

FUTURE OF WORK

by **mantu**



INTRODUCTION



Les retombées de la pandémie de Covid19 ont permis aux entreprises de réfléchir et de faire le point sur leur situation. Les pratiques qui prévalaient jusque-là sont quotidiennement remises en question par les entreprises qui tentent de surmonter les obstacles qui découlent inévitablement d'un tel événement mondial. Cependant, il s'agit là d'une accélération du rythme sur une voie déjà tracée, et non d'un changement de direction.

Afin de profiter pleinement de cette opportunité de changement, les entreprises doivent d'abord savoir sur quelle voie elles sont engagées et tenter de l'aligner sur le monde du travail de demain. Les entreprises qui agissent aujourd'hui pour prendre de l'avance sur les mégatendances déjà en cours auront de meilleures chances de réussite dans un marché post Covid19.

Mantu a construit son expertise "Future of Work" en réponse aux changements que subissent actuellement les différents marchés; nous sommes convaincus que ces changements fondamentaux façonnieront à jamais le monde des affaires que nous avons connu jusqu'à présent. Les piliers sur lesquels nous avons construit les entreprises à l'ère de la révolution post-industrielle sont en train de tomber, et les entreprises doivent se transformer en conséquence.

"Nous entendons souvent parler de la transformation digitale, mais nous nous sommes rendu compte que la transformation va bien plus loin que cela. Il s'agit également de transformer nos habitudes.

Nous vivons dans un monde où la transformation est liée aux générations, aux technologies et aux outils digitaux, sans oublier le changement climatique. Toutes ces tendances amènent le monde des affaires à se réinventer."

Olivier Brouhant, PDG, Mantu

Afin de préparer et de fournir aux entreprises les outils, les processus et la culture dont elles ont besoin pour évoluer dans un avenir proche, les experts de Mantu analysent en permanence les tendances, les prévisions et les données du marché, afin de vous donner un aperçu de ce à quoi votre entreprise peut s'attendre dans les années à venir.

Nous présentons ici une analyse et des explications sur certains des changements fondamentaux que nous observons actuellement dans le monde du travail. Quel sera leur impact sur votre entreprise?



AUTHENTICITÉ ET RAISON D'ÊTRE

LE SCEPTICISME DU CONSOMMATEUR

Nous sommes sortis de la crise financière de 2008 et sommes passés à un monde beaucoup plus exigeant. Les consommateurs sont désormais plus sceptiques quant aux motivations et aux comportements des entreprises et s'attendent à ce qu'elles adoptent une approche beaucoup plus transparente que celle à laquelle la plupart d'entre elles sont habituées¹. Il est désormais impératif que les entreprises prennent des mesures pour être à la hauteur de leur discours. En d'autres termes, elles doivent désormais "joindre le geste à la parole", et non plus se contenter de simplement "tenir de beaux discours".

Les Millennials, qui sont aujourd'hui les consommateurs les plus puissants du monde², ont grandi dans l'incertitude financière et la précarité de l'emploi qui ont suivi la crise de 2008, et sont donc particulièrement sensibles aux questions d'authenticité et de raison d'être des marques. 64 % des consommateurs du Millénaire sont convaincus qu'ils peuvent faire une différence dans le monde grâce à leurs choix³. Il est donc naturel qu'ils se tournent vers des marques qui incarnent leurs croyances ou leurs valeurs personnelles. En outre, 90 % des Millennials estiment que l'authenticité de la marque est un facteur important dont ils tiennent compte lorsqu'ils font un achat⁴.

LES PETITES MARQUES MÈNENT LA DANSE

Les petites marques indépendantes ont adopté beaucoup plus rapidement des approches authentiques et de storytelling, et elles en ont récolté les fruits. Les grandes entreprises ont tardé à réagir à cette évolution du marché, ce qui a fait perdre aux grandes marques américaines 3 points de pourcentage de part de marché - soit l'équivalent de 22 milliards de dollars de ventes - au profit de plus petites entreprises pour la première fois en plus de 50 ans⁵. Dans l'ensemble, les marques ayant une valeur significative surpassent le marché boursier de 134%⁶.

Il ressort principalement de cette étude que les consommateurs considèrent que 77% des marques sont vides de sens⁷. En d'autres termes, ces marques n'ont pas réussi à définir et à communiquer clairement leur véritable raison d'être ou ce qui les motive réellement. La question du "pourquoi" n'a jamais été aussi importante; les entreprises doivent incarner leur raison d'être ou voir les consommateurs se désintéresser d'elles et se tourner vers des marques porteuses de sens.

