

L'état du travail en France



Sommaire

3

L'ÉTAT DU TRAVAIL EN
FRANCE, PAR SLACK

Introduction

7

CHAPITRE 1

**L'état du travail en
France**

10

CHAPITRE 2

**Les composantes
de l'alignement en
entreprise**

13

CHAPITRE 3

**L'impact de l'alignement
sur les performances
de l'entreprise**

16

CHAPITRE 4

**L'alignement : principale
attente des employés**

19

CHAPITRE 5

**Penser votre
stratégie et votre
communication au
service de l'alignement**

21

CHAPITRE 6

**Les quatre clés de
l'alignement**

23

CHAPITRE 7

Méthodologie

L'état du travail en France, par Slack

Introduction

slack.com/state-of-work

Complexe et interdépendant, le monde du travail actuel repose plus que jamais sur les technologies.

Cette évolution impose un défi majeur à tous les professionnels dans le monde du travail actuel : l'alignement autour d'objectifs communs. Atteindre à plusieurs un objectif commun n'a jamais été facile, et c'est d'autant plus le cas aujourd'hui à l'heure où les entreprises (et leurs employés) doivent constamment se réinventer pour suivre le rythme effréné des conditions de marché. Pour progresser dans ce nouveau monde du travail, la première solution qui nous vient à l'esprit est bien souvent le développement technologique. Toutefois, il ne s'agit que

d'une partie de la solution. L'automatisation des tâches et processus de routine a aussi ses limites. La collaboration, la communication et la résolution de problèmes devront toujours être effectuées par des humains pour être efficaces.

Les « travailleurs du savoir », qu'ils soient dirigeants, cadres ou employés, ont une double responsabilité : gérer et utiliser les nouvelles technologies,

et adapter leurs propres compétences pour répondre aux évolutions du paysage économique.

Pour tenter de comprendre les besoins de ces professionnels, qui représentent une part toujours plus grande des actifs, Slack et l'entreprise d'études de marché GlobalWebIndex ont établi un partenariat en 2019 et mené une enquête à l'échelle mondiale auprès de 17 000 travailleurs du savoir. Les résultats ont été publiés dans notre [rapport « L'état du travail »](#).

Si les tendances internationales sont révélatrices des situations locales (du fait de la mondialisation), les résultats par pays permettent de comprendre les conditions de travail en France – et offrent notamment des points de comparaison pour identifier les bonnes pratiques et les axes d'amélioration.

DÉFINITION DE « TRAVAILLEUR DU SAVOIR »

Manipuler des données, analyser des informations, réfléchir avec créativité : telles sont les tâches hebdomadaires d'un travailleur du savoir. Qu'ils soient dirigeants, cadres ou employés, ils constituent l'intégralité du panel interrogé pour cette étude. Nous ferons référence à cette population tout au long de ce document, y compris lorsque nous utiliserons des termes génériques tels que « dirigeants », « collaborateurs », « employés »...

Ce rapport s'intéresse plus précisément aux résultats de notre enquête menée auprès de 1 250 travailleurs du savoir en France. Ces observations vous aideront à comprendre les conditions de travail qui les mobilisent et assurent un bon alignement entre chaque collaborateur et la stratégie de son entreprise – ainsi que les facteurs de désengagement. Nous terminerons avec quatre conseils pour favoriser un environnement d'alignement, en vous aidant à transformer les données en actions pour renforcer l'esprit d'équipe.

Alignement : une base nécessaire pour la performance des collaborateurs

Dans notre monde actuel du travail, comprendre la situation dans son ensemble ne relève plus seulement du domaine de la direction. Quand les ambitions et la stratégie de l'entreprise sont clairement communiquées, les collaborateurs peuvent unir leurs forces pour atteindre ces objectifs communs. Les

employés alignés portent une attention particulière à leur travail, car ils connaissent la vision de leur entreprise et la direction qu'elle prend. Les employés non alignés ont tendance à travailler de façon moins efficace, ce qui entrave leur agilité.

