

Future of Work

Se préparer au monde du travail de demain



Entre intention et action

C'est presque devenu un poncif de dire que les entreprises sont confrontées à de nombreux défis. Cela a toujours été le cas. Mais ce qui change aujourd'hui, c'est la coalescence de facteurs jamais vue auparavant : modification des attentes et des comportements des consommateurs, disruption du marché du travail, évolution fulgurante des technologies (5G et intelligence artificielle en tête), etc.

Lorsque nous avons débuté notre étude sur le monde du travail de demain au printemps 2020, nous nous attendions à trouver des entreprises soucieuses de s'appropriier les nouvelles technologies pour repenser leur modèle opérationnel. Ce que nous ignorions alors, c'est la magnitude du séisme qui allait nous frapper. Quelques mois plus tard, toujours en 2020, nous nous repençons sur la question afin d'évaluer à quel point la pandémie avait accéléré le mouvement. À l'époque, nos recherches montraient que la crise sanitaire, bien loin de détourner les dirigeants de leurs missions, avait plutôt recentré leur attention sur quatre domaines clés.

Dans l'ensemble, les dirigeants se disent satisfaits de la manière dont leur entreprise a su négocier les récentes épreuves. Mais un écart subsiste entre leurs intentions et leurs actions.

Les quatre dimensions de la pérennisation



Technologie



Compétences et comportements



Leadership



Nouveaux modes de travail

En janvier 2022, nous revenions une deuxième fois sur le sujet avec une nouvelle étude consacrée aux dirigeants d'entreprise, cette fois-ci accompagnée d'entretiens approfondis auprès d'experts issus des milieux business et universitaires.

Dans l'ensemble, les dirigeants se montraient satisfaits de leurs performances à l'issue de la crise sanitaire. La grande majorité d'entre eux rapportaient d'ailleurs une progression sur quatre axes stratégiques.

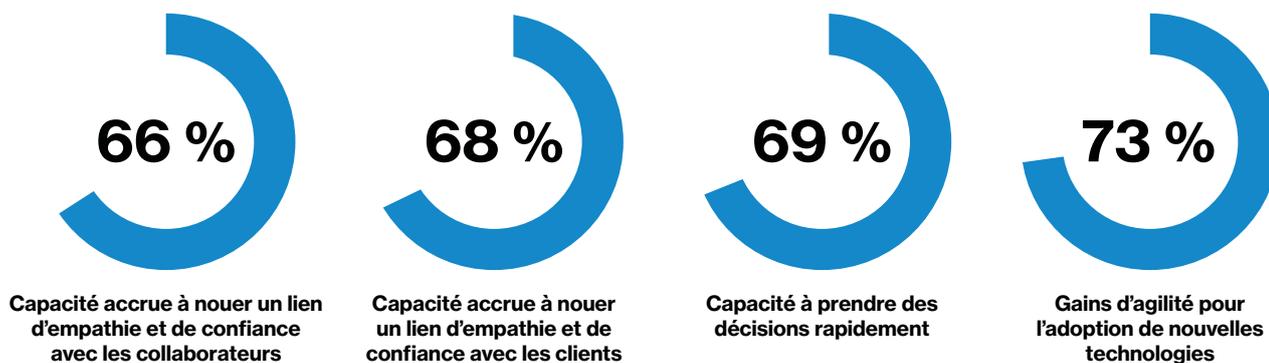


Figure 1 : pourcentage d'entreprises rapportant une progression sur ces quatre axes stratégiques à l'issue de la pandémie.

Malgré ces résultats positifs, notre étude a également mis au jour un écart significatif entre intention et action. À titre d'exemple, trois quarts des sondés voyaient dans l'amélioration de l'expérience client une priorité stratégique pour 2022, mais seuls 38 % avaient intensifié l'analyse des données clients pour y parvenir. Un plus petit nombre encore (34 %) signalait un usage accru de l'automatisation.

