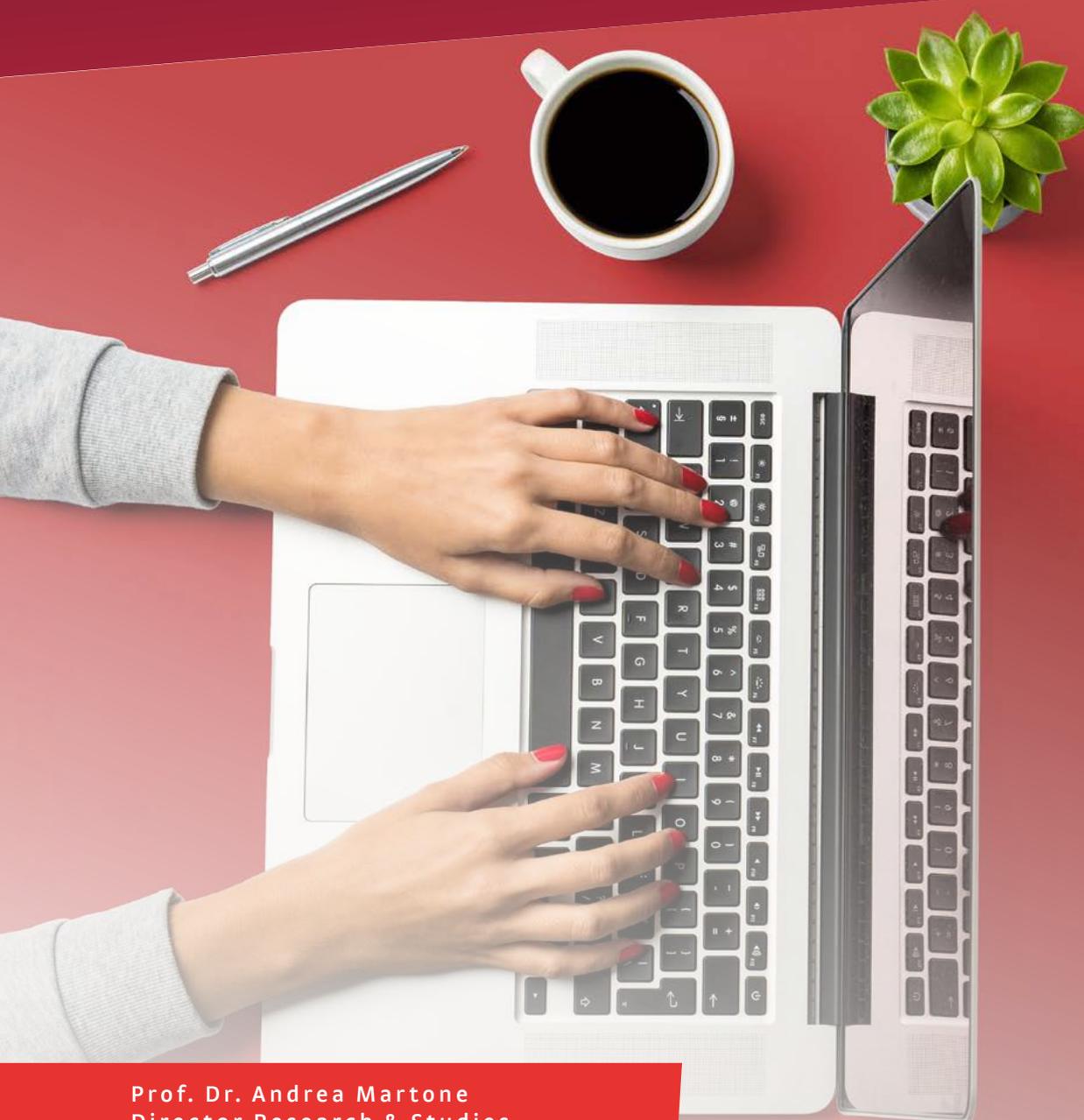


VON RUNDSTEDT

SMART WORKING EN SUISSE LA SITUATION UN AN APRÈS LE DÉBUT DU CONFINEMENT



Prof. Dr. Andrea Martone
Director Research & Studies
von Rundstedt

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	4
2. ÉLÉMENTS CLÉS	8
3. SMART WORKING : QUEL SOUTIEN AUX EMPLOYÉS ?	18
4. ANALYSE SELON LE SECTEUR ET LES EFFECTIFS	22
5. STRATÉGIE POUR LE FUTUR	26

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

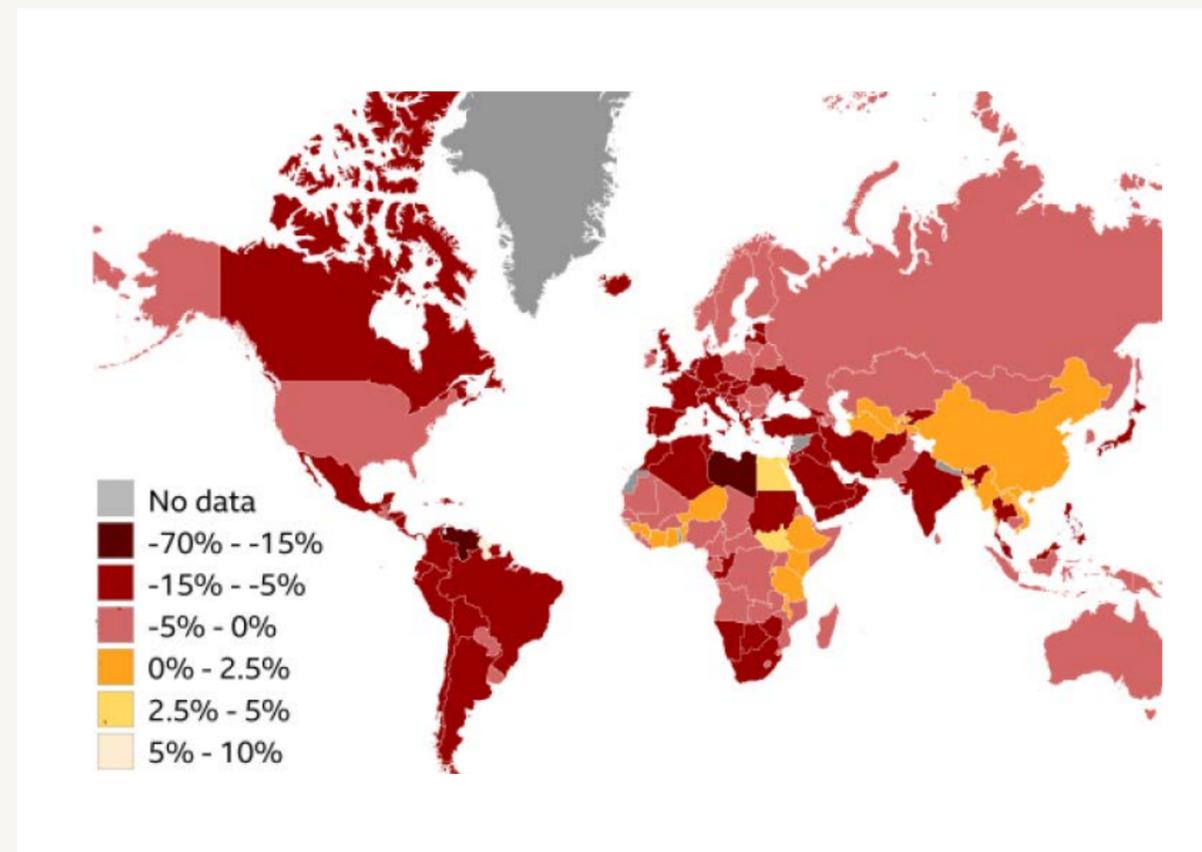
1. INTRODUCTION

1.1. SITUATION

Une année s'est écoulée depuis le premier confinement en Suisse, et les entreprises ont dû faire face à une nouvelle réalité : la difficulté (voire l'impossibilité) d'avoir leur personnel sur leur lieu de travail habituel.

C'est un événement majeur, qualifié par certains comme la plus grande expérience sociale jamais vue dans le monde après la Seconde Guerre mondiale. Les effets sur l'économie et l'emploi ont été dévastateurs et les données présentées par la Banque mondiale (fig. 1.1) sont impitoyables.

Fig. 1.1 : Croissance du PIB mondial (2020)



Source: Banque mondiale

Cette période nous laissera-t-elle face à un champ de ruines ? Ou au contraire verra-t-on apparaître des opportunités économiques et des opportunités en matière d'emploi qui favoriseront une période de prospérité post-pandémique ? Seul le temps nous le dira, mais il est fort probable que nous verrons émerger des opportunités pour ceux qui sauront les saisir.

Le rapport von Rundstedt, basé sur des données chiffrées présente la situation du Smart Working en Suisse. Mieux connaître, c'est mieux comprendre.

1.2. LE SMART WORKING

Le concept de « Smart Working » nécessite de repenser le travail d'un point de vue plus global, de remettre en question les conventions traditionnelles telles que le lieu et l'horaire de travail, de laisser plus d'indépendance aux employés. Appréhender ces facettes permet de redéfinir les modalités du travail en se basant sur les notions de responsabilités et de résultats. L'indépendance, la flexibilité, la responsabilité, la valorisation des talents et la confiance deviennent les principes clés de cette nouvelle approche (Smart Working Observatory ; 2019). L'objectif est que chaque employé puisse s'organiser pour exécuter ses tâches dans les meilleures conditions.

Le Smart Working ne fait pas seulement écho au télétravail. Il ne s'agit pas simplement du « travail à distance » mais d'une nouvelle conception du travail, basée sur la gestion par les objectifs, sur la flexibilité (travailler à tout moment et en tout lieu) et sur de nouveaux processus. L'ensemble de ces éléments étant reliés par un système d'indicateurs de performance cohérents.

Le travail à distance lui, consiste à transposer le travail du bureau vers un lieu plus commode pour l'employé (généralement son domicile) et à garder intact la logique et les pratiques importées du bureau (horaires de travail, supervision hiérarchique, définition des tâches, etc.)

1.3. UNE TRANSFORMATION EXTRAORDINAIRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La pandémie nous laisse en héritage une révolution dans les manières de faire des affaires et dans les façons de travailler. Cette révolution sera nécessairement liée à un changement du modèle de compétence dans les entreprises. Pour rester opérationnels, les employés devront être formés aux nouvelles technologies. Cela étant dit, il ne s'agit pas simplement d'apprendre de nouvelles techniques, il faudra également revoir l'organisation du travail, le modèle de leadership et les comportements individuels.

La question de l'employabilité devient donc centrale pour les entreprises et les institutions publiques, qui doivent d'ores et déjà soutenir le repositionnement des compétences de l'ensemble de la main-d'œuvre à tous les niveaux.

Nous allons assister à une « transition de carrière » imposée et généralisée dans laquelle les employés seront massivement confrontés à la recherche d'un nouvel emploi et feront face à la disparition de leur emploi actuel inadaptés aux nouveaux défis. Certains devront se repositionner à l'extérieur de leur entreprise (outplacement), et d'autres à l'intérieur (in-placement). Les attentes des entreprises envers les employés changeront radicalement ; la main-d'œuvre devra s'adapter en permanence.

Cette transformation de la main-d'œuvre sera sans précédent et ceux qui ne sauront pas s'adapter risqueront de rester en marge du marché du travail. Certains secteurs économiques importants du pays perdureront néanmoins, et les modes de travail traditionnels résisteront (armée, église, institutions publiques et certains monopoles dans quelques secteurs marginaux). Pour autant, la partie la plus dynamique de l'économie sera touchée de manière significative par ces nouveaux modèles.

1.4. RECHERCHE (ÉCHANTILLON DE POPULATION ET MÉTHODOLOGIE)

L'étude vise à comprendre comment le Smart Working s'est développé en Suisse et quel est l'état des lieux un an après le premier confinement.

L'étude a été menée selon la méthodologie suivante :

- **Hypothèses** ; une approche qualitative a permis de formuler des hypothèses : avis d'experts (littératures et rapports spécialisés) et groupe de discussion avec des experts du marché du travail de von Rundstedt
- **Validation des hypothèses** ; une approche quantitative a été menée au travers d'un questionnaire diffusé auprès d'une population de directeurs des ressources humaines et d'entrepreneurs. Ces derniers ont été identifiés par la technique *d'échantillonnage de commodité*¹.
- **Rapport final** ; les données récoltées au travers du questionnaire ont été condensées dans un rapport final (celui-ci) qui reprend les principaux résultats de l'enquête.

Le questionnaire propose des « questions fermées » et inclue des « questions de contrôle » (il s'agit d'une répétition de questions afin de vérifier la cohérence des réponses).

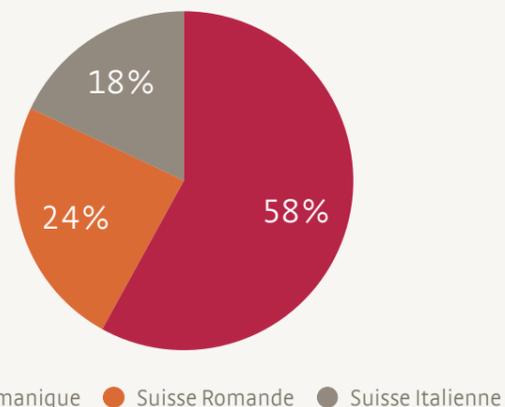
Les informations recueillies sont réparties sous différentes sections :

- Données sur les entreprises qui ont rempli le questionnaire ;
- Smart Working en Suisse ;
- Smart Working et productivité ;
- Quel soutien les entreprises offrent-elles aux employés ;
- Impact sur la psychologie et la motivation ;
- Développement futur.

L'échantillon est composé de 534 entreprises de différentes industries et des services. Les participants viennent de toute la Suisse.

Le schéma 1.2 reflète la part des trois régions linguistiques dans l'enquête.

Fig. 1.2 : Régions linguistiques

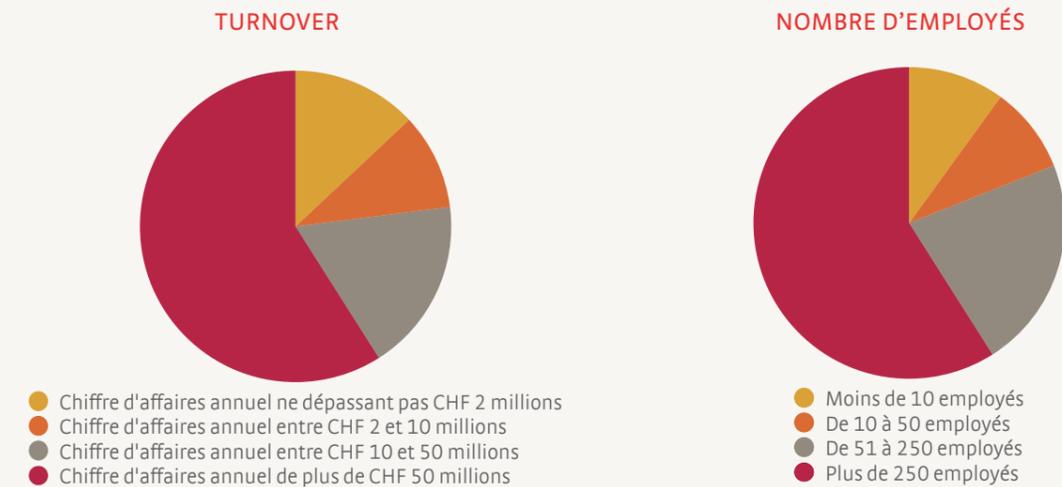


Source: von Rundstedt

¹L'échantillonnage de commodité est une technique d'échantillonnage non probabiliste où les sujets sont sélectionnés en raison de leur accessibilité pratique et de leur proximité avec le chercheur. C'est la technique d'échantillonnage la plus couramment utilisée car elle est rapide, simple et peu coûteuse.

La plupart des répondants (57 %) sont issus de grandes entreprises (plus de 250 salariés et chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de CHF). Les plus petites entreprises (jusqu'à 10 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions CHF) représentent un peu plus de 10% des répondants.

Fig. 1.3 : Taille de l'entreprise



Source: von Rundstedt

Compte tenu de sa composition, l'échantillon n'est pas représentatif de la répartition réelle des entreprises suisses car il compte un pourcentage plus élevé d'entreprises de taille moyenne. Néanmoins cette surreprésentation des entreprises de taille moyenne nous permet de connaître les tendances des entreprises qui en raison de leur taille et de leur impact sur la société, ont une influence directe et réelle sur les tendances économiques et la gestion du pays.



2. ELÉMENTS CLÉS

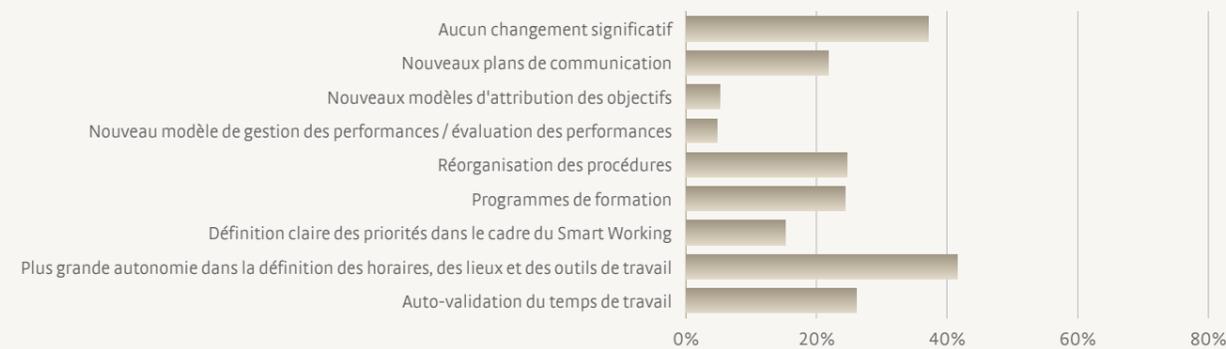
2.1. UNE GRANDE OCCASION MANQUÉE (MAIS IL EST ENCORE TEMPS D'Y REMÉDIER)

Le premier résultat de notre recherche montre que la majorité des entreprises interrogées n'ont pas adopté le Smart Working dans son ensemble, mais seulement le télétravail, parce qu'elles ont simplement transféré à distance les pratiques traditionnelles.

Voici ce qui ressort clairement du questionnaire :

- A** 95 % des répondants affirment qu'ils n'ont pas adopté un nouveau système de management de la performance et le même pourcentage avoue ne pas avoir modifié le modèle de fixation des objectifs. Enfin, 37 % affirment n'avoir pas adopté de changements importants (fig. 2.1). Compte tenu de ces chiffres, il est difficile d'imaginer que le paradigme de gestion du personnel et des relations au travail adopté ait quelque chose à voir avec le modèle du Smart Working.
- B** Les principales fonctions managériales n'ont enregistré aucun changement : les rôles de directeur général, directeur des ressources humaines, directeur financier, directeur fonctionnel (production/ventes, etc.) n'ont pas changé, contrairement à celui du responsable informatique lourdement impacté. Ceci montre à quel point le processus de télétravail a été traité comme un problème technique et pas comme un problème organisationnel ou managérial (fig.2.2)
- C** Les 2/3 de l'échantillon affirment qu'ils n'ont effectué aucun changement organisationnel ou quasiment aucun (fig.2.3), confirmant ainsi que l'organisation du travail est toujours la même que l'on soit dans une configuration de travail en présentiel ou en télétravail. Seul changement : l'utilisation de la technologie rendue possible par un travail acharné des fonctions informatiques, comme le souligne le point B.

Fig. 2.1 : Quels changements les entreprises ont-elles adopté pour mettre en œuvre le Smart Working ?



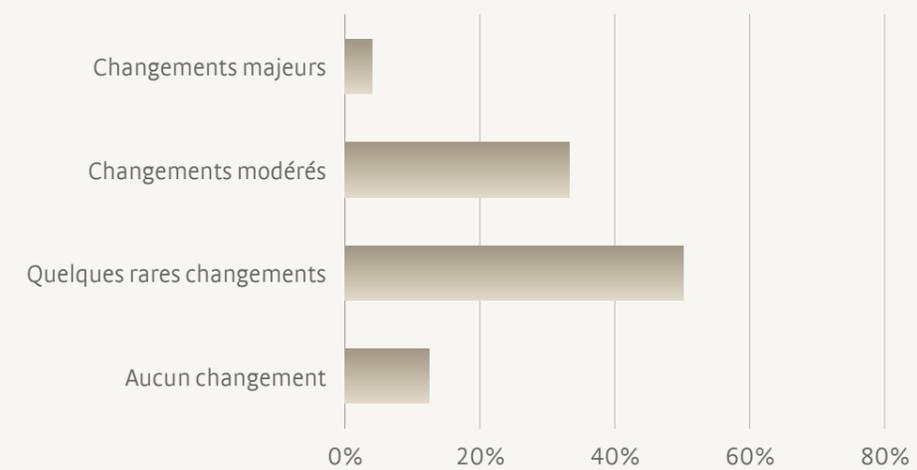
Source: von Rundstedt

Fig. 2.2 : Changements dans les rôles clés



Source: von Rundstedt

Fig. 2.3 : Changements dans les processus et dans l'organisation du travail



Source: von Rundstedt

Les entreprises suisses semblent avoir manqué une belle occasion à savoir se réorganiser pour être plus efficace et mieux adapté pour relever les défis futurs. Il n'est jamais trop tard. L'effet prolongé la pandémie met les entreprises face à une nouvelle réalité. Les nouveaux défis pourraient les sensibiliser à la nécessité de faire évoluer leur organisation. Les employés doivent également se demander s'ils sont encore employables : les compétences actuelles seront-elles adéquates à l'avenir ?

C'est dans ce cadre que vient s'insérer le concept de Workforce Transformation (transformations digitales, métiers, organisationnelles et culturelles) concept que von Rundstedt suit depuis longtemps.

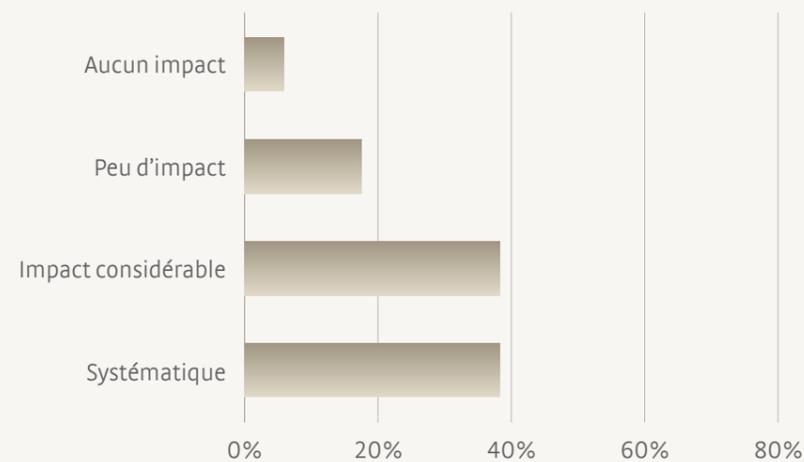
2.2. COVID-19 : VÉRITABLE « ACCÉLÉRATEUR » DU SMART WORKING

77,4% des entreprises déclarent que l'urgence Covid-19 a eu un impact très fort (correspondant aux réponses « Impact considérable » et « Systématique ») sur la mise en place du Smart Working (fig. 2.4).

Ce résultat ne nous surprend pas, et vient confirmer de façon empirique que les entreprises n'ont pas fait de transition (ou ont avancé avec prudence) vers des formes de travail plus flexibles et plus modernes.

Le Smart Working n'est donc pas un choix mais une nécessité. De nombreux managers cultivent probablement l'espoir qu'une fois l'urgence sanitaire terminée, tout redeviendra comme avant même si cet espoir s'estompe lentement.

Fig. 2.4 : Impact du Covid-19 sur la mise en place du Smart Working



Source : von Rundstedt

Cela pourrait également être une clé pour comprendre pourquoi les entreprises n'ont pas tiré parti de la situation pour intégrer la question du télétravail dans un processus de réflexion et de remise en question de l'organisation du travail.

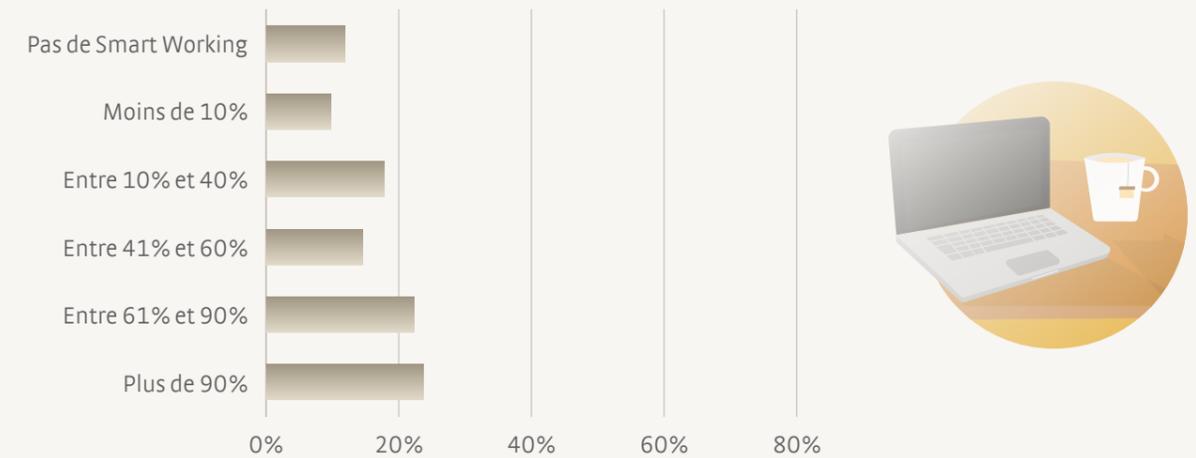
2.3. TROP DE SMART WORKING

Plusieurs recherches (avant la Covid-19) ont montré que la durée optimale de Smart Working est d'environ 2 jours par semaine. Au-delà, les problèmes de démotivation et de coordination augmentent (Golden et Veiga ; 2005), la qualité des relations avec les collègues diminue (Golden; 2006) et l'équilibre travail-vie personnelle se détériore (Derks et coll.; 2014).

L'urgence sanitaire a imposé des règles très strictes et les entreprises ont été contraintes de « passer au Smart Working » pour des périodes plus longues qu'optimales : 60 % de l'échantillon analysé a adopté des formes de travail à distance pendant plus de 2 jours par semaine (fig.2.6).

Il est clair que ces données sont influencées par la situation d'urgence, mais à long terme, elles risquent de causer de l'inconfort et de l'inefficacité.

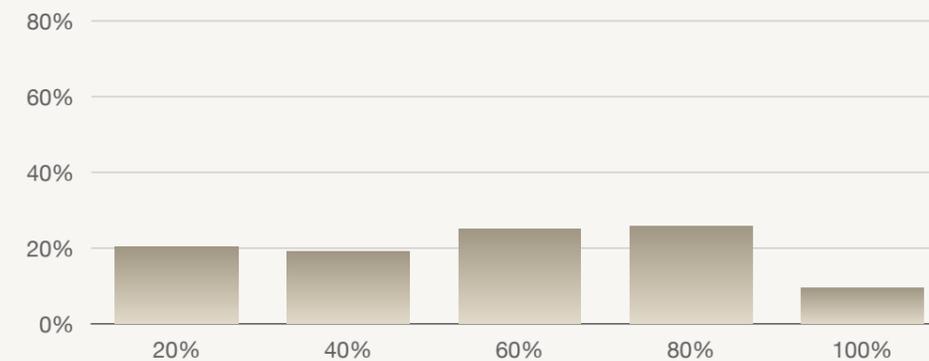
Fig. 2.5 : Part du Smart Working au cours de l'année précédente



Source : von Rundstedt

6 % des entreprises ont entre 60 % et 100 % de leurs employés concernés par le « Smart Working ». Seuls 11% n'ont adopté aucune forme de Smart Working ni même de télétravail. Il s'agit donc d'un phénomène de grande ampleur.

Fig. 2.6 : Temps moyen consacré au Smart Working au cours de la dernière année



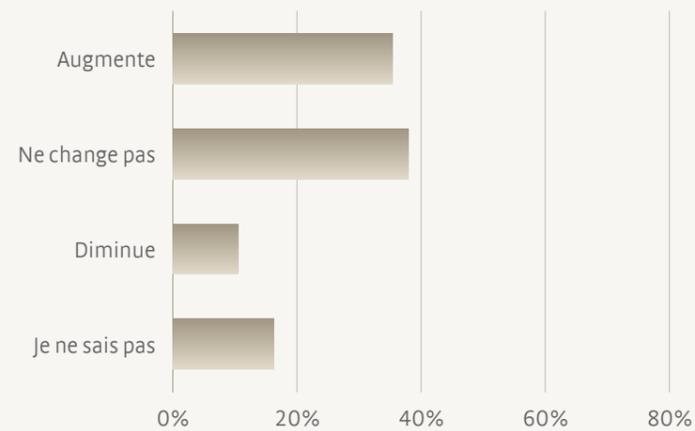
Source : von Rundstedt

Plus de 60% des entreprises ont eu recours à un temps de travail à distance supérieur au temps que les études considèrent comme optimal. A cela s'ajoute une part élevée d'employés concernés par le Smart Working. Nous pouvons donc raisonnablement espérer qu'une fois l'urgence sanitaire derrière nous, des ajustements seront effectués afin de redéfinir l'organisation du travail.

2.4. LE SMART WORKING A DES EFFETS POSITIFS SUR L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL

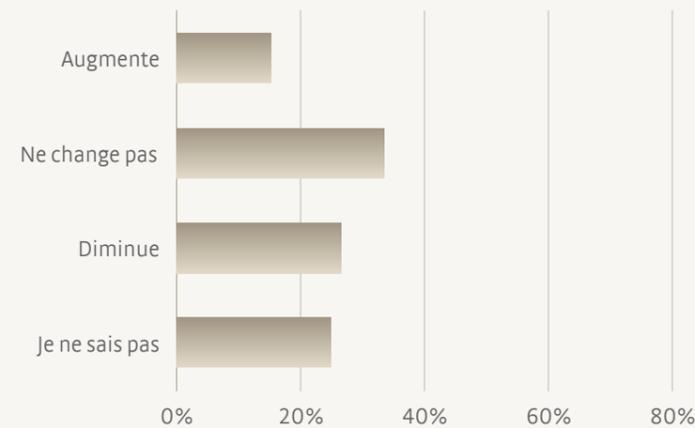
La baisse d'efficacité est l'une des craintes généralement associée au Smart Working. Les résultats de l'étude montrent l'inverse : la productivité dans un contexte de Smart Working augmente ou reste stable, (Fig.2.7), les coûts n'augmentent pas (Fig.2.8) et la qualité n'est pas touchée, au contraire, elle tend même à s'améliorer. (Fig.2.9).

Fig. 2.7 : Impact sur la productivité



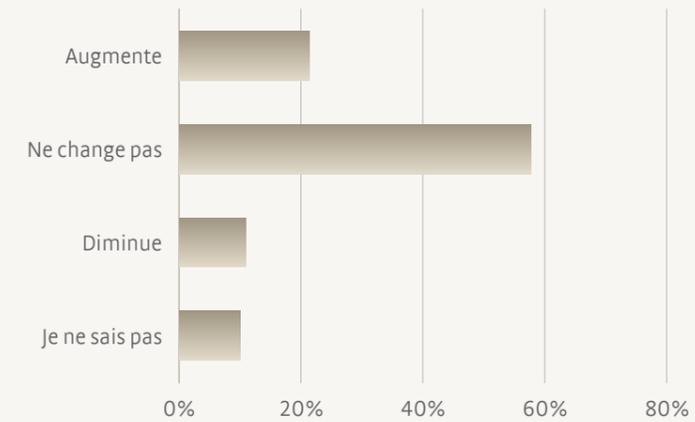
Source : von Rundstedt

Fig. 2.8 : Incidence sur les coûts



Source : von Rundstedt

Fig. 2.9 : Impact sur la qualité



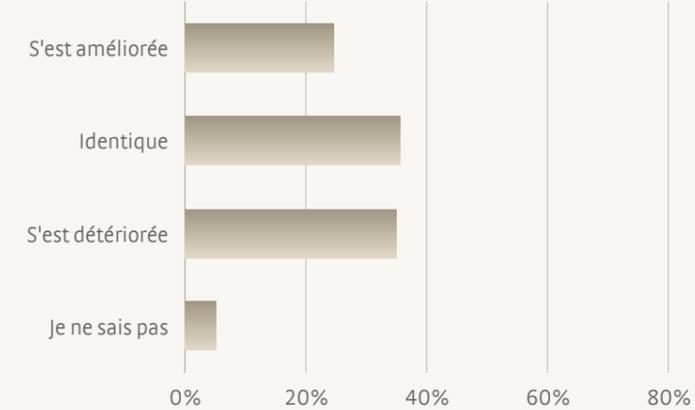
Source : von Rundstedt

2.5. LE SMART WORKING A DES EFFETS NÉGATIFS SUR L'ÉQUIPE ET SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS

Le Smart Working semble avoir 2 aspects (modérément) négatifs. La collaboration entre les employés et leur niveau d'identification avec leur employeur semblent touchés.

Même si les relations de travail restent inchangées, nous constatons qu'une proportion conséquente d'entreprises a identifié une diminution de la collaboration (position supérieure à la part des entreprises qui prétendent le contraire). Le Smart Working semble donc avoir un impact négatif modéré sur le niveau de collaboration entre les employés. (fig. 2.10).

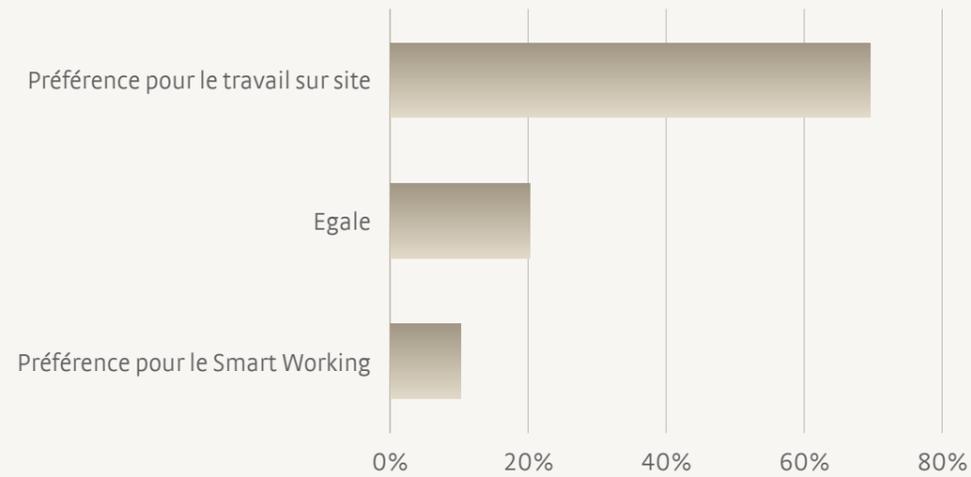
Fig. 2.10 : Impact sur les relations de travail



Source : von Rundstedt

On constate une nette préférence pour le travail sur site (fig. 2.11). Ces données doivent être prises très au sérieux car la perte des relations sociales aura inévitablement un impact à long terme sur les relations de travail (cet aspect n'est pas détectable aujourd'hui en raison de la période d'observation relativement courte : 1 an)

Fig. 2.11 : Impact sur les nouvelles relations sociales

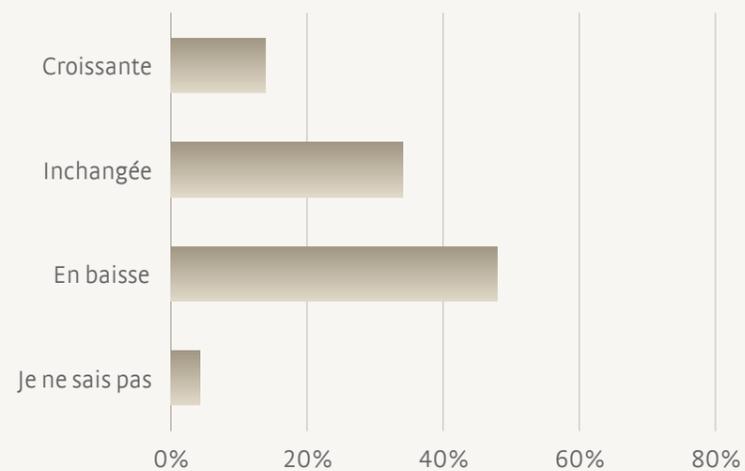


Source : von Rundstedt

Nous observons une forte diminution de la capacité des employés à s'identifier à leur entreprise : la distance physique semble entraîner une distance psychologique bien marquée.

Ces éléments ont des répercussions sur la motivation et la loyauté des employés. Les entreprises vont devoir trouver des parades afin de compenser cette perte d'identification. Il s'agira donc d'utiliser des leviers appropriés pour favoriser les comportements citoyens dans les entreprises (OCB, Organizational Citizenship Behaviors).

Fig. 2.12 : Incidence sur l'identification à l'entreprise

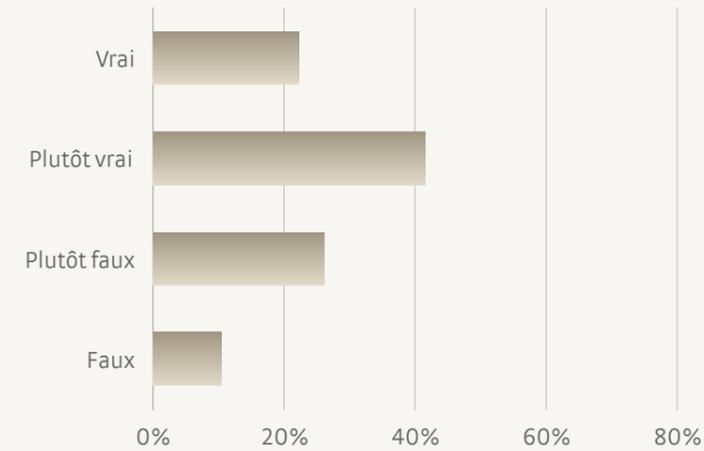


Source : von Rundstedt

2.6. CONFIRMATION : LES JEUNES SONT PLUS ENCLINS AU SMART WORKING QUE LES SÉNIORS

Les résultats consolidés confirment que les jeunes adoptent plus facilement les nouvelles façons de travailler que les seniors (63 % des répondants l'affirment).

Fig. 2.13 : Les jeunes sont-ils plus favorables au Smart Working que les profils seniors ?



Source : von Rundstedt

En revanche, des études antérieures à la crise sanitaire de la COVID-19 montrent que la situation n'est pas si claire : les compétences informatiques entrent peu en jeu dans la question du Smart Working (domaines dans lesquels les jeunes excellent). Le Smart Working relève bien plus de l'intelligence organisationnelle et de l'expérience professionnelle. Les employés expérimentés sont bien mieux outillés que les jeunes et disposent d'une plus grande facilité à s'adapter aux contextes organisationnels changeants.

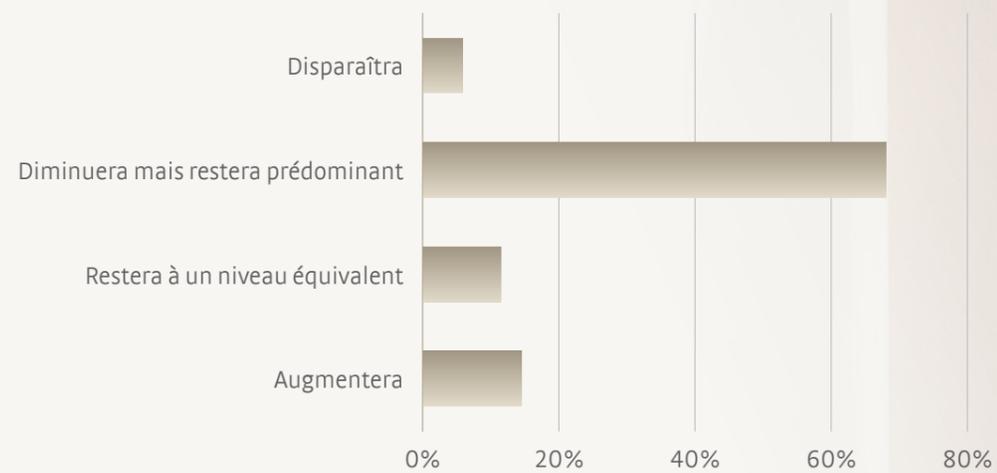
Il est important donc de ne pas sous-estimer les difficultés de la mise en place du Smart Working même face à un effectif très jeune.



2.7. AUCUN ESPOIR POUR CEUX QUI RÊVENT D'ABANDONNER LE SMART WORKING APRÈS LA CRISE COVID-19 : IL PERDURERA

Deux éléments de l'étude tendent à montrer que le Smart Working va perdurer au-delà de la crise sanitaire. Lorsque l'on pose directement la question (fig. 2.14) seuls 6% des sondés pensent qu'il disparaîtra. La majorité des répondants pense que le Smart Working régressera à l'issue de la crise sanitaire (comme attendu dans le graphique 2.3) mais qu'il fera néanmoins partie intégrante des conditions offertes aux employés.

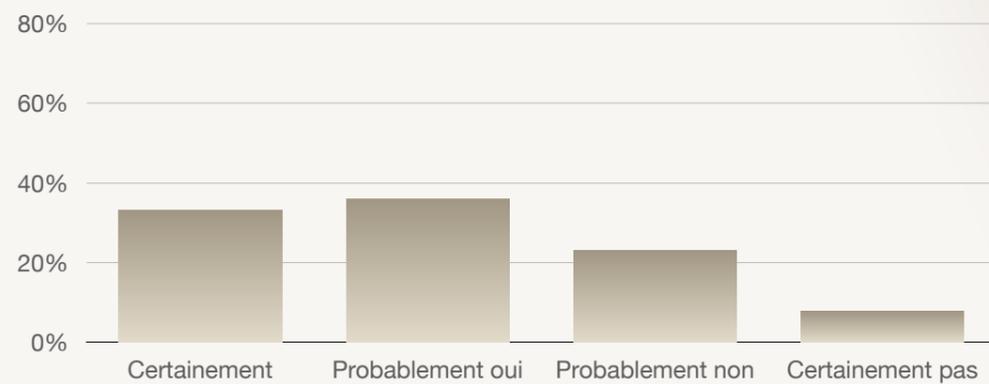
Fig. 2.14 : L'avenir du Smart Working



Source : von Rundstedt

Dans le groupe des entreprises n'ayant adopté aucune forme de Smart Working, nous constatons que 76% pensent réellement le mettre en place à l'avenir (fig. 2.15). Seules 7% des entreprises excluent d'y avoir recours.

Fig. 2.15 : Avez-vous l'intention d'adopter le Smart Working à l'avenir ?