La notion d'alignement en entreprise est relativement large. On peut parler d'alignement individuel (cohérence entre actions effectuées et valeurs personnelles), d'alignement des processus (avec les objectifs de l'organisation), ou encore d'alignement contextuel (de l'action de l'entreprise avec la société et le marché). Dans le cadre de cette enquête, nous utilisons l'acception suivante d'alignement :

- Un employé aligné est d'accord avec cette phrase : « Je me sens en phase avec la stratégie de mon entreprise, sa vision et ses principes de fonctionnement. »
- Un employé non-aligné n'est pas d'accord avec cette phrase : « Je me sens en phase avec la stratégie de mon entreprise, sa vision et ses principes de fonctionnement. »

Dans ce contexte, une personne se déclarant « alignée » rend compte d'un contexte d'entreprise lui permettant de mettre ses compétences au service

d'une vision claire, cohérente avec ses valeurs, et soutenue par des principes de fonctionnement au service de l'atteinte des objectifs collectifs. Globalement, les employés alignés montrent un plus grand sentiment d'appartenance, alors que les employés non alignés sont plus susceptibles de se sentir désengagés et incompetents. Concernant le futur chiffre d'affaires et les futurs effectifs de leur entreprise, ces derniers sont bien plus susceptibles de prédire une baisse significative de la croissance, alors que les employés alignés sont plus susceptibles de prévoir une hausse. Il est donc extrêmement intéressant d'offrir un environnement qui favorise l'alignement des effectifs sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise tout en fidélisant les collaborateurs.

L'avenir du travail, c'est ici

En observant les tendances actuelles du monde de l'entreprise, nous constatons un besoin grandissant d'alignement. Selon Saadia Zahidi, directrice générale et responsable du Centre for the New Economy and Society du Forum économique mondial, 42 % des tâches requises pour l'exécution des métiers

les plus courants changeront dans les deux ans à venir. Autrement dit, d'ici 2022, environ la moitié des tâches quotidiennes d'un employé lambda seront transformées, et ces employés auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences et stratégies pour s'épanouir.

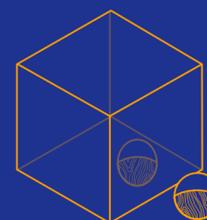
La réflexion analytique, l'innovation, l'apprentissage actif, la créativité, la réflexion critique, la collaboration et la résolution de problèmes complexes sont des compétences dont la demande ne fera que croître, tandis que les compétences routinières et les tâches répétitives et simples seront automatisées.

Les collaborateurs alignés disposent des informations, de la motivation et des compétences pour accompagner leurs équipes et s'adapter au rythme du changement. De plus, ils sont dotés des outils pour communiquer efficacement, résoudre les problèmes complexes, collaborer avec des équipes réparties dans le monde et gérer des tâches automatisées.

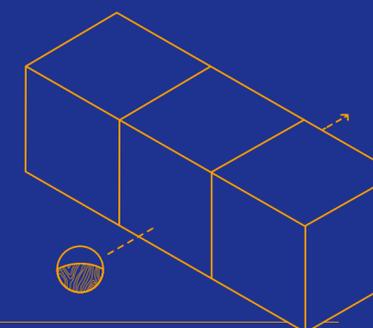
ÉCONOMISTE DU
FORUM ÉCONOMIQUE
MONDIAL, SAADIA ZAHIDI
EXPLIQUE QUE CES SEPT
COMPÉTENCES SERONT
TRÈS DEMANDÉES.