TROUVER SA VÉRITABLE RAISON D'ÊTRE

Il est difficile de défendre quelque chose si l'on ne croit en rien, c'est pourquoi la raison d'être se situe au cœur même de l'authenticité. Cependant, à l'heure où le monde digital peut entacher l'authenticité d'une marque à partir d'une simple revue sur Glassdoor ou Facebook, il est essentiel que les entreprises définissent clairement leur raison d'être pour refléter ce pour quoi elles se sont engagées, faute de quoi le halo d'authenticité sera de courte durée.

Afin d'aider les entreprises à définir et à intégrer leur "reason why" dans tous les aspects de leur

organisation, nous croyons que la seule façon d'établir une raison d'être solide qui résistera à l'épreuve du temps est de construire ces valeurs avec les acteurs de tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'avec les parties prenantes externes. Le PDG doit avoir les mêmes valeurs à l'esprit que l'équipe des finances, l'équipe des ressources humaines, etc.; tout écart entre la réalité et la perception entraînera inévitablement une perte d'authenticité.

Les équipes de direction doivent alors devenir les véritables promoteurs de cette raison d'être et diffuser cette vision dans toute l'organisation – il est tout aussi important de transmettre les valeurs de l'entreprise en interne que de les faire connaître en externe, notamment à un moment où la preuve sociale s'impose.

Les points principaux à retenir:

- 90% des Millennials disent privilégier les marques qui font preuve d'authenticité au moment de faire leurs achats.
- Les petites marques ont été plus rapides et plus efficaces que les grandes à intégrer les notions de raison d'être et d'authenticité dans leurs modèles.
- En général, les marques n'accordent pas assez d'importance à leur raison d'être - les consommateurs considèrent que 77% des marques sont dénuées de sens.
- Les entreprises doivent se donner une raison d'être qui reflète fidèlement leur réalité. Un écart entre ces deux notions aboutit à un manque d'authenticité.
- Pour être authentique et durable, la raison d'être de l'entreprise doit être définie avec l'aide de tous les acteurs de l'organisation, quel que soit leur niveau hiérarchique.



ENTREPRISE CITOYENNE

LES PRÉOCCUPATIONS RELATIVES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

En 2019, l'*Organisation mondiale de la santé* et le *Forum économique mondial* ont tous deux convenu que le changement climatique était la plus grande menace pour l'humanité.

La question du changement climatique constitue donc un défi énorme pour les entreprises. En plus de se conformer à des réglementations de plus en plus strictes, elles doivent se ranger du bon côté de l'histoire; les consommateurs refusent de soutenir des entreprises dont les normes en matière d'émissions sont médiocres ou qui ont un impact négatif sur l'environnement, et se tournent vers des options plus durables.

LES JEUNES GÉNÉRATIONS ENGAGÉES DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les jeunes sont particulièrement sensibles à cette menace; 81 % de la génération Z (née entre 1997 et 2012) estiment que les entreprises et les pouvoirs publics devraient consacrer autant d'importance et d'efforts au développement de technologies propres et d'énergies renouvelables, mais 64% pensent que les entreprises font le strict minimum pour se conformer aux réglementations environnementales. 31% ont boycotté des entreprises en raison de pratiques non durables⁸.

Ces chiffres démontrent qu'il existe un manque de confiance dans les entreprises pour "faire ce qu'il faut", mais prouvent également que les consommateurs sont prêts à voter avec leurs pieds si une entreprise ne s'aligne plus sur leur vision du développement durable.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LONGÉVITÉ

D'un point de vue commercial, le passage au vert n'a jamais été aussi financièrement encouragé. En 2018, seuls 16 % des produits étaient commercialisés comme étant écologiques, mais ils représentaient plus de 50 % de la croissance du marché⁹. Les produits commercialisés selon les principes de la durabilité ont connu une croissance 5,6 fois plus rapide que les produits commercialisés de façon traditionnelle, et ont surpassé les produits non durables dans 90% des catégories de produits¹⁰. Deux tiers des consommateurs se disent également prêts à payer plus cher pour des produits écologiques, jusqu'à trois consommateurs du Millénaire sur quatre¹¹.

