

L'entreprise réinventée

Comblez l'écart entre intention et exécution.



Introduction

En 2020, nous avons publié un rapport intitulé « Index Future of Work : Réinventer le monde du travail ». Deux ans plus tard, nous avons voulu savoir si les entreprises avaient progressé vers leurs objectifs et si leurs priorités étaient toujours les mêmes. C'est dans cette optique que nous avons chargé Longitude, une entreprise du groupe FT, de mener une étude de suivi. Conclusion : les chiffres dressent un constat mitigé.

Des dirigeants plus optimistes.

Commençons par la bonne nouvelle : deux ans après notre première étude, bon nombre de dirigeants jugent leur entreprise plus forte qu'au début de la pandémie. Une majorité d'entre eux signale ainsi des progrès dans tous ces domaines :

- Gains d'agilité pour l'adoption de nouvelles technologies (73 %)
- Accélération des prises de décisions (69 %)
- Capacité accrue à nouer un lien d'empathie et de confiance avec les clients (68 %)
- Capacité accrue à nouer un lien d'empathie et de confiance avec les collaborateurs (66 %)

Mais des ambitions qui peinent à se concrétiser.

Un autre fil rouge se dégage de notre étude, à savoir le gouffre entre les intentions affichées et leur réalisation dans les faits. Dans presque tous les domaines, les dirigeants sont plus enclins à reconnaître la nécessité d'agir qu'à prendre des mesures concrètes. Et même lorsque des actions sont engagées, celles-ci sont rarement à la hauteur des ambitions post-Covid de l'entreprise.

Sur cette toile de fond, quelques entreprises ont pourtant su progresser vers leurs objectifs, et elles affichent globalement de meilleurs résultats en termes de chiffre d'affaires, de rentabilité et de productivité. Nous appelons ces entreprises « les Accélérateurs ».

Trois enseignements clés

1. Les entreprises rebondissent.

La majorité des dirigeants estiment que leur entreprise est sortie renforcée de la crise sanitaire. Parmi les progrès signalés : des décisions plus rapides (71 %), une vision stratégique à long terme (72 %), l'adoption de nouvelles technologies (75 %) et davantage d'empathie et de confiance dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients (71 %) et leurs collaborateurs (69 %).

2. L'incertitude freine leur élan.

Malgré l'optimisme de nombreux dirigeants, les bouleversements incessants et la complexité croissante des environnements ont jeté un voile d'incertitude sur leurs décisions. Deux tiers des dirigeants (66 %) admettent ainsi que la pandémie a révélé des failles dans leurs stratégies, tandis que 60 % éprouvent des difficultés à répondre de manière décisive aux nouvelles opportunités.

3. Un écart subsiste entre l'intention et l'exécution.

L'un des résultats les plus marquants de l'étude est le fossé qui sépare les objectifs stratégiques des actions concrètes. À titre d'exemple, trois quarts des sondés voient dans l'amélioration de l'expérience client une priorité stratégique pour 2022, mais seuls 38 % ont intensifié l'analyse des données clients pour y parvenir. Un plus petit nombre encore (34 %) signale un usage accru de l'automatisation.



Ce document est une synthèse de notre dernière étude. Téléchargez le rapport complet « L'entreprise réinventée : êtes-vous (vraiment) prêt à accompagner vos collaborateurs dans le monde du travail de demain ? »

[Lisez le rapport](#)

Nouveaux modes de travail

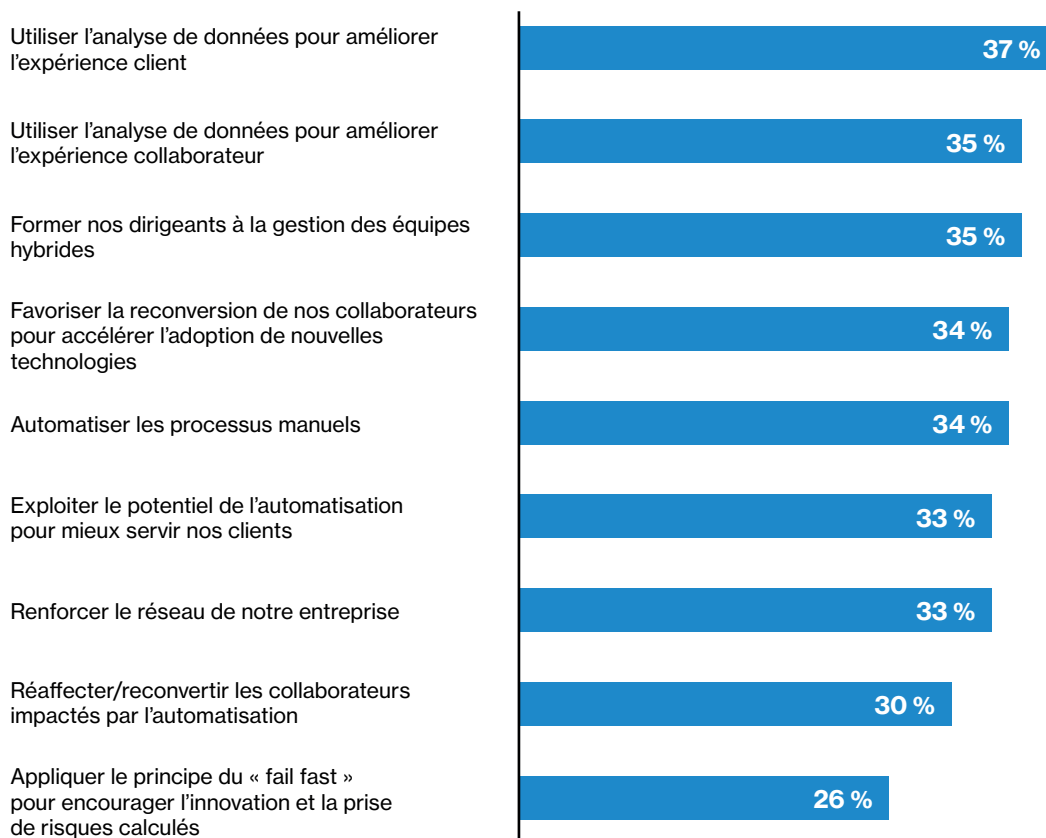
Dans quelle mesure les entreprises adaptent-elles leur structure pour améliorer leur agilité, fluidifier le partage de données et faciliter l'échange d'idées ?

Les nouveaux modes de travail ne se limitent pas à l'adoption du travail hybride ou distanciel, aussi indispensables soient-ils pour les collaborateurs d'aujourd'hui. La mutation à l'œuvre est plus profonde.

Désormais, l'amélioration de l'expérience client est la priorité numéro 1 des entreprises, qui organisent leurs stratégies autour du client plutôt que de leurs propres besoins opérationnels. Les entreprises déclarent également se concentrer sur l'intégration et l'automatisation de leur supply chain.

Malgré le consensus autour de l'importance de l'expérience client, notre étude montre que les moyens déployés par les organisations sont rarement à la hauteur de leurs ambitions dans ce domaine.

Domaines dans lesquels les entreprises ont progressé ces 12 derniers mois



38 %

Moins de deux entreprises sur cinq disent avoir mis les bouchées doubles sur le terrain de l'analyse des données CX lors des douze derniers mois, et seules 34 % ont accru l'automatisation de leurs fonctions de service client.

Figure 1 : Pourcentage d'entreprises ayant répondu « oui » à la question : « Votre entreprise a-t-elle accéléré une ou plusieurs de ces initiatives au cours des 12 derniers mois ? » [n = 600]

Comblez l'écart

Alors que les dirigeants prêtent une attention croissante à l'expérience client, ils doivent prendre garde à ne pas laisser leurs ambitions stagner à l'état de projet. Beaucoup d'entreprises, si ce n'est la majorité, considèrent les technologies digitales essentielles à la qualité de l'expérience client. Une déclaration d'intention qui tranche avec ces chiffres : seules 38 % disent avoir mis les bouchées doubles sur le terrain de l'analyse des données CX lors des douze derniers mois, et seules 34 % ont accru l'automatisation de leurs fonctions de service client.

Leadership

Que font les dirigeants pour impulser le changement et comment préparent-ils les salariés aux grands enjeux d'avenir ? Quelle place accordent-ils à la diversité et à la responsabilité socio-environnementale de leur entreprise ?

Notre enquête de 2020 mettait en lumière une inquiétude latente chez de nombreux dirigeants aux premiers stades de la pandémie. Bon nombre d'entre eux estimaient en effet ne pas avoir agi de façon suffisamment efficace en termes de gestion des performances (44 %) ou de bien-être de leurs collaborateurs (41 %).