Les compétences d'avenir

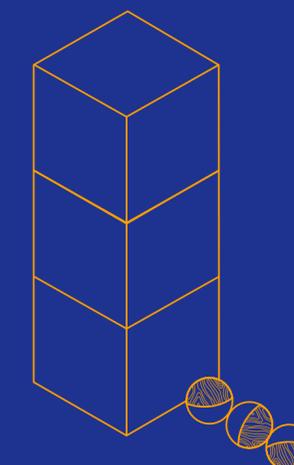
Réflexion analytique



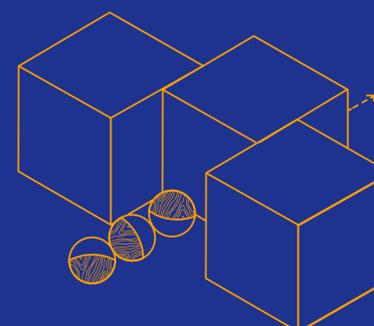
Résolution de
problèmes complexes



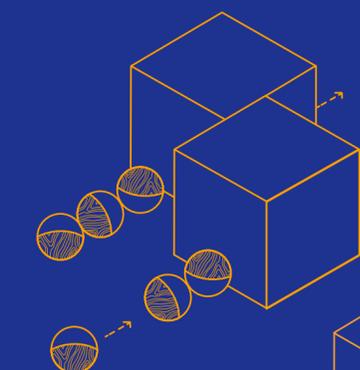
Innovation



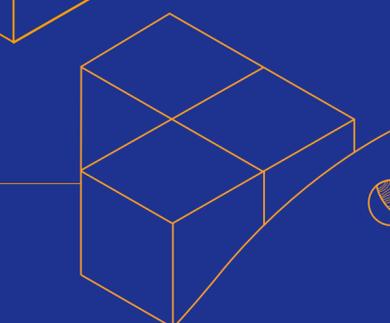
Collaboration



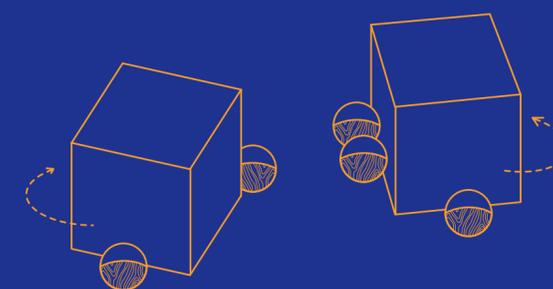
Apprentissage actif



Technologies et
conception



Créativité



CHAPITRE 1

L'état du travail en France



Les résultats de notre enquête montrent qu'un environnement de travail aligné, c'est-à-dire assurant une cohésion entre stratégie d'entreprise, objectifs individuels et collectifs, et méthodes et outils de travail mis en avant, est bénéfique à tous. Toutefois, les changements survenant dans le monde du travail français soulignent l'importance de l'alignement au niveau national.

Productivité et engagement

En France, la productivité est élevée mais l'engagement des collaborateurs est en souffrance¹. La majorité des travailleurs du savoir interrogés dans cette enquête déclarent que leur entreprise dispose d'une structure hiérarchique dans laquelle les employés se réfèrent aux dirigeants pour prendre des décisions. Cette pratique a favorisé un sentiment d'incompétence et selon nos résultats, moins de la moitié (48 %) des employés en France se sentent compétents dans la prise de décisions

et l'entreprise d'actions stratégiques. Par ailleurs, environ la moitié des employés interrogés (51 %) ont également confié qu'ils ne disposaient pas des outils et systèmes leur permettant de s'adapter rapidement aux évolutions de leur secteur. Ces résultats suggèrent que la méthode « commander et contrôler » est désuète et sur le déclin. Il est temps pour les entreprises françaises d'explorer et d'implémenter des structures organisationnelles permettant aux collaborateurs de s'exprimer et de mieux s'adapter au changement.

Des effectifs diversifiés en pleine expansion

Le profil des professionnels en France évolue rapidement. Ces changements amènent à repenser la collaboration. En effet, comment entraîner un groupe de personnes hétérogène, avec des expériences et des visions uniques, dans la même direction ?