Ce rapport complémentaire synthétise les réflexions, les analyses et les conseils de plusieurs experts avec qui nous nous sommes entretenus. Vous y trouverez également 7 recommandations essentielles à l'attention des dirigeants d'entreprise. Enfin, vous découvrirez comment Verizon aide les organisations à réduire l'écart entre intention et action pour mieux concrétiser leurs ambitions stratégiques.

Réduire l'écart

Notre étude révèle que les entreprises peuvent se départir de l'immobilisme ambiant, à condition d'agir résolument sur chacun des quatre axes de la pérennisation. Celles qui y parviennent – nous les appelons « les Accélérateurs » – sont plus susceptibles d'enregistrer de bonnes performances sur quatre critères clés.

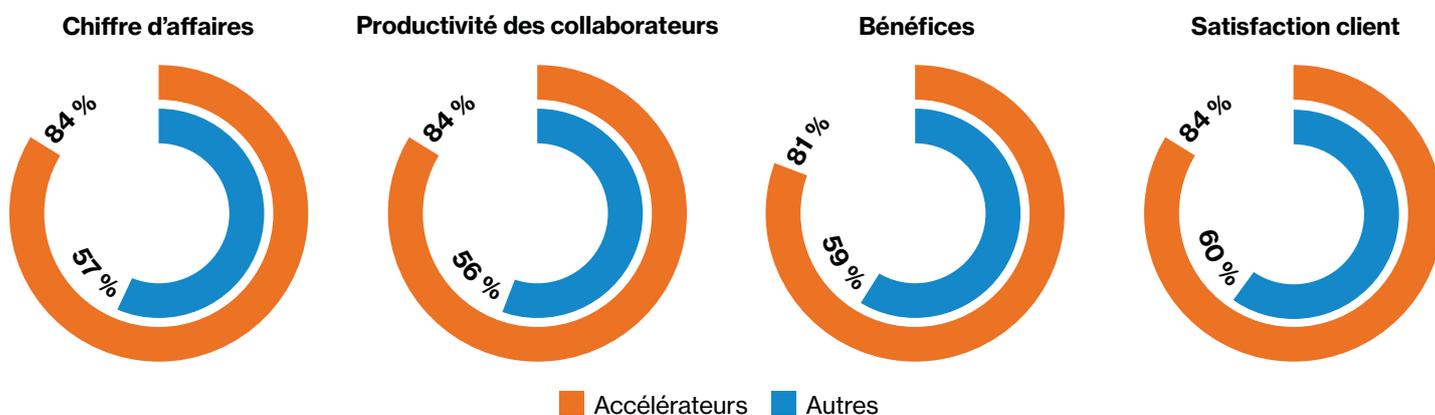


Figure 2 : performances des Accélérateurs comparées aux résultats des autres entreprises.

Les principales caractéristiques qui distinguent les Accélérateurs des autres organisations :

- Ils adoptent de nouveaux modes de travail pour mieux satisfaire les besoins de leurs clients
- Ils déploient les technologies qui améliorent les expériences client et collaborateur
- Ils recrutent et développent des talents dont les compétences, valeurs et comportements sont en phase avec les missions de l'entreprise

Néanmoins, 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.

Les dirigeants doivent accélérer la transformation de leur entreprise et dessiner un avenir conforme à leurs exigences. Voici 5 pistes à explorer dans ce sens :

- **Accepter l'incertitude**
Prendre en compte les risques environnementaux dans le processus décisionnel et la planification, afin de mieux identifier les opportunités et de se relever rapidement en cas d'échec.
- **Accroître la résilience**
Saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour gagner en flexibilité, en agilité et en résilience.
- **Inspirer les collaborateurs**
Fédérer ses forces vives autour d'un objectif commun, clairement défini.
- **Favoriser l'innovation**
Instaurer une culture axée sur l'innovation et donner aux collaborateurs le champ libre pour expérimenter de façon calculée, sans crainte de l'échec.
- **Exploiter le potentiel**
Encourager l'inclusion et la collaboration pour accroître l'engagement de tous les collaborateurs.