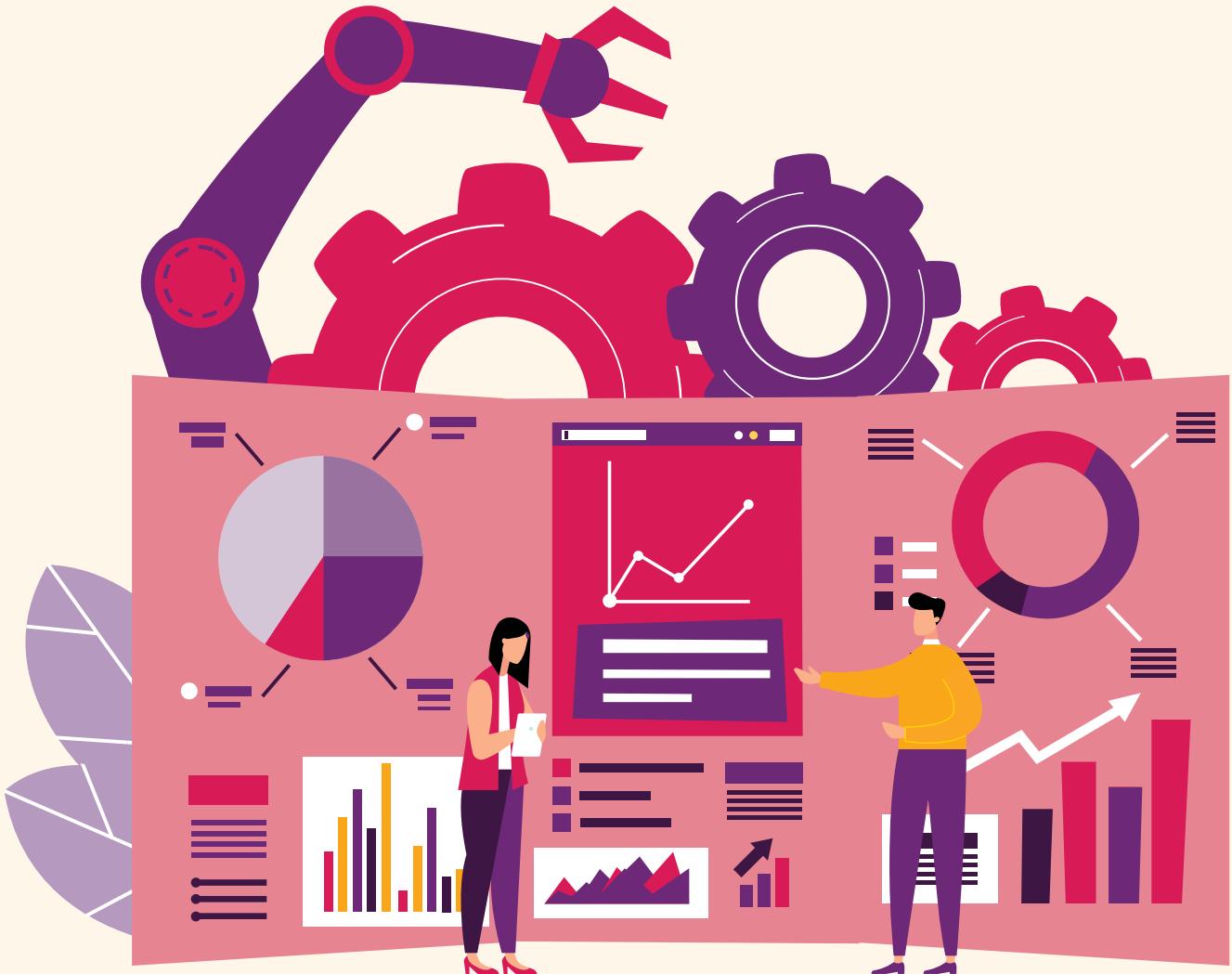
La survie à long terme des entreprises pourrait également être compromise si elles ne tiennent pas compte du changement climatique, car celui-ci représente une menace bien réelle et imminente pour les chaînes d'approvisionnement. Lors des inondations de 2011 en Thaïlande, par exemple, les chaînes d'approvisionnement de plus de 14 500 entreprises ont été perturbées, ce qui a coûté entre 15 et 20 milliards de dollars en pertes assurées¹². Réduire les risques à long terme en protégeant les chaînes d'approvisionnement et les modèles de distribution des effets des phénomènes météorologiques extrêmes, des pénuries de matières premières et des perturbations des activités locales signifie intégrer des pratiques de développement durable dans tous les domaines d'une organisation et veiller à ce que les partenaires commerciaux et les fournisseurs fassent de même.

