

Deloitte.

Transformation des modes de travail

**D'une tendance de fond à une nécessité accentuée
par le contexte actuel**



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Sommaire

- **Introduction** 3
- **Les modes de travail à l'aune des évolutions actuelles : vers une approche holistique pour concilier expérience collaborateur, performance de l'entreprise et enjeux sociétaux** 4
 1. Le nécessaire renforcement des liens humains à l'heure de la Covid-19 4
 2. La transformation des modes de travail : un accélérateur d'évolutions sociétales et environnementales profondes 5
- **L'accompagnement des collaborateurs au quotidien est une condition sine qua non pour sécuriser les évolutions structurelles des organisations et de la Workplace, dans un système VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity)** 7
 1. Les outils digitaux, vecteurs d'une communication augmentée 8
 2. L'accompagnement au plus près de chacun : au-delà de l'expérience collaborateur, une nécessité pour construire les fondements d'une société nouvelle 9
- **Conclusion** 10
- **Contacts France** 11

Introduction

La transformation des modes de travail désigne l'évolution de notre manière de travailler à trois niveaux clés pour soutenir la performance :

l'environnement de travail (proposer une multiplicité d'espaces permettant d'améliorer l'expérience collaborateur, et d'optimiser les taux d'occupation des espaces), les pratiques de travail (développer de nouvelles postures managériales, l'esprit d'innovation, l'adaptabilité et l'agilité) ainsi que la digitalisation (faciliter la circulation de l'information et la communication dans l'écosystème de l'entreprise ainsi que la prise en main de ces outils par l'ensemble des collaborateurs).

Le contexte sans précédent de la crise Covid-19, mais également de l'arrivée sur le marché de l'emploi d'une génération de **Millennials** bien déterminée à inscrire les questions de sens et d'engagement sociétal au cœur de l'entreprise, constituent de puissants accélérateurs à l'évolution des modes de travail et, en sus, des organisations.

Dans ce contexte, notre étude sur les **tendances RH 2020** a identifié trois typologies d'enjeux RH clés questionnant les modes de travail et la vision globale de l'entreprise, à savoir :

- **donner du sens afin de développer le sentiment d'appartenance** dans un monde individualiste ;
- **générer de la sécurité** en travaillant sur la **notion de potentiel** ;

- **donner de la perspective afin de permettre l'audace** dans un monde incertain.

De facto, cette nouvelle donne vient bousculer les organisations actuelles, dans l'obligation de rebattre leurs cartes pour assurer flexibilité et adaptabilité à leurs collaborateurs, mais aussi à leurs prestataires et clients qui font également face aux mêmes problématiques.

Un tel changement implique une évolution de la psyché collective et individuelle, tant les mentalités restent conditionnées aux « anciens » repères organisationnels. La mise en œuvre et l'appropriation par les collaborateurs de nouveaux modes de travail restent un grand défi au regard de vieux réflexes qui perdurent (contrôle, absence de partage de l'information, compétition interne, etc.).

Pour autant, **il est aujourd'hui nécessaire d'avancer « à marche forcée » vers ces transformations, en adéquation avec le modèle sociétal qui se dessine.**

Cet article vous propose de mieux **appréhender les enjeux fondamentaux des nouveaux modes de travail** qui permettent de conjuguer une expérience collaborateur optimale dans un contexte de guerre des talents, tout en sécurisant les enjeux de performance de l'entreprise dans une société en transformation. Dans un second temps, il propose **d'étudier de manière très concrète les facteurs clés de succès en matière d'accompagnement des collaborateurs** du point de vue des outils et du leadership afin de maximiser les chances de succès dans le cadre des évolutions en cours et à venir.



Les modes de travail à l'aune des évolutions actuelles : vers une approche holistique pour concilier expérience collaborateur, performance de l'entreprise et enjeux sociétaux

1- Le nécessaire renforcement des liens humains à l'heure de la Covid-19

Longtemps, les entreprises appréhendaient les enjeux liés à la transformation des modes de travail à travers les seuls prismes du **télétravail** et de la mise en place de **modes de travail plus collaboratifs**, notamment inspirés par le **développement des méthodes agiles et la multiplication des outils digitaux** facilitant la collaboration et la transversalité.