- **Des effectifs grandissants :** la proportion de la population française active est passée de 67 % en 1990 à 72 % en 2019². Cependant, cette croissance n'est pas homogène à travers les générations. En effet, les jeunes actifs sont en baisse, passant de 45 % en 1990 à 38 % en 2019³. Parallèlement, les employés seniors restent plus longtemps sur le marché du travail et repoussent la date de leur retraite⁴.

- **La diversité des environnements de travail en hausse :** par ailleurs, de nouveaux arrivants s'ajoutent à la population active française et apportent avec eux une multitude d'expériences et de perspectives. Le nombre d'immigrants en France a progressivement augmenté, passant de 3,5 millions en 1960 à 7,8 millions en 2015 (dernière année disponible selon les données de la Banque mondiale). Depuis 2015, la proportion d'immigrants représente 12 % de la population française totale⁵.

- **Plus de mixité :** les femmes battent également des records en termes d'entrée sur le marché du travail. En 2019, elles représentaient 48 % de la population active française, contre 43 % en 1990⁶. Par ailleurs, le gouvernement français a fait de l'égalité femmes-hommes au travail l'une de ses grandes priorités. En 2018, il a adopté la Loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel, qui exige des entreprises qu'elles atteignent l'égalité salariale en trois ans⁷.

Investissements dans les compétences du XXIe siècle

Le ministère du Travail prévoit que 50 % des emplois seront transformés d'ici 2030⁸. Pour préparer les personnes en activité à ce changement, le gouvernement a annoncé un plan de financement de la formation professionnelle pour deux millions de citoyens français. Ce plan comprend également un investissement de 4,6 milliards d'euros dans l'innovation entrepreneuriale pour encourager les entreprises à suivre les domaines émergents, comme l'intelligence artificielle,

le Big Data et les nanotechnologies⁹. Pour tirer le meilleur parti de cet investissement, les dirigeants et cadres devront également investir leur temps et leurs ressources dans le développement de nouvelles compétences et l'entretien des structures et hiérarchies qui mènent à l'innovation.

Conséquences

Les évolutions actuelles du monde du travail en France amènent tous les professionnels à collaborer avec un nombre croissant d'interlocuteurs – et à devoir mettre constamment leurs compétences à niveau pour rester compétitifs. En ce qui concerne les dirigeants d'entreprise, ils devront rassembler leurs effectifs autour d'une vision commune et s'assurer de leur fournir les outils et ressources adaptés pour les aider à progresser dans ce nouveau monde du travail. En d'autres termes, ils devront investir dans l'alignement.

Alignement des travailleurs du savoir en France

Totalement alignés



Plutôt alignés



Total des employés alignés :

55 %

Ni alignés, ni non alignés



Plutôt non alignés



Totalement non alignés



Total des employés non alignés :

16 %

¹ Gallup, Productivity booms in France, but engagement needs help, juin 2018. ² Banque mondiale, Taux de participation à la population active (% de la population de 15 à 64 ans) (estimation modélisée OIT). ³ Banque mondiale, Taux de participation à la population active (% de la population de 15 à 24 ans) (estimation modélisée OIT) - France. ⁴ France Stratégie, Les seniors, l'emploi et la retraite. ⁵ Banque mondiale, Stock international de migrants (% de la population) - France. ⁶ Banque mondiale, Population active, femmes (% de la population active) - France. ⁷ Gouvernement français, ministère du Travail, Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, août 2018. ⁸ Ibid. ⁹ Gouvernement français, Le Grand Plan d'Investissement 2018-2022.

Vue d'ensemble de l'alignement en France

En France, la majorité (55 %) des travailleurs du savoir confient être « plus ou moins alignés » sur la mission, les valeurs et la vision de leurs employeurs, alors que 17 % d'entre eux se disent « totalement alignés ». (Pour cette analyse, les « employés alignés » sont ceux ayant répondu se sentir « totalement alignés » ou « plus ou moins alignés ».)