Parmi l'ensemble des dirigeants, seuls 39 % disent avoir mis en place des projets de responsabilité sociétale, et ils sont encore moins nombreux (28 %) à avoir concrétisé des initiatives en faveur des minorités ethniques ou des collaborateurs LGBTQ+. À noter que les employeurs qui n'apportent qu'un soutien de façade aux questions d'inclusion et de diversité devront faire face à la démotivation et, en définitive, à l'exode de nombreux collaborateurs. Sans parler des conséquences désastreuses pour leur image de marque.

L'efficacité aux « moments clés »

Comment les dirigeants peuvent-ils maximiser leur efficacité dans un monde marqué par l'incertitude et les bouleversements ? En levant le pied, suggère Kevin Eikenberry. « Confrontés à un changement, nous avons tendance à nous emballer », constate-t-il. « Il est parfois plus judicieux de marquer un temps d'arrêt pour prendre de la hauteur. »

Faute de quoi les dirigeants risquent de faire fausse route. « Avoir la tête dans le guidon, ce n'est pas forcément être productif ! », résume-t-il.

S'il leur incombe de prendre soin de leurs équipes, les dirigeants ne doivent pas négliger leur propre bien-être, physique et psychique. « Vous ne pourrez donner le meilleur de vous-même que si vous êtes au meilleur de votre forme », indique-t-il. « N'oubliez pas de penser aussi à vous. »

66 %

des dirigeants admettent que la pandémie a révélé des failles dans leurs stratégies opérationnelles.

Comblez l'écart

Bon nombre d'entreprises peinent à se hisser à la hauteur des enjeux de demain. Deux tiers (66 %) des dirigeants admettent ainsi que la pandémie a révélé des failles dans leurs stratégies. Face aux mutations rapides des marchés, 60 % éprouvent des difficultés à répondre de manière décisive aux nouvelles opportunités.

Et si la question du bien-être est désormais une priorité, les organisations tardent à prendre des mesures tangibles. Alors que 61 % des participants à notre enquête 2022 disent avoir fait preuve de plus d'empathie dans leurs communications avec leurs employés, seuls 38 % ont mis en place des initiatives concrètes pour garantir leur confort dans ces nouveaux environnements de travail hybride.

Technologie

Quelles nouvelles technologies les entreprises adoptent-elles et avec quel succès ?

La pérennisation des entreprises passe également par l'adoption de nouvelles technologies, un point sur lequel elles entendent mettre les bouchées doubles.

Nous avons analysé leurs priorités en termes d'investissement technologique à l'horizon 2022-2023 et les avons comparées à celles recueillies dans le cadre de notre étude de 2020. Résultat ? La majorité des entreprises envisagent d'augmenter leurs investissements cette année, et ce, dans toutes les catégories.

Technologies qui recevront davantage d'investissements en 2022



Figure 2 : Pourcentage d'entreprises ayant déclaré : « Nous envisageons d'accroître nos investissements dans chacune des technologies suivantes entre 2021 et 2022 » [n = 538]

Pour réussir, les entreprises doivent adopter et déployer le bon mix technologique. Par exemple, elles pourront d'un côté renforcer leurs réseaux et leur cybersécurité pour garantir des expériences irréprochables à leurs clients et collaborateurs, et de l'autre accélérer l'adoption du cloud pour analyser des volumes de données toujours plus conséquents.

62 %

Au sujet de leurs priorités lors des douze derniers mois, la majorité des dirigeants évoquent en premier lieu l'adoption de nouvelles technologies.

61 %

Malgré ce chiffre, ils sont tout autant à douter de la capacité de leurs outils digitaux à donner l'impulsion à de nouveaux modes de travail.

Comblez l'écart

Près de deux dirigeants sur cinq (38 %) estiment que leur équipe de direction n'a pas su prendre une part active dans l'adoption de nouvelles technologies lors des douze derniers mois. Cette situation se traduit par un décalage significatif entre les nouvelles priorités affichées des entreprises, comme l'amélioration de l'expérience client, et les investissements technologiques qu'elles réalisent. Enfin, seul un petit nombre de participants font état d'un usage plus marqué des technologies destinées à accélérer les transactions ou à améliorer la personnalisation des parcours clients.

