérieurs                            |                                     | <b>14 %</b><br>Opérations/production/ fabrication              | <b>25 %</b><br>Europe               |
| <b>6 %</b><br>500 à 999 employés       | <b>26 %</b><br>Cadres moyens                                |                                     | <b>10 %</b><br>Ventes/développement commercial/service client  | <b>19 %</b><br>Asie-Pacifique       |
| <b>23 %</b><br>499 employés ou moins   | Tous les autres grades étaient inférieurs à 7 % chacun.     |                                     | Toutes les autres fonctions étaient inférieures à 8 % chacune. | <b>9 %</b><br>Amérique latine       |
|                                        |                                                             |                                     |                                                                | <b>4 %</b><br>Moyen-Orient, Afrique |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## À PROPOS DE NOUS

Les services d'analyse de la Harvard Business Review sont une unité de recherche commerciale indépendante au sein du Harvard Business Review Group, qui effectue des recherches et des analyses comparatives sur d'importants défis de gestion et de nouvelles occasions d'affaires. En cherchant à fournir des renseignements commerciaux et des renseignements sur les groupes de pairs, chaque rapport est publié en fonction des résultats de la recherche et de l'analyse quantitatives et/ou qualitatives originales. Des enquêtes quantitatives sont menées avec le Conseil consultatif de HBR, le groupe de recherche mondial de HBR, et des recherches qualitatives sont menées avec des cadres supérieurs et des experts en la matière de la communauté des auteurs de la *Harvard Business Review* et d'ailleurs. Contactez-nous par e-mail à [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**