FAVORISER UNE APPROCHE COMMUNAUTAIRE

Nous pensons cependant que les entreprises devraient se tourner vers le développement durable pour des raisons autres que financières. Le fait de chercher à avoir un impact positif dans le monde génère un sentiment de fierté, de communauté et d'appartenance tant au sein des équipes internes que chez les consommateurs; 80 % des Millennials et des Gen Z préféreraient travailler pour un employeur qui aura mis en place des pratiques de développement durable proactives¹³. L'accès aux meilleurs talents mondiaux dépendra bientôt de la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes des générations futures pour rendre le monde meilleur.

Les points principaux à retenir:

- Les consommateurs modernes se tournent de plus en plus vers les marques durables.
- Les produits durables sont plus performants que les produits traditionnels.
- Le changement climatique représente un risque physique pour les activités des entreprises.
- Pour attirer les meilleurs talents, les entreprises doivent adopter une approche axée sur le développement durable.



TECHNOLOGIE ET AUTOMATISATION

LA MARCHE DU PROGRÈS

Depuis la première révolution industrielle, l'homme a progressivement commencé à être remplacé par la technologie. Le propriétaire du cheval et de la charrette a fini par être remplacé par le chauffeur de taxi, qui, à son tour, pourrait bientôt devoir rivaliser avec des véhicules autonomes. À mesure qu'une technologie se développe, une autre devient obsolète, mais il appartient aux entreprises de limiter les effets négatifs de la technologie qu'elles adoptent et mettent en œuvre.

L'inefficacité coûte aux entreprises entre 20 et 30% de leurs revenus chaque année¹⁴. Que ce soit à travers des processus inutiles, une mauvaise organisation

ou des méthodes inefficaces, la disponibilité croissante de données et d'analyses importantes permet aux entreprises de prendre conscience de leurs points faibles et d'améliorer leur productivité et leurs résultats en optimisant leurs opérations à tous les niveaux.

Près de 40% de la productivité se perd dans le "multitasking" et le "task switching"¹⁵. Par conséquent, en intégrant de manière efficace l'automatisation et la digitalisation, il est possible de rationaliser les données provenant de différentes applications, d'optimiser le temps en augmentant la visibilité et en centralisant le travail. L'intelligence artificielle à elle seule devrait avoir un impact économique de 15,7 milliards de dollars en 2030¹⁶.

L'IMPACT HUMAIN

Cependant, les salariés craignent de perdre leur emploi – près d'un tiers redoute que leur emploi ne disparaisse dans les cinq ans à venir¹⁷. Par ailleurs, il est aussi encourageant de constater que 70% des travailleurs estiment que le passage à l'automatisation leur permettra de prétendre à des postes plus qualifiés¹⁸.

Les entreprises doivent anticiper et réfléchir à la manière dont l'automatisation et la digitalisation affecteront leur main d'œuvre: paradoxalement, plus l'automatisation est complexe, plus l'apport humain est crucial. Plus de la moitié (57%) des entreprises déclarent que l'objectif principal de l'automatisation est d'accroître les performances et la productivité du personnel¹⁹, mais un effort important de reconversion sera nécessaire pour éviter aux travailleurs d'avoir à effectuer des tâches répétitives de moindre importance, qui seront bientôt automatisées, pour se consacrer à des fonctions plus spécialisées.

Le Forum économique mondial estime que d'ici 2022, plus de 54% des travailleurs devront se reconvertis ou parfaire leurs connaissances de manière significative²⁰. Dans l'ensemble, il prévoit que 75 millions de postes seront supprimés pour faire place aux machines, mais qu'en même temps, environ 133 millions seront créés²¹, et que 65% des enfants entrant aujourd'hui à l'école primaire occuperont des postes qui n'existent pas encore.

"Lorsque nous parlons de Future of Work, voici ce que nous avons à l'esprit: c'est une transformation culturelle, organisationnelle, managériale et, en fin de compte, humaine. Nous pensons que cette transformation est absolument nécessaire dans le monde d'aujourd'hui."

Julien Lacaze, Directeur Future of Work, Mantu

TROUVER L'HARMONIE

Nous sommes convaincus que le futur est humain. Selon nous, la technologie existe pour améliorer les capacités humaines et devrait être une force au service du bien; redéfinir la collaboration entre l'homme et la machine est désormais une priorité, car la technologie empiète de plus en plus sur notre vie. Une grande majorité des travailleurs s'accordent à dire que la technologie ne pourra jamais remplacer le cerveau humain²², mais de nouveaux paradigmes doivent être établis pour parvenir à une intégration efficace de ces deux aspects.