De fait, le développement d'outils collaboratifs digitaux a permis, ces

dernières années, de grandes avancées dessinant **un nouveau profil de collaborateur nomade, capable de travailler n'importe où et à n'importe quel moment** et facilitant par ce biais l'élargissement des dispositifs et des accords de télétravail dans bon nombre d'entreprises.

Plus spécifiquement, le télétravail est souvent une opportunité de **bénéficier d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle** (réduction des temps de trajets, meilleure gestion de son agenda, etc.) et, en ce

sens, n'a cessé d'être plébiscité par les collaborateurs.

Cette réalité est encore plus prégnante chez la jeune génération, comme en témoignent les résultats de notre dernière étude Millennials Survey 2020. En effet, plus de deux tiers des répondants à notre étude estiment que le télétravail permet de réduire le stress et d'avoir un meilleur équilibre de vie et 62 % aimeraient continuer à télétravailler une fois la crise sanitaire derrière nous.

Toutefois, le contexte sanitaire nous appelle à changer de paradigme tant il renforce une autre réalité, tout aussi essentielle, pour mieux appréhender et adresser ces transformations.

À ce titre, sans remettre en cause les bénéfices inhérents au télétravail, **la notion d'appartenance et le renforcement du lien social** deviennent en effet plus que jamais essentiels à l'épanouissement de l'organisation et de ses collaborateurs.

Cet élément est d'autant plus essentiel qu'il est intrinsèquement lié à la notion d'engagement et de performance de l'organisation.

Dans cette perspective, si l'on se réfère aux résultats de notre étude mondiale HR Tendances 2020, **93 % de nos répondants estiment que le sentiment d'appartenance booste la performance. Pourtant, seulement 13 % se disent capables d'adresser cette tendance.** Un chiffre qui questionne et appuie avec force la nécessité d'accompagner les évolutions des modes de travail, tout en veillant à faire du renforcement des liens humains – et d'un management soucieux de la qualité des relations humaines – la pierre angulaire de la performance et de la compétitivité de l'entreprise.

Le discours sur le sens d'une entreprise sera de plus en plus mis à l'épreuve de la qualité des relations humaines, sincères et authentiques et des transformations engagées, réelles, vécues et effectives.



2- La transformation des modes de travail : un accélérateur d'évolutions sociétales et environnementales profondes

Au-delà des enjeux humains et de performance, la transformation des modes de travail accélère des évolutions sociétales et environnementales plus profondes. Nous avons pris le parti de revenir sur deux tendances de fond qui vont modifier, avec force, le rapport de la société au travail demain.

1- La révolution de l'immobilier : le bureau de demain, partout et nulle part ?

L'après-Covid-19 verra se généraliser l'hybridation des modes de travail, au bureau, dans des tiers lieux, à la maison, etc. Ce phénomène sera accompagné par une nouvelle façon de concevoir les espaces de travail. Les raisons de se rendre au bureau seront motivées par des nécessités spécifiques.

À ce titre, de nombreux salariés vont inventer et exiger une nouvelle expérience dans le rapport au travail : moins de déplacements inutiles, plus d'efficacité et de confort psychologique pour les temps de réflexion qui peuvent se faire à la maison, un meilleur accueil au bureau dans des espaces rénovés, pensés pour encourager le sentiment d'appartenance et de lien social, l'intelligence collective et la créativité.

Quelles seront les conséquences de cette transformation sur l'immobilier tertiaire et son occupation ? Face à l'augmentation des coûts immobiliers ces cinq dernières années (liée principalement à l'évolution des loyers en Île-de-France), la « sous-occupation » des postes de travail est l'une des préoccupations des entreprises.

À la recherche d'optimisation sur les charges d'exploitation et dans un contexte de crise économique, les impacts seront nombreux. **Nos équipes Deloitte Real Estate Advisory pronostiquent que les entreprises vont, dans les trois prochaines années, procéder à la restitution plus ou moins massive de surfaces tertiaires qu'elles auront**

estimées comme excédentaires.