Source : von Rundstedt

Le Smart Working deviendra probablement un élément phare dans le développement de la marque employeur. Les entreprises qui resteront en retrait prendront le risque d'être évincées par les candidats les plus performants.

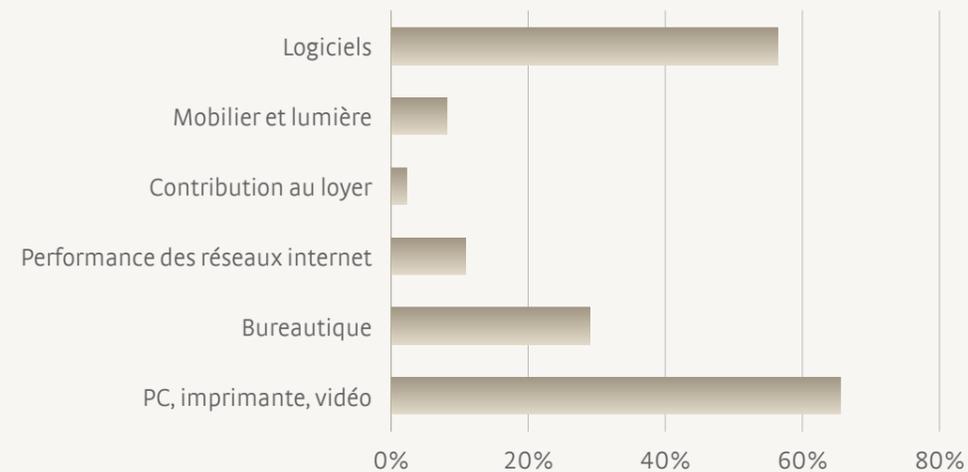
3. SMART WORKING : QUEL SOUTIEN AUX EMPLOYÉS ?

3.1. SOYONS HONNÊTES, LE SMART WORKING REQUIERT PEU D'INVESTISSEMENT MATÉRIEL

Le succès du Smart Working repose sur l'aide matérielle mise à disposition des employés par les entreprises. Favoriser un espace de travail adéquat au domicile est important pour faciliter la mise en œuvre du Smart Working. Nous avons vérifié et ce point a été plutôt négligé par les entreprises lors de la crise sanitaire (fig. 3.1).

Pour que le Smart Working fonctionne, les entreprises devront mieux prendre en compte la nécessité d'apporter un soutien matériel à leurs employés.

Fig. 3.1 : Supports techniques



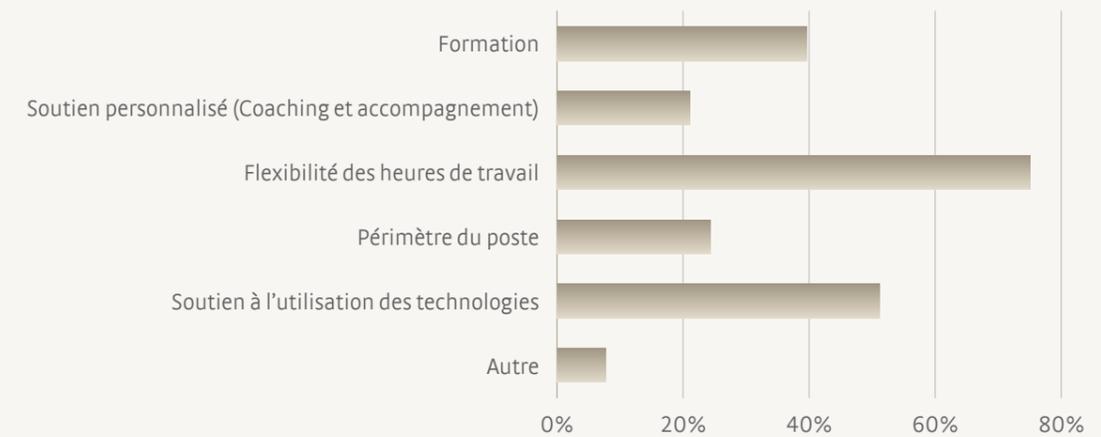
Source : von Rundstedt

3.2. DES DISPOSITIFS LIMITÉS POUR UN SOUTIEN FAIBLE DU SMART WORKING

Si la question matérielle requiert davantage d'attention, c'est encore plus vrai quand on se penche sur les moyens mis à disposition des managers. Nous constatons que le seul dispositif largement offert est la flexibilité des horaires de travail.

Même si cette flexibilité semble intrinsèquement liée au travail à domicile, il conviendrait de pousser plus loin les investigations et de vérifier dans quelle mesure les heures de travail sont réellement flexibles.

Fig. 3.2 : Dispositifs proposés



Source : von Rundstedt

Nous constatons que seules 40% des entreprises ont organisé des formations pour les salariés dans le cadre du Smart Working, ou ont offert un soutien individualisé aux employés (coaching, conseil, etc.) L'investissement des entreprises semble trop restreint face aux problématiques générées par le travail à domicile (en particulier pour ceux qui ont des responsabilités).



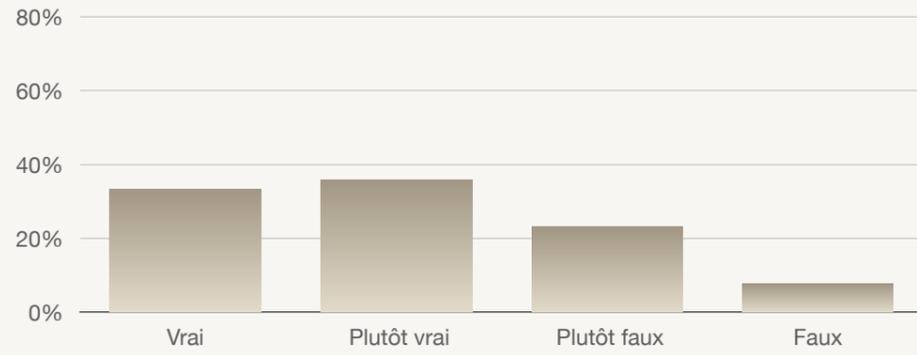
3.3. LES MANAGERS SONT EN RÉALITÉ PERPLEXES

Evitons tout malentendu : en affirmant que les managers sont perplexes, nous n'affirmons pas que tous les sondés sont perplexes. L'idée que nous souhaitons faire passer est qu'il y a très peu de partage (voire pas du tout) sur certains aspects (même cruciaux) du travail à distance.

Les réponses très hétérogènes données par l'échantillon sondé témoignent d'une compréhension du Smart Working très variable d'une entreprise à l'autre. Cela est probablement lié au secteur d'appartenance ou à l'histoire individuelle de ces entreprises.

Nous ne pouvons donc pas dégager de tendance globale (fig. 3.3). La première hypothèse nous amène à penser que le travail à distance augmente la confusion. On constate une répartition égale entre les entreprises qui sont d'accord sur ce point, et celles qui ne le sont pas.

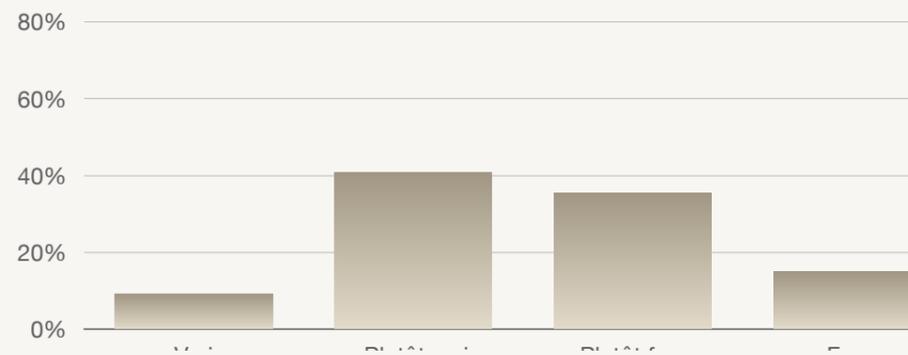
Fig. 3.3 : Le Smart Working augmente la confusion



Source : von Rundstedt

Il n'y a pas de position tranchée en ce qui concerne le contrôle des collaborateurs. Même si la distribution des réponses semble homogène (fig. 3. 4), nous constatons une légère prévalence de ceux qui pensent que le travail à domicile génère une perte de contrôle sur les collaborateurs.