Avec 16 % des personnes interrogées déclarant ne pas se sentir alignées, l'extrapolation nous permet d'estimer qu'ils sont 2 millions dans ce cas en France.

Comparaison internationale

En France, les collaborateurs sont moins alignés que leurs homologues européens et américains. L'engagement et l'alignement sont deux notions différentes, mais qui sont liées. Les données relatives à l'alignement dans cette enquête

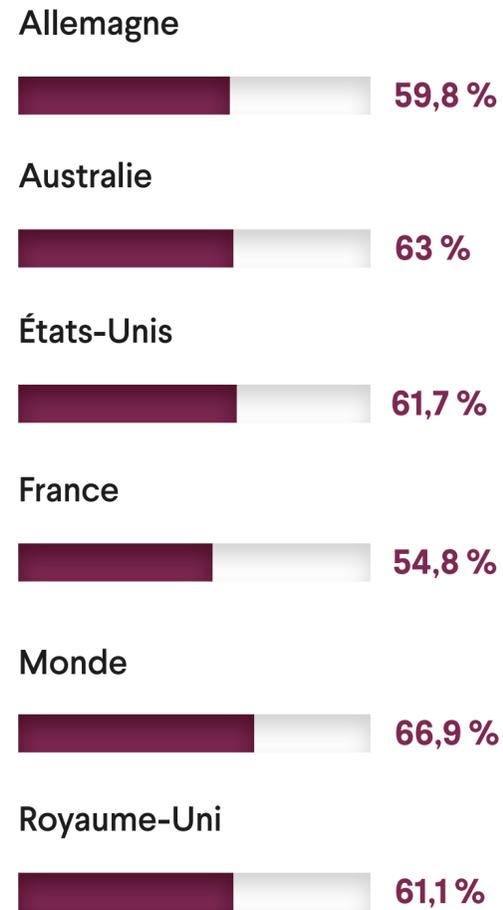
sont ainsi cohérentes avec la recherche mondiale menée par Gallup, qui a découvert que la France disposait des taux d'engagement des collaborateurs les plus faibles d'Europe. En 2018, plus d'un employé français sur cinq (21 %) était activement désengagé dans son travail, soit l'un des taux les plus élevés en Europe de l'ouest¹⁰.

Les principes de base de l'alignement

Nos recherches ont révélé plusieurs comportements et pratiques organisationnelles qui favorisent l'alignement. Selon qu'ils sont alignés ou non, les employés ont une expérience profondément différente de l'environnement de travail. Leurs entreprises en donnent le ton avec les stratégies et outils qu'elles fournissent.

Les employés alignés font plus facilement le lien entre leur travail et la mission de l'entreprise. Ils ont aussi le sentiment de pouvoir prendre des décisions de façon autonome. Leurs employeurs leur fournissent les outils, systèmes et données

Comparaison internationale



nécessaires pour suivre le rythme du changement.

Heureusement, le non-alignement n'est pas immuable pour une entreprise et ses salariés. Les entreprises qui choisissent d'adopter les

Les employés alignés se sentent soutenus lorsqu'ils peuvent utiliser les bons outils, systèmes et connaissances

Je comprends ce que je dois faire dans le cadre de mon rôle pour assurer ma réussite.



Dans mon entreprise, nous disposons d'outils et de systèmes en place nous permettant de nous adapter rapidement aux évolutions du secteur.



bonnes pratiques peuvent évoluer sur l'échelle de l'alignement. Les employés ambivalents (ni alignés, ni non alignés), qui représentent 29 % de ceux interrogés en France, peuvent progresser dans l'alignement. Ceux qui ne

- Employés alignés en France
- Employés non alignés en France

La structure de mon entreprise me permet de m'adapter rapidement aux évolutions du secteur.



J'ai le sentiment de pouvoir prendre des décisions stratégiques ou d'exploiter de nouvelles opportunités.



se sentent pas alignés peuvent sortir de cet état et le devenir, ou du moins rester neutres.