À titre d'exemple, et pionnier en la matière, **un géant de l'automobile a généralisé courant décembre 2020 le travail à distance de 40 000 collaborateurs dans le monde (soit tous les collaborateurs non liés directement à la production), dont environ 18 000 en France.**

L'objectif : réduire le coût de l'immobilier de 30 % à horizon 2022, en dessinant des espaces de travail collectifs à 85 %. Cette initiative fait encore davantage écho au modèle de **l'organisation adaptable** rappelé plus haut, creuset favorisant le développement de nouveaux modes de travail.

Pour autant, ces initiatives lancées par cette entreprise ne sont pas mises en place sans un bouleversement organisationnel et émotionnel, qu'il convient d'accompagner pour l'ensemble des collaborateurs, qui ont fait part de leurs fortes attentes sur le sujet (cf. chapitre 2).

Si le précédent exemple met en exergue une option radicale dans la mise en œuvre de nouveaux modes de travail, il ne s'agit pas pour autant d'une voie unique et incontournable dont dépendrait la performance de l'entreprise. En effet, notre propos cherche à souligner l'importance de développer, pour chaque entreprise, des approches flexibles et personnalisées. **Il n'existe pas de solution définie, mais une multitude d'approches organisationnelles à mettre en œuvre pour trouver l'équilibre qui convient le mieux à son organisation.**

Chez Deloitte par exemple, une expérimentation a été récemment mise en place pour permettre aux collaborateurs de la firme d'accéder à des espaces de coworking, en plus des possibilités offertes en matière de télétravail et d'accès aux bureaux situés à La Défense.

2- Le télétravail comme élément de réponse à l'enjeu climatique ?

La crise de la Covid-19 a eu pour conséquence une généralisation du télétravail en France. Lors du premier confinement en mars 2020, par exemple, **41 % des actifs français ont adopté le télétravail, 17 % le pratiquaient déjà.**

Si on se réfère à une récente étude de l'ADEME (Agence de la transition écologique), le télétravail a induit des **modifications importantes dans les modes de vies et semble, par ce biais, avoir un impact bénéfique sur l'environnement et la société.**

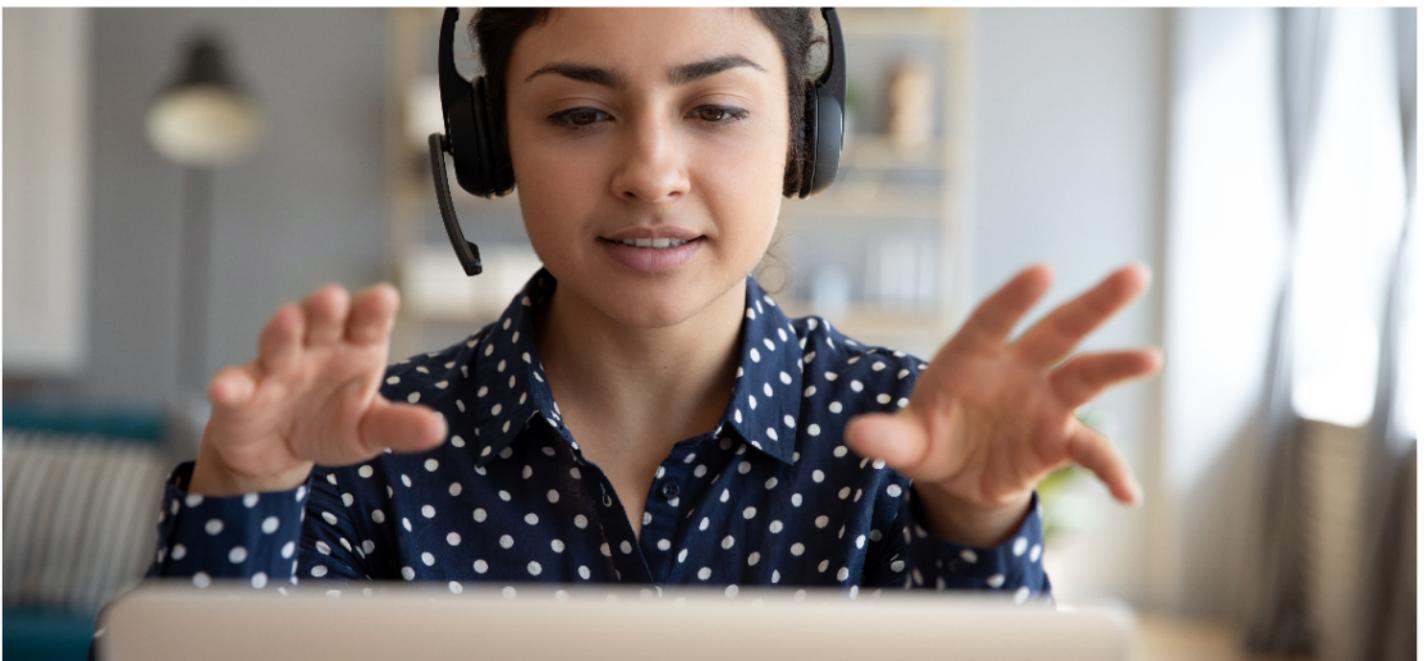
En effet, il en ressort de cette étude plusieurs typologies de modifications profondes liées à la généralisation du télétravail, on peut citer notamment :