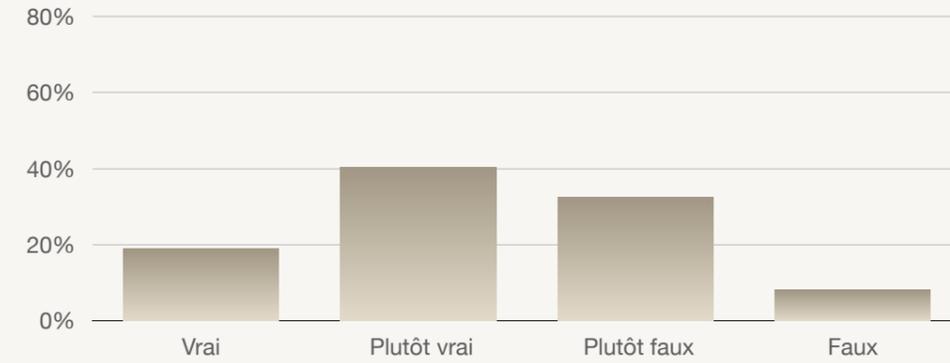
Fig. 3.4 : Le Smart Working réduit le contrôle sur les employés



Source : von Rundstedt

Les données les plus probantes sont peut-être celles qui concernent la capacité des managers et des collaborateurs à s'adapter au Smart Working (fig. 3.5). La distribution des réponses révèle les doutes des managers quant à leur capacité à s'adapter eux-mêmes au travail à distance (n'oublions pas que le questionnaire a été complété par des managers).

Fig. 3.5 : Les employés s'adaptent mieux que les managers



Source : von Rundstedt



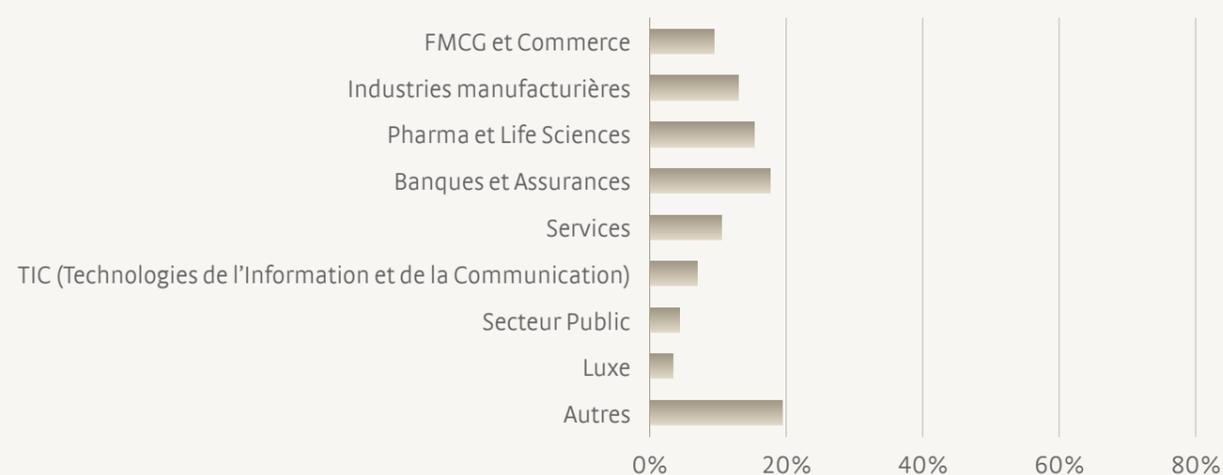
4. ANALYSE SELON LE SECTEUR ET LES EFFECTIFS

Il est intéressant d'analyser les données récoltées selon le « secteur » et la « taille des effectifs » des entreprises sondées. Cette approche nous permet de comprendre si la taille et/ou l'environnement concurrentiel ont influencé la façon dont le Smart Working est géré.

4.1. DONNÉES PAR SECTEUR

La distribution de l'échantillon d'entreprises par secteur est très riche et diversifiée, ce qui nous a permis d'obtenir une vision globale du monde du travail en Suisse (fig. 4.1).

Fig. 4.1 : Distribution de l'échantillon par secteur



Source : von Rundstedt

D'une façon générale, il y a peu de différences entre les secteurs. Les problèmes liés au Smart Working ne semblent donc que partiellement influencés par le secteur économique.

Même le secteur public, qui diffère davantage des autres, ne montre pas de différences notoires par rapport à la moyenne. Même constatation du côté des secteurs de l'informatique et des nouvelles technologies. On aurait pu attendre une mise en application du Smart Working plus importante, et pourtant ce secteur présente des résultats similaires à la moyenne.

Seule exception, le secteur du luxe qui indique avoir modifié son organisation et ses processus afin d'intégrer le Smart Working dans sa gestion du changement et sa gestion de la performance (fig. 4.2).

Fig. 4.2 : Changements dans l'organisation et dans les processus

CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION ET DANS LES PROCESSUS	NOMBREUX	SIGNIFICATIFS
Produits de luxe	22%	56%
Moyenne	3%	33%

Source : von Rundstedt

Si nous examinons la performance du secteur du luxe, nous constatons qu'elle est de loin supérieure à celle de tous les autres secteurs. fig.4.3)

Fig. 4.3 : Performance dans le secteur du luxe

	PRODUITS DE LUXE		MOYENNE DES SECTEURS	
	AUGMENTATION	DIMINUTION	AUGMENTATION	DIMINUTION
Productivité	56% (chiffre le plus élevé)	0% (chiffre le plus bas)	36%	10%
Qualité	44% (chiffre le plus élevé)	0% (chiffre le plus bas)	23%	11%
Capacité à innover	67% (chiffre le plus élevé)	22%	36%	10%
Capacité à atteindre les objectifs	44% (chiffre le plus élevé)	11% (chiffre le plus bas)	18%	10%
La qualité des relations (entre les collaborateurs et l'entreprise) est également meilleure				
Collaboration entre les employés	56% (chiffre le plus élevé)	22%	25%	33%
Sentiment d'appartenance	22%	44%	14%	48%

Source : von Rundstedt

Pour permettre de démontrer une corrélation, ces données devraient faire l'objet d'une recherche plus approfondie. Pour l'instant nous observons une coïncidence entre l'introduction de changements organisationnels importants et la performance dans le secteur du luxe.

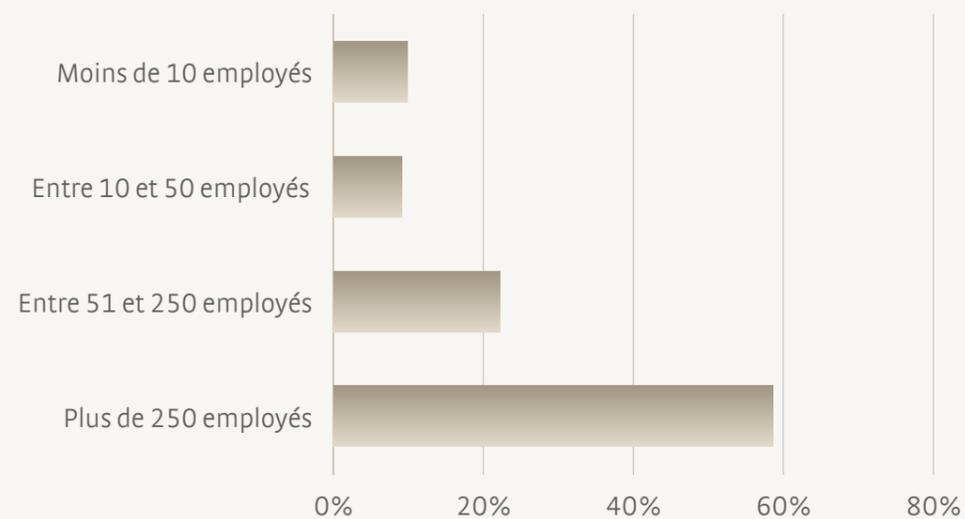
Cette première partie nous amène à la réflexion suivante : le Smart Working a des effets positifs sur la performance de l'entreprise et nécessite des changements importants dans les modèles organisationnels.

Voyons maintenant ce que montrent les données analysées selon les effectifs des entreprises.

4.2. DONNÉES ANALYSÉES SELON LA TAILLE DES EFFECTIFS

Voici la répartition de l'échantillon selon les effectifs des entreprises. (fig. 4.4).

Fig. 4.4 : Répartition de l'échantillon selon la taille des effectifs



Source : von Rundstedt

L'enquête ne montre pas d'écarts significatifs. On peut en déduire que la taille des effectifs n'a pas d'impact sur le Smart Working.

Fig. 4.5 : Changements dans l'organisation et dans les processus

CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION ET DANS LES PROCESSUS	NOMBREUX	SIGNIFICATIFS
Moins de 10 employés	0%	33%
Entre 10 et 50 employés	4%	33%
Entre 51 et 250 employés	3%	28%
Plus de 250 employés	3%	36%

Source : von Rundstedt

36% des répondants indiquent avoir opéré des changements significatifs dans leur organisation. Les 4 catégories d'entreprises représentées ont toutes des résultats relativement proches et se situent dans une fourchette de +3 à -3 par rapport aux 36% précités. La performance semble liée aux changements dans les organisations.



**NOUS SOMMES TRANSPARENTS,
NOUS SOMMES ALIGNÉS,
NOUS TENONS NOS PROMESSES,
NOUS SOMMES FIABLES,
NOUS ACCORDONS UNE GRANDE
IMPORTANCE À L'ÉQUITÉ ET AU RESPECT**

5. STRATÉGIE POUR LE FUTUR

Cette étude montre sans équivoque que les choses ne seront jamais plus comme avant et que le monde du travail sera caractérisé par la présence significative du Smart Working. Quelles sont alors les stratégies possibles qui pourrait être appliquées pour mieux préparer l'avenir. Nous proposons de focaliser sur les 5 points suivants :

- Un leadership croisé (à distance et pourtant très participatif)
- De nouveaux indicateurs de performance
- Des structures plus flexibles
- La formation
- Des services de mobilité de et de médiation des collaborateurs



5.1. UN LEADERSHIP CROISÉ

Le nouveau modèle de leadership qui découle du Smart Working se différencie des modèles connus car il intègre des comportements spécifiques. Il se définit comme un leadership RAMP, à savoir :

- **R**elations
- **R**esponsabilité
- **M**otivation
- **P**rocessus

Les nouveaux modèles de leadership doivent tenir compte des **relations entre les collaborateurs**. Dans le cas du travail à distance, ces relations doivent intégrer plus de « chaleur humaine » et plus de contact entre les personnes. Porter davantage d'attention à la motivation de ses collaborateurs et développer la confiance entre employeurs et employés sont des éléments essentiels. Les **responsabilités et les processus** (qui se réfèrent aux aspects techniques et organisationnels) soulignent la nécessité pour les employés qui travaillent en équipe virtuelle d'être comptables, c'est-à-dire responsables des résultats obtenus. Le processus ne doit pas être pris comme une nouvelle forme de contrôle mais bien comme une clarification (ponctuelle et sans malentendu) des tâches qui incombent aux employés et des procédures à respecter pour accomplir ces tâches.

Les caractéristiques de ce modèle sont en partie contradictoires et nous obligent à définir de nouvelles approches telles que le « **leadership croisé** ». Dans les modèles de leadership du Smart Working, la délégation et la collaboration sont clés. Le management devient participatif, plus aucune instruction n'est donnée, seulement des objectifs. Seuls les progrès et les résultats sont suivis, puisque la présence physique du Smart Worker n'est plus aussi pertinente qu'avant, puisque le responsable n'exerce plus de contrôle direct. La relation professionnelle entre les collaborateurs et l'entreprise est basée sur la confiance.

Ce type de leadership met l'accent sur les comportements, les motivations et les relations, et en même temps, il intègre de nouveaux moyens de contrôle, de définition des objectifs et de nouveaux indicateurs pour l'avancée des tâches.

Si la rigueur, la ponctualité et les moyens contrôles tendent à « abaisser » le niveau d'empathie et la qualité de la

relation employeurs-employés, nous avons grandement besoin d'un management empreint d'empathie et de relations humaines fortes.

Les défis futurs consisteront donc à concilier ces deux extrêmes : être extrêmement ponctuel, respecter rigoureusement les procédures, et développer dans le même temps un climat empathique et motivant pour les employés.

5.2. DE NOUVEAUX INDICATEURS DE RÉSULTATS (OKR)

Dans la continuité du paragraphe précédent se pose la question des indicateurs de résultats, qui doivent être ponctuels, rigoureux et « court terme ». Dans un contexte de travail à distance, les employés ont besoin de recevoir un feedback continu sur la satisfaction de la réalisation des objectifs assignés.

Il est important que les managers puissent contrôler l'avancée du travail en cours confié aux à leurs collaborateurs, afin d'éviter qu'ils ne prennent les mauvaises voies par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Ce système d'indicateurs doit permettre aux 2 parties de garder leurs activités sous contrôle.



La notion de KPI (Indicateur clé de performance) commence à être abandonnée et remplacé par un nouvel acronyme : OKR qui est l'acronyme de « Objectives and Key Results », Objectifs et Résultats Clés en français.

OKR (Objectives and Key Results / Objectifs et Résultats clés).

Ces nouveaux indicateurs visent à mesurer l'évolution des tâches ainsi que le degré de réalisation des objectifs fixés. Les personnes qui travaillent dans des équipes virtuelles doivent rendre des comptes, elles sont responsables des résultats qui leur sont attribués, mais choisissent la façon de les atteindre. Dans le monde du Smart Working, la notion de responsabilité change. Les employés sont directement les protagonistes de leur travail, disposent de beaucoup plus d'espace et d'autonomie que par le passé, et ceci est rendu possible grâce à ces nouveaux indicateurs de mesure. Changer les outils de mesure de la performance des KPIs au OKR est une condition nécessaire à la réussite d'un management virtuel efficace afin de garantir la coordination et la réalisation des objectifs des équipes.

5.3. STRUCTURES PLUS FLEXIBLES

L'organisation virtuelle du travail nécessite des structures bien plus flexibles et pourrait prendre les formes suivantes :

- **Valeurs solides** : la vision et la mission de l'entreprise doivent être très bien définies et intégrées à tous les niveaux de l'organisation. Elles aident à s'orienter dans les situations d'incertitude et de chaos. De solides racines culturelles et des valeurs clés deviennent une base solide dans un monde en constante évolution.
- **Hiérarchie allégée et structures basées sur l'équipe** : les collaborateurs sont capables de travailler en groupe, de s'auto-gérer efficacement et d'obtenir des résultats. Désormais éloignés les uns des autres les chaînes de contrôle sont raccourcies.
- **Centrée sur la personne** : ce n'est pas tant la technologie ou le marché qui détermine l'avantage concurrentiel, mais la qualité des personnes, des managers jusqu'aux collaborateurs.

5.4. FORMATION

Les structures plus flexibles permettent aux employés d'être plus autonomes. Le Smart Working modifie les modèles de compétences des entreprises. La formation devient cruciale pour accompagner les employés dans leurs nouveaux défis.

Former les employés au Smart Working nécessite d'inclure à la fois du contenu technique (connaissance du matériel et des logiciels nécessaires à la mise en œuvre du travail) et du contenu relationnel (questions comportementales dans les équipes virtuelles, leadership virtuel, responsabilisation, etc.)

Les systèmes de formation continue seront encore plus importants qu'ils ne le sont aujourd'hui car les employés devront s'adapter en permanence à un environnement de travail en perpétuelle évolution.

Les entreprises devront investir dans « l'inplacement », c'est-à-dire l'ensemble des activités qui favorisent la mobilité des employés d'un emploi à l'autre au sein d'une même structure, et la formation sera l'un des piliers de ce phénomène de mobilité interne.

Le système scolaire devra également revoir considérablement son contenu pour se mettre à jour.

5.5. MOBILITÉ ET MÉDIATION DES COLLABORATEURS

On peut facilement anticiper que le marché du travail post-Covid comportera plus de flexibilité. Les entreprises « Smart » sont plus flexibles et ont donc tendance à modifier plus rapidement la composition de leur force de travail. Les collaborateurs, eux, seront également amenés à changer d'emploi plus souvent. Les employés auront une approche professionnelle plus libre de leur lieu de travail, qui pourrait se rapprocher d'une forme d'auto-entrepreneuriat avec physiologiquement une mobilité accrue.

La relation employé/entreprise passera du concept de l'emploi à celui de l'employabilité. Il sera donc essentiel de former, d'impliquer et de motiver les gens afin qu'ils soient toujours employables. Les postes permanents tels que nous les connaissons disparaîtront et les organisations devront faire monter en compétences les collaborateurs afin qu'ils soient toujours en mesure de basculer d'un poste à l'autre (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise).

Dans ce contexte, les entreprises auront besoin de plus, dans le cadre de soutien à la mobilité et à la recherche d'emploi.

Les institutions publiques devront se prendre en charge ces nouveaux besoins sociaux, et aider les employés en difficulté afin d'éviter les trop longues périodes de chômage.

Dans un second temps, les entreprises devront prendre le relais, pour deux raisons : d'une part la question de leur responsabilité sociale, et d'autre part parce que leur « palette d'offre » devra impérativement inclure le développement de l'employabilité de ses collaborateurs. La réputation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix sera en jeu.



Dr. Pascal Schewiller
Chief Executive Officer

**NOUS SOMMES À L'ÉCOUTE DE NOS CLIENTS,
NOUS ALLONS AU-DELÀ DE CE QUI EST PRÉVU,
NOUS SOMMES CENTRÉS SUR LE CLIENT;
LA JOIE ET LA SATISFACTION DU CLIENT EST
NOTRE BUT**

VON RUNDSTEDT

Pour plus d'information, consultez notre site web :

www.rundstedt.ch