Compétences et comportements

De quelles compétences les entreprises pensent-elles avoir besoin à l'avenir et quelles mesures prennent-elles dans cette optique ?

Notre enquête montre que la majorité des entreprises avaient adopté une série de bonnes pratiques visant à améliorer le recrutement de talents et l'acquisition de compétences. Toutefois, peu de personnes s'attendaient à un rééquilibrage aussi brusque des pouvoirs entre employeurs et employés.

À l'heure où les technologies redessinent les contours de nombreux métiers, les salariés choisiront des employeurs qui soutiennent leur volonté d'apprendre et de se former en continu. À noter que les employeurs, et donc les collaborateurs, valoriseront de plus en plus l'acquisition de compétences horizontales, comme l'aptitude à collaborer, à créer des partenariats ou à réfléchir dans l'interdisciplinarité pour établir des passerelles et devenir force d'innovation.

40 %

Au premier trimestre 2022, les commandes de robots ont augmenté de 40 % par rapport à l'année précédente ! C'est dire si l'automatisation s'est débarrassée de son image de science-fiction pour remodeler le monde du travail : des bureaux jusqu'aux usines, en passant par tous les métiers de service.

Stratégies de développement des talents et compétences

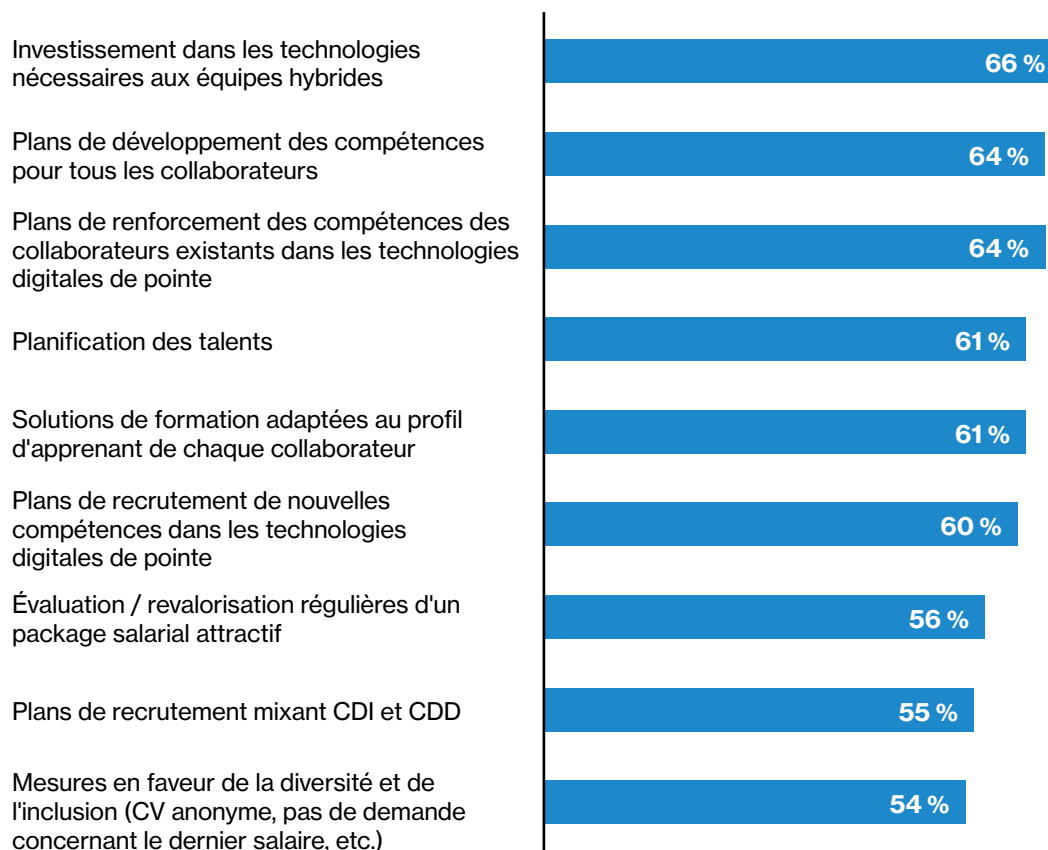


Figure 3 : Pourcentage d'entreprises ayant déployé des stratégies de développement des talents et compétences dans ces différents domaines [n = 600]

Comblez l'écart

Notre étude révèle qu'au cours des douze derniers mois, plus de deux entreprises sur cinq (44 %) ont observé une hausse de la rotation de leurs effectifs (turnover). Ce chiffre reflète sans doute l'incapacité des organisations à répondre aux nouvelles attentes de leurs collaborateurs, à savoir des modes de travail plus flexibles, l'alignement de la culture d'entreprise sur leurs propres valeurs, la quête de sens, et la formation continue.