- une **forte évolution à la baisse des niveaux de pollutions**, à travers notamment la **réduction de la congestion des routes et des émissions de gaz à effet de serre.**

L'ADEME estime en ce sens que, avec un potentiel de 35 % des actifs en télétravail, 3,3 millions de déplacements seraient évités en France chaque semaine, ce qui aurait pour effet de réduire la production hebdomadaire de gaz à effet de serre d'au moins 3 200 tonnes ;

- une **relocation des activités du quotidien autour du domicile** avec une réduction de l'utilisation de la voiture au profit de trajets dits « pendulaires » (vélo, vélo électrique, marche, tramway, etc.) ;
- une évolution des modes de consommation qui engendre une **diminution du gaspillage alimentaire** (40 % des télétravailleurs cuisinant plus d'une fois par jour, contre 26 % avant le confinement).

Toutefois, dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux modes de travail, **reste encore à limiter l'impact de la multiplication des outils numériques et la fabrication d'équipements informatiques additionnels en termes de pollution numérique.** Dans cette perspective, la proposition de loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France (présentée en décembre 2020) propose notamment le concept de « **sobriété numérique** » comme un thème clé pour une utilisation responsable des outils numériques.





L'accompagnement des collaborateurs au quotidien est une condition sine qua non pour sécuriser les évolutions structurelles des organisations et de la Workplace, dans un système VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity)

Encore davantage dans le contexte de la crise Covid-19, le quotidien de travail est aujourd'hui marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (système VUCA). Il est à ce titre nécessaire de mettre en œuvre tous les moyens d'un accompagnement le plus personnalisé possible pour les équipes et pour le collaborateur afin, de développer des

modes de travail visant à :

- **rassurer** ;
- **apporter du sens** ;
- **renforcer la confiance vis-à-vis de la ligne managériale** ;
- **favoriser l'engagement de tous.**

De manière générale, les questions relatives aux problématiques s'accompagnement sont larges. Nous

avons pris le parti de choisir deux facteurs clés de succès qui nous paraissent particulièrement indispensables aux objectifs présentés plus haut, à savoir l'importance des outils digitaux et le développement du leadership managérial dans un contexte complexe, voire compliqué.

1- Les outils digitaux, vecteurs d'une communication augmentée

Dans le cadre de la mise en œuvre de nouveaux modes de travail, et avec le développement du télétravail, les outils digitaux constituent un facteur crucial pour assurer le maintien du lien entre les collaborateurs (horizontal) et vis-à-vis de la ligne managériale (vertical).

En effet, au-delà d'une simple transmission d'information, rôle que se devaient de remplir les outils les plus traditionnels, les nouveaux outils digitaux se doivent d'offrir une expérience utilisateurs conviviale et collaborative, et favorisant le développement de méthodes de travail agiles et innovantes.