Bien entendu, la technologie ne peut à elle seule répondre à tous ces enjeux, mais elle reste un rouage essentiel pour concrétiser ces ambitions et rejoindre les rangs des Accélérateurs.

L'importance de la technologie

Des investissements tous azimuts

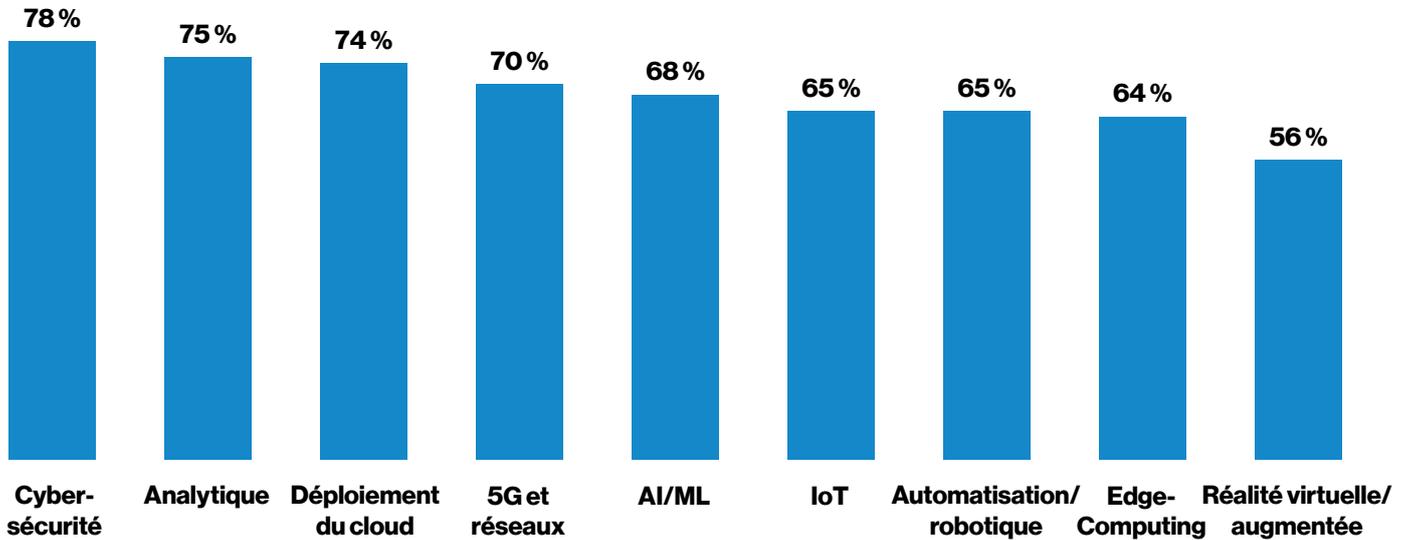


Figure 3 : pourcentage des entreprises prévoyant d'accroître leurs investissements dans ces technologies clés.

Les entreprises recherchent dans la technologie une solution à leurs problématiques

Notre étude indique qu'un grand nombre d'organisations envisagent d'accroître leurs investissements IT en 2022 et 2023, et ce dans plusieurs domaines.

Il ne s'agit pas simplement de moderniser des systèmes vieillissants. Les entreprises recherchent avant tout dans ces nouvelles technologies une solution concrète à leurs problèmes. Elles investissent ainsi dans de multiples combinaisons d'outils pour matérialiser leurs ambitions stratégiques, notamment l'amélioration de l'expérience client.

Comme l'indique l'un des experts interrogés dans le cadre de notre enquête : « Si votre principale préoccupation est de savoir ce que vous pourriez faire avec l'intelligence artificielle, la 5G, ou la réalité virtuelle, alors vous vous posez les mauvaises questions. Demandez-vous plutôt à quoi ressemble le marché actuel, ce que vos clients veulent vraiment, comment leur fournir des expériences d'exception, comment accroître votre chiffre d'affaires et vos bénéfices, comment optimiser vos activités... Et enfin, posez-vous la question ultime : "Comment la technologie peut-elle nous aider à accomplir tout cela ?" ».

