

Pour près de 70% des entreprises, les gains de productivité engendrés par le télétravail peuvent être pérennisés après la pandémie

Les entreprises récoltent les fruits d'un accroissement de productivité mais les salariés ont le sentiment de devoir « toujours répondre présent »

Paris, 15 décembre 2020 – En majorité, les entreprises ont constaté d'importants gains de productivité au troisième trimestre 2020, en lien direct avec la généralisation du télétravail. Toutefois, les salariés ont le sentiment de devoir « toujours répondre présent », selon le nouveau rapport du [Capgemini Research Institute](#) intitulé « [The future of work: from remote to hybrid](#) ». Afin de pérenniser les bénéfices engendrés par le télétravail et de répondre aux attentes de leurs salariés, les entreprises doivent trouver le modèle opérationnel qui leur permette d'adopter une approche hybride plus équilibrée. D'après ce rapport, pour y parvenir, les dirigeants doivent repenser l'efficacité des structures existantes et mettre fin au cloisonnement et aux obstacles organisationnels entre les équipes.

La productivité des salariés a progressé au sein de 63% des entreprises au troisième trimestre 2020 grâce à un temps de trajet réduit, des horaires flexibles et l'adoption d'outils collaboratifs virtuels. Les services informatique et digital (68%) arrivent en tête en matière de gain de productivité, suivis par le service clients (60%) et les ventes et le marketing (59%) grâce, notamment, à la digitalisation et l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA). En queue de peloton (avec à peine 51%) : la production/fabrication, la recherche et le développement (R&D) et l'innovation ainsi que la chaîne d'approvisionnement, qui impliquent plus généralement un travail sur site et une plus grande part de *cols bleus*¹.

Les entreprises anticipent un gain de productivité total de 17% au cours des deux à trois prochaines années. De plus, grâce au télétravail, 88% ont réalisé des économies sur les charges immobilières au cours des trois à quatre derniers mois, et 92% prévoient de nouvelles économies dans les deux à trois ans à venir.

Près de 70% des entreprises sont convaincues que les gains de productivité engendrés par le télétravail peuvent être pérennisés une fois la pandémie terminée. Toutefois, cela dépendra en grande partie de la rapidité avec laquelle elles tirent les enseignements de la situation et se réorientent, en prenant en compte l'évolution de l'état d'esprit de leurs salariés et en renforçant la résilience individuelle et collective de leurs équipes.

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

Dans les deux à trois prochaines années, près de 3 entreprises sur 10 pensent que plus de 70% de leurs salariés resteront en télétravail - elles étaient à peine 10% avant la pandémie de COVID-19 - et près de la moitié (48%) anticipe une réduction d'au moins 10% de leurs besoins totaux en termes de bureaux. De plus,

¹ Un 'col bleu' est un salarié qui effectue des tâches manuelles telles que la fabrication, l'entreposage, l'exploitation minière, la construction, etc.



près de 45% des salariés s'attendent, à l'avenir, à être en télétravail au moins trois jours par semaine, ce qui suggère un essor rapide des espaces de travail hybrides collaboratifs.

Même si la productivité des salariés a augmenté récemment, ceux-ci ont exprimé des inquiétudes quant à l'adoption du télétravail sur le long terme. Quelque 56% ressentent en effet une certaine appréhension face au sentiment de devoir « toujours répondre présent » et les plus jeunes d'entre eux demandent un meilleur accompagnement afin de gérer le stress induit par cette incertitude (60% chez les salariés âgés de 26 à 35 ans). Ces préoccupations soulèvent la question suivante : ces gains de productivité peuvent-ils être pérennisés sur le long terme grâce à la création d'un modèle de travail hybride ?

Selon le rapport de Capgemini, le niveau de motivation des nouveaux entrants en télétravail étant bas et leur accompagnement restreint, cela a provoqué une certaine confusion et un certain désarroi chez 54% d'entre eux lors de leurs premiers jours au sein de leur nouvelle entreprise. De plus, 52% ont expliqué n'avoir strictement aucune idée des valeurs et des avantages que l'entreprise offre. Ces difficultés ont également été constatées chez les salariés en place : 38% d'entre eux ayant éprouvé des difficultés à collaborer avec ces nouveaux venus.

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

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

- **Repenser le modèle de recrutement afin de permettre le « travail où que l'on soit »** : en supprimant la nécessité, pour les salariés, d'être présents sur le lieu de travail, les entreprises peuvent étendre leur périmètre de recrutement afin d'inclure plus de fluidité pour leur main-d'œuvre en y intégrant des professions libérales, des intermittents ou des travailleurs indépendants.
- **Redéfinir le leadership et encourager l'autonomie, l'empathie et la transparence** : permettre aux salariés de prendre davantage de décisions, mieux utiliser les données et renforcer les compétences en termes de leadership telles que l'empathie, l'écoute active et la capacité d'adaptation.
- **Réinventer une culture de la « confiance » au travail grâce à de nouveaux rituels collectifs** : construire des communautés digitales afin de développer chez les salariés un sentiment d'appartenance et adopter de nouveaux rituels collectifs grâce, notamment, à des activités de renforcement de l'esprit d'équipe en mode virtuel.
- **Mettre en place une infrastructure numérique plus fiable afin de fluidifier un travail devenu entièrement numérique** : les services informatiques doivent faire rapidement la transition et adopter une infrastructure numérique offrant fondamentalement à la fois résilience, agilité et évolutivité. Les entreprises doivent également réaliser des investissements ciblés pour renforcer la capacité de leurs salariés à utiliser ces nouveaux outils.



« Pour maintenir un accroissement de productivité, plutôt que de mesurer les niveaux de production et les heures de travail comptabilisées, les systèmes de gestion des performances doivent être mis à niveau afin d'évaluer la productivité et les résultats, » explique Claudia Crummenerl, à la tête de la Pratique *People and Organization* au sein de Capgemini Invent. « Notre étude montre que le travail à distance pourrait avoir des répercussions néfastes sur la santé psychique des salariés. Les dirigeants doivent donc être vigilants et agir en offrant un soutien supplémentaire afin de créer un environnement dans lequel leurs collaborateurs peuvent parler ouvertement de leurs préoccupations, et favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Communiquer les valeurs et les convictions de l'organisation de manière percutante et développer un sentiment de confiance au sein des équipes sont des aspects essentiels pour établir des liens plus solides. En disposant d'une infrastructure numérique appropriée, permettant un travail en mode digital sans faille, cela renforcera l'efficacité des équipes et, à terme, le maintien d'un modèle de travail hybride. »

Pour plus d'informations sur cette étude et ses recommandations, consultez le rapport complet [ici](#).

Méthodologie de l'étude

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

À propos de Capgemini

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

Plus d'informations sur www.capgemini.com

À propos du Capgemini Research Institute

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

Plus d'informations sur <https://www.capgemini.com/fr-fr/capgemini-research-institute/>