Si toutes les organisations se sont dotées à marche forcée de Teams, Skype et

autres Zoom, abolissant de fait la distance, ces solutions demeurent néanmoins insuffisantes et pèchent à apporter l'indispensable lien et les conditions favorisant la résolution de problématiques complexes.

À titre d'exemple, des acteurs comme une start-up dans le domaine du coaching propose d'innover en développant des solutions de facilitation et de Codev pour inscrire les équipes dans des logiques dynamiques, faisant fi de la distance, et favorisant le partage autour de la résolution de problèmes complexes. Collaboration, transversalité et agilité, se reflètent ainsi de plus en plus dans des outils intégrés allant au-delà d'une simple communication traditionnelle.

Pour autant, le développement de ces outils indispensables s'accompagne de points de vigilance :



la nécessité pour l'employeur de s'assurer que les salariés bénéficient bien du matériel adéquat pour continuer à travailler depuis chez eux. À ce titre, certains employeurs contribuent à l'achat du matériel dans la limite d'une enveloppe prédéfinie (par exemple : double écran, matériel orthopédique, etc.) ;



le respect du droit à la déconnexion s'impose comme véritable défi pour les collaborateurs comme pour la ligne managériale. Les nouveaux outils digitaux doivent en effet permettre au collaborateur un épanouissement et une facilitation du cadre de travail, etc. Gare alors à l'aliénation et aux heures passées devant l'écran, aux meetings sur l'heure du déjeuner et jusqu'aux heures les plus indues, etc. Le droit à la déconnexion, que chaque employeur se doit de respecter, se pose dans le contexte Covid-19 de manière particulièrement accrue. Pour respecter leurs obligations légales, certains employeurs ont mis en œuvre des systèmes de blocage de serveurs en dehors des heures de travail, la désactivation des alertes sonores en cas de réception des e-mails, ou encore des consignes claires concernant l'absence d'obligation pour un salarié de répondre à ses e-mails en période de repos ;



entre autres choses, le développement du travail à distance et **l'utilisation généralisée des outils digitaux génèrent de nouvelles inégalités et accroissent celles déjà existantes.** À titre d'illustration, une étude du FMI identifie les écarts de revenu entre les professions et les pays, du fait de l'accès aux outils numériques. Fractures sociales et numériques (« illectronisme ») accroissant encore davantage les inégalités et l'exclusion, sont à ce titre à anticiper. Ainsi, dans une enquête menée en 2019, l'INSEE relevait qu'« un peu plus de 21 % de la population [de plus de 15 ans] ne dispose pas de communication via Internet » ;



à ce titre, il convient d'appliquer des mesures correctives en proposant aux collaborateurs de participer, à titre d'exemple, à l'achat du matériel adéquat permettant la continuité de l'activité professionnelle dans des conditions optimales. Contrebalançant cet argument, le télétravail semble toutefois permettre, dans une certaine mesure, une évolution favorable à l'accès à l'emploi. Avec 75 % de chômeurs qui ont des difficultés à trouver un emploi à cause des transports, le télétravail serait une solution pour la moitié d'entre eux (soit plus de 1,5 million de personnes en France).

À ce titre, il est clé de se poser les questions suivantes : **le télétravail est-il un avantage social ou un choix d'organisation ? Peut-on le généraliser à l'ensemble des salariés ou faut-il maintenir un principe de volontariat ?**

Des questions fondamentales si l'on reconnaît le travail comme un vecteur principal de socialisation et d'intégration sociale.

2- L'accompagnement au plus près de chacun : au-delà de l'expérience collaborateur, une nécessité pour construire les fondements d'une société nouvelle

Paradoxe des nouveaux modes de travail qui tendent vers un délitement du présentiel et du contact humain, se dégage la nécessité d'accroître encore davantage le lien et l'accompagnement de chacun de manière toujours plus individualisée. À ce titre, les questions les plus courantes recoupent à la fois la nécessité de doter les collaborateurs des compétences indispensables aux modes de travail de demain, tout en y réinjectant de l'humain :



- Comment faire face au deuil émotionnel, psychologique lié à la perte de ses repères (espaces de travail, affaiblissement du lien social en présentiel, etc.) ?
- Comment conserver le rapport à l'humain dans les rapports de travail ?
- Quelles compétences acquérir ?
- Quelles compétences pour le manager de demain ? Faut-il parler de manager virtuel ?
- Comment renforcer son leadership dans un cadre de travail entièrement dématérialisé ?