Prenez l'exemple de l'expérience client dans le secteur du retail. L'une des manières d'atteindre cet objectif serait de recourir au phygital, qui associe canaux physiques et digitaux. Or, le phygital s'appuie sur un ensemble de technologies innovantes :

- La réalité virtuelle/augmentée pour proposer aux clients des cabines d'essayage virtuelles, des consultations à distance et de nouvelles façons d'interagir avec la marque
- L'edge computing, l'IA/ML et la 5G privée pour fluidifier les expériences retail
- Le cloud et l'analytique pour mieux cerner les attentes des clients, leur offrir des expériences plus personnalisées et renforcer leur engagement
- L'IoT, l'automatisation et la robotique pour accélérer le retrait des commandes, réduire les délais de livraison et optimiser la rotation des stocks.
- La cybersécurité pour garantir la sécurité des données client tout au long de ce parcours

Des investissements au service des priorités stratégiques

Les investissements technologiques des entreprises ont toujours été plus ou moins alignés sur leurs priorités stratégiques. Mais aujourd'hui, ce lien doit être plus étroit que jamais. Car le changement s'accélère, et une transformation mal négociée peut entraîner de graves perturbations. Pour éviter ce risque, les entreprises doivent adopter une pensée plus stratégique.

La majorité d'entre elles se contentaient au départ d'axer leur transformation digitale sur la numérisation des processus analogiques. Cette approche n'est certes pas sans avantages, mais elle ne permet pas de résoudre les problèmes sous-jacents. Et surtout, elle ne résiste pas aux chocs du monde réel, comme nous avons pu la constater pendant la pandémie. À l'inverse, les entreprises qui avaient pris le temps de remettre à plat leurs processus ont gagné en agilité et ont beaucoup mieux résisté face à l'adversité.

Mais même avec une stratégie clairement définie et des investissements massifs, la transformation digitale reste un parcours semé d'embûches. Ainsi, beaucoup font l'erreur d'adopter des technologies inadaptées au contexte propre à l'entreprise. Prenez l'exemple des chatbots. Ces assistants vocaux ont leur utilité, mais s'ils sont mal utilisés, ils suscitent souvent la grogne des clients.

Autre impar : certaines organisations omettent d'intégrer et d'impliquer dans le processus l'ensemble des parties prenantes internes. La solution ? Créer des pôles d'innovation qui offriraient aux équipes un espace où confronter leurs différents points de vue. Ce bouillonnement d'idées génère de précieux insights et permet d'imaginer de nouveaux champs d'application pour certaines technologies. « Attention toutefois à ne pas enfermer ces pôles dans une sorte d'entre-soi », avertit l'un de nos experts. Rassemblez des talents de toutes les disciplines de l'entreprise pour favoriser le brassage culturel et le partage de connaissances.

Le futur sera collaboratif

Pour réussir l'intégration des nouvelles technologies, celles-là mêmes qui leur permettront de relever les challenges de demain, les entreprises doivent pouvoir compter sur des partenariats solides avec leurs fournisseurs clés. En effet, l'expertise de ces derniers les aidera à identifier les nouvelles opportunités et à accélérer l'innovation tout en réduisant la part de risque.

D'où l'importance de choisir les bons partenaires, c'est-à-dire ceux qui à la fois possèdent les capacités techniques et créent les synergies dont votre entreprise a besoin. La transformation est un processus au long cours. Votre partenaire et vous-même devez travailler et vous adapter à l'unisson face aux défis qui se dresseront sur votre chemin.

Votre partenaire doit également être à la tête de son propre écosystème. Beaucoup d'entreprises affichent fièrement leurs alliances avec les numéros un du secteur. Si ces grands noms peuvent leur apporter beaucoup, ils ne présentent en revanche aucun facteur différenciant. La vraie différenciation vient d'acteurs émergents et souvent moins en vue, ces fournisseurs ultra-spécialisés qui vous aideront à mettre au point des solutions vraiment disruptives. De fait, si votre partenaire compte déjà dans son écosystème des partenaires de confiance spécialisés dans des domaines pointus (analyse des foules, contrôles qualité automatisés, robots mobiles autonomes, services de télésanté), alors vous pourrez les intégrer plus rapidement et à moindre risque à votre propre environnement. Un avantage indéniable !



Les 7 commandements du leadership

Si les recettes miracles n'existent pas, la rédaction de ce rapport nous a néanmoins permis d'identifier sept recommandations clés.

1. Trouvez votre confort dans l'inconfort

Comme le disait Niels Bohr : « Il est difficile de faire des prévisions, particulièrement au sujet du futur ». C'est pourquoi les dirigeants doivent bâtir des organisations capables de s'adapter à tous les aléas et à tous les chocs. À vous d'identifier les facteurs qui pourraient influencer sur vos activités, tant négativement que positivement. Côté opportunités, n'hésitez pas à tenter de nouvelles approches et tirez-en toutes les leçons pour gagner en agilité.

2. Utilisez l'expérimentation comme levier d'accélération

Accélérez l'innovation grâce à l'expérimentation. Faites le tri entre les véritables opportunités et celles qu'il vaut mieux laisser passer. Dès lors qu'une opportunité potentielle est identifiée, alors vous devez agir rapidement et de manière résolue. Les entreprises qui développent une culture de la confiance et de l'expérimentation, et qui voient dans l'échec une manière d'apprendre, sont aussi celles qui ont le plus de chances d'identifier des opportunités et de nouvelles solutions à leurs problèmes.

3. Valorisez la diversité des points de vue

Entourez-vous de vos équipes. Recueillez l'opinion et les idées de vos pairs, de vos collègues et de vos collaborateurs. Élargissez vos horizons en vous ouvrant à la pluralité des perspectives, à l'intérieur comme à l'extérieur de votre organisation. Car comme l'indique Margaret Heffernan : « Les meilleures idées viennent rarement du sérail. »

4. Placez le développement durable au cœur de votre stratégie

Les entreprises se retrouvent prises entre deux feux : d'un côté l'impératif de rentabilité et, de l'autre, la volonté de limiter leur impact environnemental. Ces objectifs sont pourtant conciliables : vous pouvez saisir quantité d'opportunités dans une logique de durabilité. Une équation certes difficile à résoudre, mais ô combien primordiale !

5. Mettez sur la diversité et l'inclusion

En invitant d'autres points de vue à leur table, les dirigeants sont mieux armés pour résoudre des problèmes complexes. D'où l'importance de bâtir une culture plus inclusive où chaque collaborateur se sent pleinement en confiance pour devenir force de proposition, mais aussi pour aborder des sujets sensibles. Les dirigeants doivent aussi s'assurer que les nouvelles pratiques de travail hybride ne créent pas involontairement de nouvelles formes d'exclusion.

6. Repensez votre marque employeur

Il revient aux dirigeants de préparer leur entreprise à cet autre enjeu de demain : la pénurie de talents. Dans ce contexte, il sera chaque jour plus essentiel de prendre en compte la situation personnelle de chaque collaborateur, mais aussi de favoriser leur apprentissage tout au long de la vie. Enfin, rappelez-vous que vos recrues potentielles voudront mieux cerner les valeurs de votre entreprise et le sens de sa mission.

7. Apprenez de chaque interaction client

Les organisations doivent proposer à leurs clients des expériences d'exception à chaque interaction. Cela nécessite d'accélérer le développement et l'utilisation de plateformes et d'outils d'analyse des données clients, mais aussi de concevoir des systèmes à la hauteur des attentes en termes de simplicité et de praticité.

Pourquoi choisir Verizon ?

La transformation digitale ne consiste pas simplement à remplacer vos technologies vieillissantes. Sa réussite dépend de tout un tas de facteurs, notamment de votre capacité à articuler une vision claire, à communiquer avec vos parties prenantes, à prendre en compte les considérations culturelles et à gérer les risques, le tout en faisant preuve de suffisamment de flexibilité face aux changements. Verizon comprend l'importance de ces enjeux. Pour nous « partenaire de confiance » n'est pas une simple accroche marketing. C'est notre mot d'ordre.



Expérience

En matière de transformation digitale, notre approche progressive a aidé bon nombre de grandes entreprises à mieux se projeter dans l'avenir tout en gérant les risques et les changements culturels associés. Nous les avons accompagnées tout au long de leur parcours, de l'orchestration des processus jusqu'à leur transition vers un environnement plus autonome, sans perturber leurs opérations. À leurs côtés, nous avons acquis toute l'expérience nécessaire pour vous aider à optimiser les expériences client et collaborateurs, mais surtout à bâtir des fondations solides qui soutiendront l'adoption des nouvelles technologies et vous donneront une longueur d'avance sur vos concurrents. Notre présence mondiale et nos investissements dans le futur de la tech, 5G et edge computing en tête, font de nous votre meilleur allié pour accélérer votre croissance.



Focus sur les objectifs métiers

Lorsque vous faites appel à Verizon, nous commençons par définir vos objectifs afin d'établir clairement ce que vous attendez de votre transformation digitale. Une fois que nous avons cerné votre vision, nous vous aidons à élaborer la feuille de route. Celle-ci inclut un calendrier de déploiement par ordre de priorité, le but étant d'obtenir rapidement des résultats dans les domaines les plus urgents tout en s'inscrivant dans une optique de long terme. Nos experts établissent avec vous un business case pour convaincre vos parties prenantes de débloquer les financements nécessaires à votre projet. Enfin, nous vous aidons à déployer une infrastructure à la hauteur de vos ambitions pour concrétiser vos objectifs métiers sans jamais dévier de la dimension culturelle de votre entreprise.



Flexibilité

Notre approche plateforme vous permet d'atteindre le niveau de flexibilité IT nécessaire pour prendre et garder l'ascendant sur vos concurrents. Grâce à notre framework NaaS (Network as a Service), vous améliorez votre agilité pour déployer les innovations technologiques dès leur apparition et accélérer le lancement de vos nouvelles solutions. Des réseaux à la sécurité, en passant par les communications unifiées, tous nos services sont conçus pour s'adapter à l'évolution de vos besoins. Contrairement à la majorité des autres fournisseurs, nous possédons et gérons l'intégralité de nos infrastructures, qui incluent d'ailleurs l'un des plus grands réseaux IP haute capacité au monde. Nous maîtrisons ainsi tous les facteurs sous-jacents de la performance, la flexibilité et la sécurité, autant de marqueurs sur lesquels les fournisseurs dépendant de partenariats externes ne disposent que d'un contrôle limité.



Sécurité et résilience

Nos maîtres-mots : fiabilité et sécurité. Lorsque vos clients vous confient leurs données, vous jouez votre réputation. Il en va de même pour nous. Voilà pourquoi nous prenons la sécurité, la résilience et la conformité très au sérieux.



Écosystème de partenaires

Verizon vous propose des offres et des solutions 100 % techno-agnostiques. Faites appel à l'expertise de notre écosystème de partenaires et intégrez-y les fournisseurs de votre choix en toute simplicité. Vous êtes ainsi certain de déployer les meilleures solutions, sans vous limiter à tel ou tel prestataire. À la clé, la possibilité de créer un écosystème solide au service de vos objectifs, à court comme à long terme.

Prêt à découvrir ?

Explorez nos études et les conseils de nos experts pour renforcer vos processus, accroître votre résilience et augmenter vos chances de réussite.

[En savoir plus](#)

Prêt à explorer ?

Découvrez comment l'approche progressive de Verizon aide les entreprises à prendre en compte les technologies existantes et les impératifs culturels pour réduire la part de risque et augmenter les chances de réussite de votre projet.

[Nos solutions](#)

Prêt à échanger ?

Pour lancer votre transformation sur de bons rails, contactez votre conseiller Verizon ou planifiez une consultation gratuite.

[Nous contacter](#)

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.