

# La nouvelle « normalité » demain : 4 changements fondamentaux qui bouleversent les entreprises

La pandémie de coronavirus a drastiquement modifié la vie dans les grandes entreprises, et contraint chaque collaborateur à déplacer son activité de son bureau au domicile. Et si on s'interrogeait sur ce qui pourrait ne plus exister après cette crise ? Quelles méthodes de travail, instituées pendant la pandémie, pourraient supplanter les anciennes ? En d'autres termes, quelle « normalité » pour demain ?

---

L'entreprise de demain se caractérise par quatre changements fondamentaux. La lutte contre la propagation du coronavirus a d'abord révélé une chose : le manque d'informations sur les collaborateurs et collaboratrices de certaines entreprises peut parfois représenter un problème. Il s'est en effet avéré essentiel de suivre leur état de santé et de connaître leur situation familiale afin de prendre les bonnes dispositions pour les protéger, les accompagner et adapter au mieux les politiques RH. Une étude menée par Elan Edelman en mars dernier, au cœur de la crise, indiquait que 73 % des Français·es estiment

que les entreprises ont la responsabilité de protéger leurs employés et de faire en sorte que ces derniers ne diffusent pas le virus.

Par ailleurs, bien après la fin de la pandémie, nombreux sont ceux et celles qui ne voudront plus se rendre « au bureau » comme ils le faisaient chaque jour auparavant. En cette période de retour à la normale doublée d'incertitude sanitaire et économique, les chef·fe·s d'entreprise doivent également s'attacher à la santé émotionnelle de leur personnel, et notamment à la peur de perdre leur emploi : ainsi 52 % des salariés français seraient inquiets de la situation économique de leur entreprise et craindraient un licenciement.

## Les dirigeant·e·s ont besoin de s'appuyer sur l'engagement de leurs collaborateurs et collaboratrices pour renouer avec la croissance

L'attitude des collaborateurs, très affectés par cette crise, a un impact direct sur leur comportement face aux clients. Les recherches menées par Gallup le confirment : plus l'engagement des employés envers l'entreprise est élevé, plus l'engagement client de ces derniers est fort et leur productivité élevée. Cet engagement envers l'entreprise a également un impact sur le niveau d'attrition et montre une rentabilité supérieure de 21 % à celle des entreprises ayant les niveaux d'engagement les plus faibles. Pour engager ses collaborateurs, il est nécessaire de répondre à leurs attentes, qui plus est en période de crise : ils considèrent notamment que c'est aux entreprises d'être à la fois vectrices de communication et de protection. Démontrer son utilité sociale (73 %) et surtout adapter les politiques RH pour protéger chaque collaborateur (79 %) sont cruciaux pour les répondants français. Agir sur ces facteurs est un bon levier pour développer l'engagement collaborateurs et par ricochet l'engagement client.

## Le travail à distance devient l'option par défaut pour de nombreuses professions, et non l'exception

Le travail à distance n'est plus une exception mais se généralise pour de nombreuses entreprises, y compris des PME : d'après [une étude réalisée par Malakoff-Humanis](#), 30 % des salariés français du secteur privé profitent du télétravail, au sein de PME comme de grandes entreprises. Lorsque la pandémie s'atténuera et que l'économie reviendra à la normale, de

nombreuses personnes retrouveront un emploi en présentiel, mais un pourcentage important poursuivra en télétravail : en mai 2020, 54 % des employés français craignaient de retourner au bureau d'après une étude menée par Monster. Il est clair qu'une grande partie du travail de connaissance (élaboration de stratégies commerciales ou marketing, rédaction de textes marketing ou de manuels techniques, analyse de données de recherche, surveillance de systèmes informatiques, etc.) peut être effectuée à distance.

## Les entreprises qui offrent un support technologique et humain supérieur aux travailleurs à distance prendront l'avantage

7,4 millions de Français ont télétravaillé pendant la crise du coronavirus. Ce qui a notamment mis en lumière que de nombreux employés sont plus productifs à la maison qu'au bureau. Les entreprises qui peuvent développer le télétravail acquièrent donc un avantage concurrentiel sur celles qui ne le peuvent pas ou qui prônent un retour à la « normalité d'avant ». En premier lieu car elles seront mieux préparées à la continuité d'activité en cas de future crise. Ensuite car les entreprises pouvant garantir une productivité élevée de leurs collaborateurs en tirent nécessairement un avantage. Enfin, les dirigeants doivent s'attendre à ce que leurs collaborateurs ou futurs collaborateurs souhaitent adopter ce nouveau mode de travail. L'étude menée par YouGov pour Monster.fr en mai 2020 révélait notamment que l'entrée « télétravail », auparavant absente du Top 100 des mots-clés les plus fréquents lors de recherches d'emplois, était dorénavant le 17ème mot le plus fréquent. Les entreprises devront donc s'adapter à ce souhait et créer les conditions pour faciliter « l'entreprise à domicile » car c'est là qu'une partie de l'activité sera finalement « relocalisée ».

## Les équipes agiles opèrent à distance

Une fois les talents assurés de s'épanouir depuis chez eux, et après les avoir équipés de technologies efficaces, l'étape suivante consiste à les aider à travailler avec leurs pairs en utilisant les méthodologies agiles. C'est le cas du géant bancaire néerlandais ABN AMRO (qui a utilisé des méthodes agiles pour réduire de plus de 80 % le temps nécessaire à la mise en place de nouveaux services numériques ou de mises à jour de services) ou encore de la société de musique en ligne Spotify (qui utilise des méthodes agiles pour passer de zéro à 7 milliards de dollars de recettes annuelles depuis 2008).

Si cette méthode a d'abord consisté à rassembler les membres de l'équipe dans la même pièce, aujourd'hui, ce n'est pas toujours possible ni souhaitable. Et le mode opérationnel Agile à distance, indépendant de la notion d'espace de travail, se développe déjà avec succès.

## Un long chemin à parcourir

Les entreprises finiront toutes par trouver un chemin pour sortir de ces temps sombres. L'ensemble des personnes qui travaillent dans ces nouvelles conditions apprendront vite à fonctionner en utilisant les outils numériques. D'abord inconfortable, elles se révéleront finalement plus productives. Pour faciliter ce changement, les entreprises pourraient mettre en place un assistant RH virtuel, pour répondre aux questions des collaborateurs, et aussi numériser l'ensemble de leurs processus de recrutement, ou d'intégration. Le « nouveau normal » va au-delà de la mise en place du travail à distance : il doit modeler, en interne comme en externe, l'entreprise de demain.

*Rammohan Gourneni est directeur général France chez Tata Consultancy Services*

---

Article écrit par RAMMOHAN GOURNENI