En lien avec les précédents chapitres :

- **le développement des compétences digitales** est clé pour limiter les risques d'illectronisme et d'exclusion. À ce titre, il s'agit de développer la compétence numérique telle que définie par la recommandation du Parlement européen du 18 décembre 2006, sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (2006.962/CE) : « La compétence numérique implique l'usage sûr et critique des technologies de la société de l'information (TSI) au travail, dans les loisirs et dans la communication. La condition préalable est la maîtrise des TIC : l'utilisation de l'ordinateur pour obtenir, évaluer, stocker, produire, présenter et échanger des informations, et pour communiquer et participer via l'Internet à des réseaux de collaboration. » Ces compétences sont d'autant plus clés que près d'un emploi sur deux présente un risque d'obsolescence des compétences à trois ans (baromètre Cegos). L'acquisition de ces compétences est, à ce titre, un passage obligé, fondamental, pour construire un socle de compétences certes solide, mais qui sera sans cesse appelé à être approfondi et questionné par les avancées technologiques ;
- **le renforcement du leadership managérial** est clé à l'heure du management virtuel pour sécuriser la nécessaire réassurance des collaborateurs pouvant être

décontenancés par la perte de leurs repères et leur mode de travail traditionnels. Pour ce faire, encore faut-il maîtriser parfaitement les compétences managériales traditionnelles (pilotage et cadrage, écoute active, prise de hauteur, etc.). Celles-ci agissent comme un socle fondamental sur lequel il sera par la suite plus aisé de développer l'agilité et la flexibilité nécessaires afin de :

- faire face à des demandes croissantes via des canaux de plus en plus digitaux et diversifiés,
- développer une capacité d'écoute et de réassurance pour accompagner les équipes à distance dans un monde incertain.

Une fois ces compétences traditionnelles renforcées, encore faut-il s'approprier les codes des nouveaux modes de travail (télétravail, digitalisation, flexibilité, agilité, etc.) afin de créer une expérience collaborateur dépassant le cadre du management traditionnel. Il s'agit ici d'investir le champ du sensible, de l'empirique, de l'impalpable pour créer des « moments qui comptent » (moments that matter) aux externalités positives sur l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise (fournisseurs, clients, etc.).



Conclusion

Cet article se proposait de brosser les principaux enjeux relatifs à l'évolution des modes de travail. Les questionnements qui y sont rapportés sont loin d'être exhaustifs, mais ils nous apparaissent néanmoins constituer des clés de lecture fondamentales pour sécuriser la performance durable des entreprises dans un monde où les enjeux sociaux et sociétaux se positionnent à égalité avec les objectifs de rentabilité et de compétitivité. Dans cet univers de transformation profonde des repères et d'une remise en question du travail, **il est nécessaire que les entreprises anticipent un virage sociétal qui n'appelle plus de retour en arrière.**

Dans ce contexte, de par sa philosophie prônant l'agilité, **le modèle d'organisation adaptable apparaît comme le terreau fertile à l'épanouissement des nouveaux modes de travail.** Le cloisonnement des problématiques devient caduc : il s'agit d'appréhender les enjeux de manière globale, pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (des collaborateurs aux clients, en passant par les prestataires). Pour ce faire, **un accompagnement toujours plus individualisé est nécessaire pour acquérir les compétences fondamentales socles au développement des compétences numériques et de leadership de demain.**

Contacts France

Florent Frontela

Associé Capital humain

Article écrit en collaboration avec :

Audrey Mes

Senior Manager Capital humain

Sarah Taupin

Manager Capital humain

Mohamed Lahmoudi

Consultant Capital humain

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit et assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax, et services connexes. Nous collaborons avec quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® grâce à notre réseau mondial de cabinets membres et d'entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte ») dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 330 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

Deloitte

6, place de la Pyramide - 92908 Paris-La Défense Cedex

©2021 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited