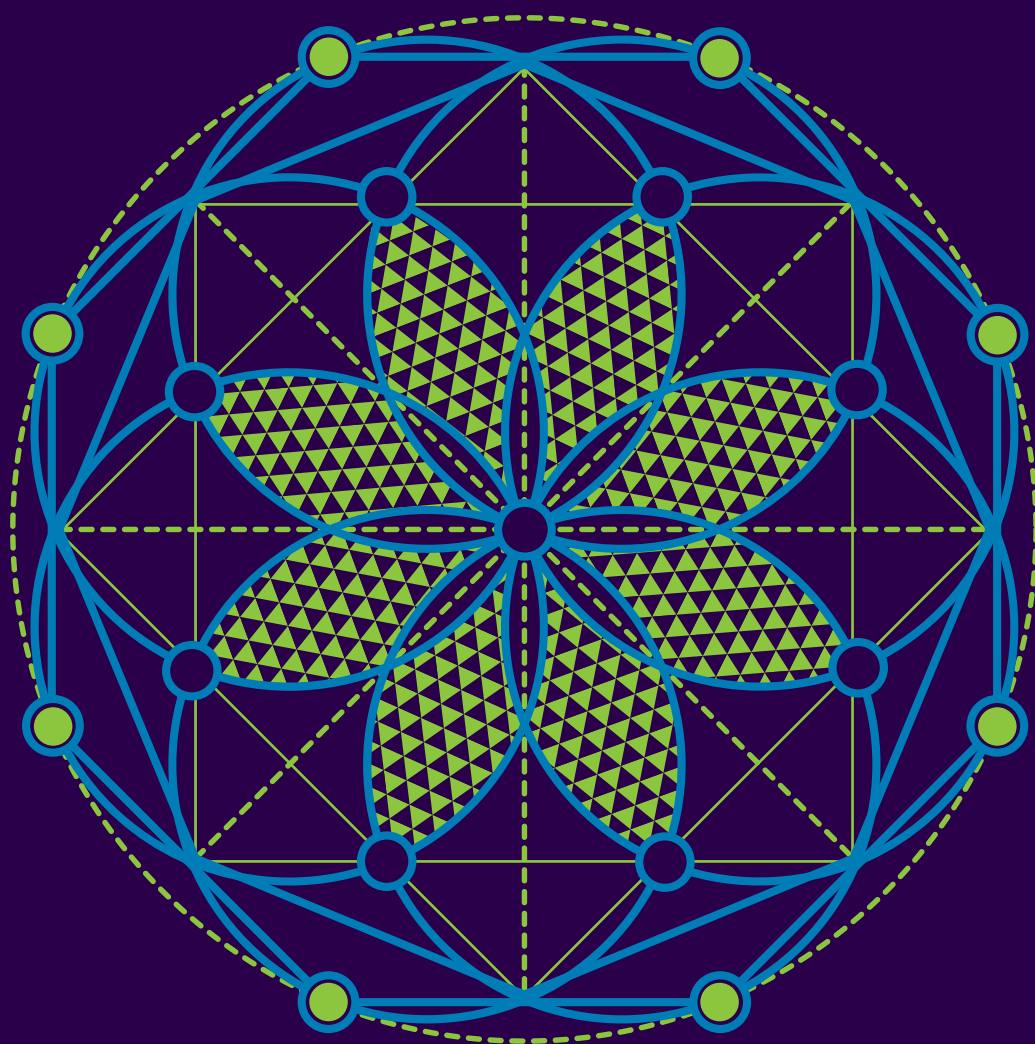


Le futur du travail

Vers l'hybride responsable



La crise que le monde traverse depuis février 2020 nous a poussés, entreprises et individus, à modifier du jour au lendemain nos façons de travailler et nos repères. Notre étude confirme que le travail à distance est là pour rester, qu'il stimule la productivité et génère des économies mais aussi que, sans cadre systémique pour le gérer, il contribue à la montée des risques psycho-sociaux.

Aujourd'hui, de nombreux acteurs se posent des questions :

- Que pensent les entreprises et les employés du travail à distance ?
- Quels gains peut-on attendre d'un modèle de travail hybride ?
- Comment passer avec succès au travail à distance ou au travail hybride ?

Le nouveau rapport du Capgemini Research Institute intitulé « *The future of work: from remote to hybrid* » rassemble les témoignages de 500 organisations et 5 000 employés de divers secteurs dans le monde pour comprendre l'évolution du « travail à distance » imposé par la crise vers des modes opératoires de « travail hybride » pérennes.

Si l'environnement de travail hybride n'est pas une inconnue dans de nombreuses organisations, les challenges du passage à l'échelle et de la pérennisation post-covid sont néanmoins inévitables. Fort heureusement, ils s'accompagnent de bénéfices pour le collaborateur, l'entreprise, les clients et la planète. Toutefois, cela dépendra en grande partie de la rapidité avec laquelle les organisations tireront les enseignements de la situation et se réorienteront, en prenant en compte l'évolution de l'état d'esprit de leurs salariés et en renforçant la résilience individuelle et collective de leurs équipes.

En majorité, les entreprises ont constaté d'importants gains de productivité au troisième trimestre 2020, en lien direct avec la généralisation du télétravail. La productivité des salariés a progressé au sein de 74% des entreprises françaises au troisième trimestre 2020 grâce à un temps de trajet réduit, des horaires flexibles et l'adoption d'outils collaboratifs virtuels. Les entreprises anticipent un gain de productivité total de 17% au cours des deux à trois prochaines années. De plus, grâce au télétravail, 88% ont réalisé des économies sur les charges immobilières au cours des trois à quatre derniers mois, et 92% prévoient de nouvelles économies dans les deux à trois ans à venir. Près de 68% des entreprises françaises sont convaincues que les gains de productivité engendrés par le télétravail peuvent être pérennisés une fois la pandémie terminée.

Les entreprises récoltent les fruits d'un accroissement de productivité mais les salariés ont parfois le sentiment de devoir « toujours répondre présent ». Afin de pérenniser les bénéfices engendrés par le télétravail et de répondre aux attentes de leurs salariés, les entreprises doivent trouver le modèle opérationnel qui leur permette d'adopter une approche hybride plus équilibrée. Pour y parvenir, les dirigeants doivent repenser l'efficacité des structures existantes et mettre fin au cloisonnement et aux obstacles organisationnels entre les équipes.

Les données clés en un coup d'œil

La productivité des salariés a progressé au sein de **74%** des entreprises françaises au troisième trimestre 2020 grâce à un temps de trajet réduit, des horaires flexibles et l'adoption d'outils collaboratifs virtuels

- Près de **3 entreprises françaises** sur 10 pensent que plus de **70%** de leurs salariés resteront en télétravail.
- Près de **30%** des salariés français s'attendent, à l'avenir, à être en télétravail au moins trois jours par semaine.
- Près de **68%** des entreprises françaises sont convaincues que les gains de productivité engendrés par le télétravail peuvent être pérennisés une fois la pandémie terminée.
- Environ **38%** des entreprises françaises envisagent de réduire la surface de leurs bureaux au cours des deux à trois prochaines années.
- **56%** des employés français pensent que leur entreprise a installé des mécanismes de gestion du travail à distance et ont peur d'être surveillé à l'aide de la technologie dans un environnement distant.



La crise liée à la pandémie de Covid-19 a accéléré et amplifié des tendances préexistantes (digitalisation des entreprises, volonté de flexibilité et d'autonomie des collaborateurs, responsabilité croissante des entreprises sur la planète et la société, etc.) et a fait tomber de nombreux tabous. Pour survivre, les entreprises doivent absolument se transformer en tirant les leçons de ces derniers mois. C'est une formidable opportunité de trouver un nouvel équilibre entre les 3 P : People, Planet, Profit".

Isabelle Lamothe, VP en charge de la practice People & Organization Capgemini Invent

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Entreprises et salariés s'attendent à ce que le télétravail perdure mais avec un modèle hybride

Dans les deux à trois prochaines années, près de 3 entreprises sur 10 pensent que plus de 70% de leurs salariés continueront à faire du télétravail - elles étaient à peine 10% avant la pandémie de COVID-19 - et près de la moitié (48%) anticipe une réduction d'au moins 10% de leurs besoins totaux en termes de bureaux. En France, près de 47% des dirigeants s'attendent à l'avenir à au moins trois jours par semaine de télétravail, contre 30% des collaborateurs. La France est le pays avec le plus grand écart de perception dirigeants/salariés.

Même si la productivité des salariés a augmenté récemment, ceux-ci ont exprimé des inquiétudes quant à l'adoption du télétravail sur le long terme.

Quelque 56% ressentent en effet une certaine appréhension face au sentiment de devoir « toujours répondre présent » et les plus jeunes d'entre eux demandent un meilleur accompagnement afin de gérer le stress induit par cette incertitude (60% chez les salariés âgés de 26 à 35 ans). Selon le rapport de Capgemini, en raison d'un accompagnement restreint, 54% des nouveaux arrivants ont ressenti de la confusion et un certain désarroi lors de leurs premiers jours au sein de leur nouvelle entreprise. De plus, 52% ont expliqué n'avoir strictement aucune idée des valeurs et des avantages que l'entreprise offre. Des difficultés ont également été constatées chez les salariés en place : 38% d'entre eux ayant éprouvé des difficultés à collaborer avec des nouveaux venus.