Nous avons déjà vu des exemples de ce qui peut se produire lorsque cette intégration échoue: Le 737 Max de Boeing a fait des victimes suite à des suppositions et des malentendus de la part de ses employés concernant ses systèmes de vol automatisés - une seule modification de ce système a conduit directement à une série d'erreurs de conception et de négligences réglementaires²³.

Le nombre de postes repris par des robots industriels opérationnels augmente actuellement à un rythme de 14% par an²⁴. La formation et les efforts visant à aider la main d'œuvre d'aujourd'hui à gérer et à exploiter l'automatisation de plus en plus complexe de demain constitueront un défi majeur pour les entreprises de tous les secteurs.

Les principaux points à retenir:

- L'inefficacité coûte aux entreprises entre 20 et 30% de leurs revenus chaque année.
- La technologie est susceptible de créer autant d'emplois qu'elle en supprime.
- D'ici 2022, plus de la moitié de la population active auront considérablement besoin de se reconvertis ou d'acquérir de nouvelles compétences.
- Assurer une intégration efficace entre l'homme et la technologie sera un défi majeur.



DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER

"Nous devons repenser la vie économique, l'organisation sociale de l'entreprise ainsi que l'organisation du travail, car celles-ci doivent refléter les tendances actuelles et les aspirations des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Au fil du temps, nous devrons faire face à de plus en plus d'événements et de périodes de ce genre, et ce, alors même que les tendances évoluent, afin de renforcer notre résilience à l'avenir."

Severin Naudet, Vice-Président Exécutif en charge de la stratégie et de la transformation, Mantu

PLACE À LA NOUVEAUTÉ!

Comme lors de toute crise systémique, nous avons assisté à des bouleversements rapides qui ont secoué le statu quo, pour des raisons de nécessité. À la lumière des récents événements, nous nous sommes tous demandés s'il valait la peine de revenir aux anciennes méthodes, et cette question est particulièrement évidente lorsqu'il s'agit des espaces de travail traditionnels.

La flexibilité offerte par les modes de travail alternatifs et à distance permet aux entreprises de réduire les risques pour leur activité en construisant une infrastructure à distance; quelle que soit la prochaine crise, la capacité de déployer rapidement une main-d'œuvre en cas de besoin est un véritable filet de sécurité.

GAINS DE PRODUCTIVITÉ ET NOUVELLE CULTURE DU TRAVAIL

La fin des omniprésents "open spaces" représente une bonne nouvelle pour la productivité des entreprises - des études ont montré que le bruit est à l'origine de près de 86 minutes de temps perdu par employé et par jour²⁵, et qu'environ 50% des employés travaillant dans des espaces ouverts rencontrent des problèmes dus au bruit²⁶. En outre, 65 % des employés préfèrent travailler en silence²⁷.

Toutefois, bien que 98% des employés aimeraient travailler à distance au moins partiellement pour le reste de leur vie professionnelle²⁸, les employés les plus épanouis sont ceux qui ont la possibilité de passer un ou deux jours par semaine dans un environnement de travail physique²⁹. Permettre aux talents de travailler de la manière qui leur convient le mieux est la solution évidente, et contribue également à améliorer le moral et la loyauté du personnel.

Nous pensons que mettre en place un modèle de gestion adéquat pour faciliter le travail à distance est la première étape à franchir pour se préparer à l'avenir du travail; disposer de la technologie adaptée au travail hybride est la deuxième étape. La réalité est que de nombreux espaces de travail sont définitivement transformés, mais les dirigeants d'entreprises devraient saisir cette occasion pour adapter et optimiser leur approche ainsi que leur environnement,

qu'il soit digital ou physique, afin d'améliorer leur agilité et renforcer leur culture d'entreprise.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES FREELANCES

L'essor de la gig economy et des contrats non traditionnels devrait également entrer en ligne de compte lorsque les entreprises planifient leur avenir professionnel. Le temps où l'on exerçait un emploi à vie est révolu- 91% des Millennials occupant un emploi traditionnel prévoient de ne pas rester plus de deux ans dans leur fonction actuelle³⁰ et 96% des freelances disposent de sources de revenus supplémentaires³¹, démontrant ainsi qu'une "carrière" moderne se compose de bien plus qu'un seul emploi.