¹⁰ Gallup, *Does France Need More Taxes or More Engaged Workers?*, mai 2019.

CHAPITRE 2

Les composantes de l'alignement en entreprise

S'assurer que les employés comprennent en quoi leur travail s'intègre dans l'ensemble du processus est essentiel pour un bon alignement. Les données révèlent que la grande majorité (83 %) des employés alignés en France comprennent la stratégie de leur entreprise, contre seulement 26 % des employés non alignés.

En France, les collaborateurs alignés sont également au moins deux fois plus susceptibles que les non alignés de déclarer comprendre en quoi leur travail quotidien contribue à la réussite de la stratégie de l'entreprise.

D'autre part, les employés non alignés semblent ne pas se sentir concernés, probablement en raison d'un manque de contexte. Seuls 50 % des employés en France ont une vision claire de leurs objectifs individuels, et à peine 39 % d'entre eux savent en quoi leur travail quotidien contribue à la stratégie de leur entreprise.

Compréhension des objectifs par les collaborateurs

- Employés alignés en France
- Employés non alignés en France

Je sais en quoi mon travail quotidien contribue à la stratégie de mon entreprise.



Je sais quels sont mes objectifs personnels.



Je sais quelle est la stratégie de mon entreprise.



Satisfaction concernant leur environnement de travail

POURCENTAGE D'EMPLOYÉS EN FRANCE ESTIMANT LEUR ENTREPRISE « EXCELLENTE » OU « BONNE »



Les employés alignés ont une opinion positive de leur entreprise

L'alignement a le double avantage de permettre à chacun d'atteindre sa performance maximum, et de donner aux collaborateurs un sentiment de satisfaction au travail. Les employés alignés considèrent leur travail comme une opportunité de contribuer à une mission collective, plutôt qu'un fardeau quotidien qui paie les factures.

Ils ont de plus une meilleure productivité : 77 % d'entre eux en France estiment leur entreprise « excellente » ou « bonne » en matière de productivité. Les employés non alignés sont moitié moins susceptibles de le faire. En favorisant l'alignement de leurs collaborateurs sur leur stratégie, les entreprises françaises ont l'opportunité d'apporter de plus grandes contributions à l'économie. Gallup estime que les employés activement désengagés en France coûtent entre 90 et 102 milliards d'euros aux organisations en termes de perte de productivité¹¹.

¹¹ Gallup, *Does France Need More Taxes or More Engaged Workers?*, mai 2019.

Les évaluations des entreprises en matière de « communication » et de « collaboration » soulignent certaines des plus grandes différences entre les employés alignés et non alignés : les employés alignés étaient presque trois fois plus susceptibles que les non alignés de mettre une bonne note à leur organisation pour la collaboration, et quatre fois plus pour la communication. Les employés alignés ont également tendance à noter positivement leur entreprise en matière d'efficacité de l'utilisation de la technologie, ce qui suggère qu'ils ont reçu les outils et ressources nécessaires pour communiquer et collaborer de façon productive.

Ensemble, les facteurs évalués positivement par les employés alignés sont révélateurs d'une organisation hautement performante et agile, avec des salariés engagés et une culture d'entreprise est positive.

L'ALIGNEMENT EN ACTION

La plateforme d'écoute de musique en streaming Deezer dans l'« ère » du temps

La musique est peut-être un art, mais le géant du streaming Deezer a réussi l'exploit de fournir plus de 56 millions de morceaux à 14 millions d'auditeurs dans le monde entier. Bien sûr, mettre les derniers hits à disposition des auditeurs en continu, créer des playlists et fournir une expérience fluide peut relever de la gageure, d'autant plus à l'ère numérique d'aujourd'hui en constante évolution.