Ces préoccupations soulèvent la question suivante : ces gains de productivité peuvent-ils être pérennisés sur le long terme grâce à la création d'un modèle de travail hybride ?

Des difficultés ont également été constatées chez les salariés en place : 38% d'entre eux ayant éprouvé des difficultés à collaborer avec des nouveaux venus. Ces préoccupations soulèvent la question suivante : ces gains de productivité peuvent-ils être pérennisés sur le long terme grâce à la création d'un modèle de travail hybride ?

Mettre en place un accompagnement, créer du lien et instaurer un climat de confiance sont essentiels pour une entreprise qui souhaite évoluer vers un modèle de travail hybride

Les limitations affichées par le télétravail à temps plein laissent présager d'un avenir bâti sur un modèle hybride, dont le point d'équilibre se situerait à mi-chemin entre celui du télétravail et celui du travail au bureau, et dont l'objectif serait de distinguer l'entreprise de sa concurrence tout en renforçant son offre employeur. Dans le cadre de cette approche hybride, les entreprises doivent trouver le bon équilibre et les dirigeants doivent remettre en cause les structures existantes, repenser l'efficacité des modèles opérationnels et mettre fin au cloisonnement et aux obstacles organisationnels entre les équipes.

Deux grands axes de transformation sont à étudier : l'immobilier et le *digital workplace* d'un côté, les aspects de transformation du leadership, de la culture et des process RH de l'autre.

Les recommandations clés d'une transformation réussie vers un modèle hybride



Environnement de travail

Mettre en place une infrastructure numérique plus fiable afin de fluidifier un travail devenu entièrement numérique



HR

Repenser le modèle de recrutement afin de permettre le « travail où que l'on soit »



Leadership

Redéfinir le leadership et encourager l'autonomie, l'empathie et la transparence



Culture

Réinventer une culture de la « confiance » au travail grâce à de nouveaux rituels collectifs

Adapter l'expérience employé en vue d'un modèle d'exploitation hybride

Établir un business case pour le modèle d'exploitation hybride cible

Environnement de travail - Mettre en place une infrastructure numérique plus fiable afin de fluidifier un travail devenu entièrement numérique : les services informatiques doivent faire rapidement la transition et adopter une infrastructure numérique offrant à la fois résilience, agilité et évolutivité. Les entreprises doivent également réaliser des investissements ciblés pour renforcer la capacité de leurs salariés à utiliser de nouveaux outils digitaux.

RH - Repenser le modèle de recrutement afin de permettre le « travail où que l'on soit » : en supprimant la nécessité, pour les salariés, d'être présents sur le lieu de travail, les entreprises peuvent étendre leur périmètre de recrutement afin d'inclure plus de fluidité pour leur main-d'œuvre en y intégrant des professions libérales, des intermittents ou des travailleurs indépendants.

Leadership - Redéfinir le leadership et encourager l'autonomie, l'empathie et la transparence : permettre aux salariés de prendre davantage de décisions, mieux utiliser les données et renforcer les compétences en termes de leadership telles que l'empathie, l'écoute active et la capacité d'adaptation.

Culture - Réinventer une culture de la « confiance » au travail grâce à de nouveaux rituels collectifs : construire des communautés digitales afin de développer chez les salariés un sentiment d'appartenance et adopter de nouveaux rituels collectifs grâce, notamment, à des activités de renforcement de l'esprit d'équipe en mode virtuel.



A propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Responsable et multiculturel, avec 265 000 personnes dans près de 50 pays, le Groupe a pour raison d'être de libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Avec Altran, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019.

Plus d'informations sur
www.capgemini.com/fr

A propos de Capgemini Research Institute

Le « Capgemini Research Institute » est le centre de recherche de Capgemini sur le digital. Il publie régulièrement des études sur l'impact des technologies numériques au sein des organisations et des grands secteurs économiques. L'équipe de l'Institut s'appuie sur le réseau international d'experts de Capgemini et travaille en étroite collaboration avec les partenaires académiques et technologiques du Groupe. Il dispose de plusieurs centres de recherche dédiés en Inde, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Il a été récemment classé N°1 mondial pour la qualité de ses recherches par des analystes indépendants.

Plus d'informations sur
www.capgemini.com/researchinstitute/



Téléchargez le rapport complet
The future of work: from remote to hybrid

Contact

Isabelle Lamothe
isabelle.lamothe@capgemini.com

MÉTHODOLOGIE

Pour cette étude, Capgemini a analysé 500 entreprises à travers le monde appartenant à différents secteurs d'activité et dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 milliard de dollars et plus. En parallèle, Capgemini a également interrogé 5 000 employés. Les deux enquêtes ont eu lieu en septembre-octobre 2020. Capgemini a également mené plus de 12 entretiens approfondis avec des universitaires et des dirigeants.