En faisant appel aux freelances, les entreprises ont la possibilité d'être plus agiles et de contrôler les coûts de la main-d'œuvre, tout en maintenant l'accès à des ensembles de compétences spécifiques et spécialisées³². Une main-d'œuvre moins nombreuse et plus agile présente également des avantages supplémentaires en termes de productivité et de planification des ressources.

Outre le nombre croissant de freelances, nous prévoyons également un nombre décroissant d'employés en CDI. La gig economy devrait toucher environ 43 % de la main-d'œuvre d'ici la fin de l'année 2020³³ et résulte des préférences des travailleurs; seuls 34 % des freelances interrogés ont déclaré qu'ils utilisaient la gig economy par nécessité³⁴. La tendance devrait se poursuivre, avec un nombre de freelances en Europe et en Amérique du Nord ayant presque doublé entre 2000 et 2014³⁵.

Les entreprises doivent accepter que les moyens traditionnels utilisés pour attirer et employer les talents ne fonctionneront plus. Nous avons déjà constaté que les employés hautement qualifiés dans les secteurs où les talents sont rares commencent à se sentir libres de choisir leurs propres projets et clients, plutôt que d'opter pour un contrat de travail traditionnel avec une seule entreprise.

Les modèles de contractualisation sont appelés à se raréfier à mesure que le marché du travail s'adaptera à cette évolution fondamentale dans la façon dont la société perçoit l'emploi. Les entreprises vont se recentrer sur la propriété intellectuelle et les fonctions

régaliennes plutôt que sur leur main-d'œuvre permanente, mais la guerre des talents risque de devenir encore plus rude. Le talent, et l'accès à un pool de talents qualifiés, devient un atout stratégique. Les entreprises doivent donc être prêtes à s'adapter aux conditions d'emploi que ces talents exigent.

CHANGEMENT DES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Nous espérons que les répercussions de cette approche disparate du travail nous permettront de revoir notre compréhension de la notion de "carrière". Les jeunes générations sont en train de créer leurs propres parcours de carrière, et nous pensons que la vie professionnelle sera bientôt construite autour de l'apprentissage plutôt que de l'emploi.

Il deviendra bientôt beaucoup plus important de maintenir les compétences à jour, pertinentes et commercialisables que d'obtenir de meilleurs titres, d'autant plus que la plupart des freelances se tournent actuellement vers de multiples plateformes de marché en ligne pour trouver un emploi- 70% d'entre eux utilisent quatre sites ou plus³⁶. Les employeurs utilisent également plus fréquemment les systèmes de gestion des freelances basés sur le cloud, sachant

que le recours à cette technologie a augmenté de 26% parmi les entreprises du Fortune 500³⁷. Avec une approche du travail centrée sur les projets, les titres et les hiérarchies traditionnelles deviennent superflus - les compétences et les capacités jouent un rôle plus important dans le cadre d'une approche du travail en mode projet.

Les points principaux à retenir:

- Le travail à distance et hybride deviendra la nouvelle norme.
- Il est essentiel de mettre en place une culture et des technologies appropriées pour assurer l'efficacité du travail à distance et la flexibilité.
- La notion traditionnelle de carrière est désormais dépassée; les travailleurs construiront leur propre parcours professionnel.
- Le freelance et les 'gigs' sont appelés à se généraliser.
- Les entreprises réduiront leurs effectifs permanents à temps plein.
- Les carrières seront axées sur les compétences et l'apprentissage plutôt que sur les postes et les hiérarchies.



RÉSUMÉ

Les entreprises sont confrontées à de nombreuses ruptures profondes dans leurs fondations, toutes se produisant simultanément. Pour les entreprises qui s'engagent aujourd'hui dans le Future of Work, les avantages seront nombreux: meilleure productivité, fidélisation des talents, efficacité et longévité accrues, pour n'en citer que quelques-uns.

Celles qui sont à la traîne face à une ou plusieurs de ces mégatendances risquent de voir leur fortune s'effondrer brusquement, car ni les consommateurs, ni les talents, ni la société n'accepteront encore longtemps de maintenir le statu quo.

Mantu se tient aux côtés des entreprises pour soutenir leur croissance, permettre leur développement et soutenir leur transformation vers le Future of Work. Nous croyons en notre slogan, "Tomorrow is human" (le futur est humain), et accueillons favorablement les progrès de la collaboration homme-machine afin de faire avancer le monde.

Quel que soit l'aspect du Future of Work pour lequel votre organisation a besoin de soutien, nos consultants experts sont là pour vous aider. Découvrez l'offre Future of Work de Mantu ici.