Un appel aux dirigeants

Les dirigeants doivent accélérer la transformation de leur entreprise et dessiner un avenir conforme à leurs exigences.

Les entreprises ont toujours été confrontées à des défis, mais nous assistons actuellement à une coalescence inédite de facteurs : modification des attentes et des comportements des consommateurs, évolution fulgurante des technologies, disruption du marché du travail, etc.

Notre étude révèle que les entreprises peuvent se départir de l'immobilisme ambiant, à condition d'agir résolument sur les quatre axes de la pérennisation.

Celles qui y parviennent – nous les appelons « les Accélérateurs » – sont plus susceptibles d'enregistrer de bonnes performances sur des critères clés.

Atteinte des KPI fixés

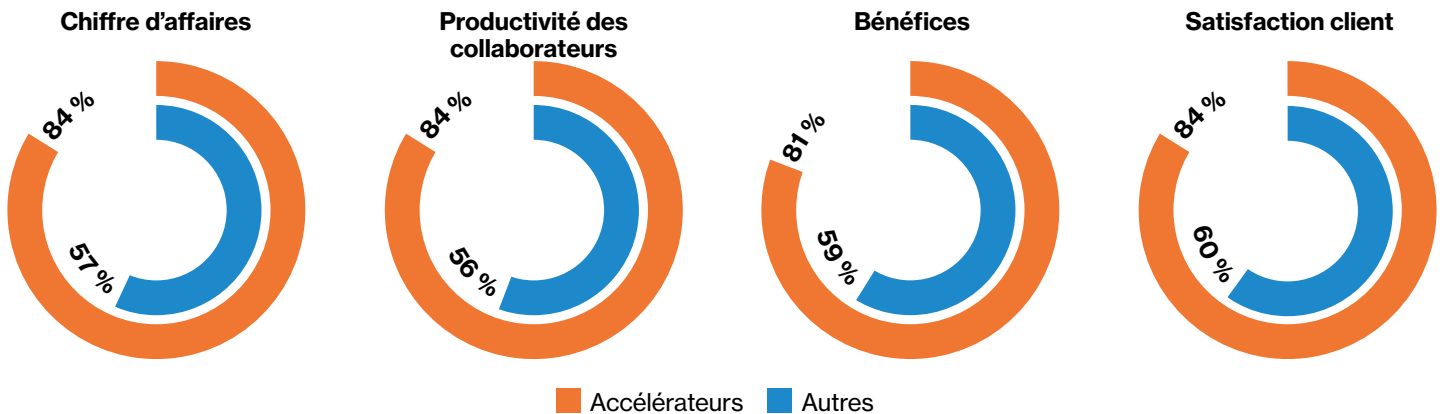


Figure 4 : Pourcentage d'entreprises reconnaissant une « amélioration » ou une « forte amélioration » dans ces différents domaines au cours des 12 derniers mois.

Pour approfondir ces questions

Téléchargez le rapport complet « L'entreprise réinventée : êtes-vous (vraiment) prêt à accompagner vos collaborateurs dans le monde du travail de demain ? ».

Au sommaire :

- Résultats et analyses complémentaires
- Avis et éclairages d'experts reconnus sur le sujet
- Conseils pour propulser votre entreprise au rang des Accélérateurs

[Lisez le rapport](#)



À propos de cette étude

Les données de ce rapport sont basées sur une enquête menée auprès de 600 dirigeants par Longitude, une entreprise du groupe Financial Times, pour le compte de Verizon en janvier 2022. Les participants étaient issus de neuf secteurs différents : fourniture et production d'énergie, finance, assurance, juridique, industrie, médias, services professionnels, retail et supply chain.

¹ Business Insider, Robot orders increase in first quarter as desperate employers seek relief from labor shortage, 2022