Selon Romain Lods, Head of Engineering chez Deezer, pour s'assurer que ses centaines d'employés répartis sur 19 bureaux internationaux sont tous alignés et collaborent sur des objectifs communs, Deezer s'en remet à Slack. « Slack a amélioré la coopération mondiale au travail. Les gens qui ne se parlaient pas communiquent à présent, quels que soient leur pays et leur équipe », déclare Lods. « Nous comptons plus de 500 employés



répartis sur des sites de tailles diverses et maintenant, ils font partie d'une seule et même communauté Slack. »

En consolidant la communication au sein d'un environnement de travail virtuel, l'entreprise peut déployer de nouvelles fonctionnalités et résoudre les problèmes plus rapidement. Exemple concret : l'équipe d'ingénieurs de Deezer est composée de plus de

120 ingénieurs Web et technologie mobile, d'ingénieurs en sciences des données et de responsables spécialistes en qualité et produit qui collaborent sur Slack afin de résoudre tous les problèmes : erreurs de lecture, facturation, interruption de service, etc. Cette étroite collaboration se traduit par des résolutions et des améliorations produit rapide et, surtout, elle permet aux clients de Deezer d'écouter leur musique quoi qu'il arrive.

CHAPITRE 3

L'impact de l'alignement sur les performances de l'entreprise

La valeur ajoutée issue de l'alignement dans un environnement de travail s'étend bien au-delà d'une simple amélioration de la satisfaction et de la productivité des employés. L'alignement favorise la performance financière de l'entreprise, mais aussi l'innovation. La clarté des priorités et de la vision permet à tous les collaborateurs d'avancer dans la même direction, et d'entreprendre ainsi avec confiance des initiatives stratégiques et innovantes.

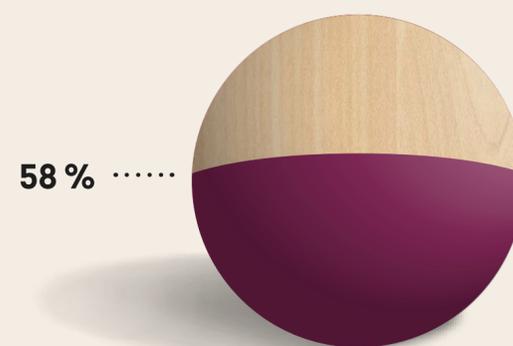
Les entreprises françaises disposent d'une base solide pour favoriser l'innovation. La Commission européenne définit la France comme un « solide innovateur » et remarque qu'en moyenne, le pays dépasse les résultats de l'Union européenne dans une multitude de critères d'évaluation de l'innovation, notamment la formation tout au long de la vie, les dépenses en capital-risque et la collaboration entre entreprises.

Les chefs d'entreprise peuvent optimiser cette capitalisation du climat pro-innovation en investissant dans l'alignement. Les résultats de notre enquête indiquent une corrélation

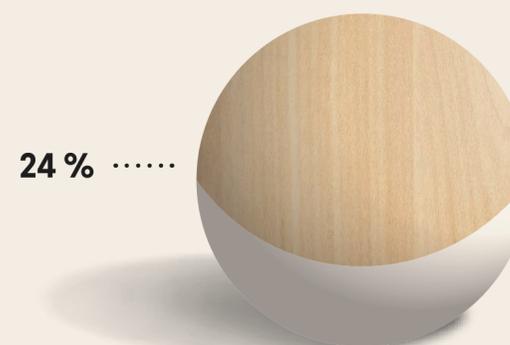
Pronostic des professionnels français concernant la croissance de leur entreprise

- Employés alignés
- Employés non alignés

S'attendent à une augmentation du chiffre d'affaires de leur entreprise



S'attendent à une augmentation des effectifs de leur entreprise



directe entre l'alignement et les attitudes positives envers la croissance et l'innovation.

Les employés alignés ont une vision positive de l'avenir

En France, plus de la moitié des employés alignés estiment que le chiffre d'affaires de leur entreprise va augmenter, alors que seul un tiers des employés non alignés s'attendent au

Perspectives des travailleurs du savoir en France concernant l'innovation

PENSENT QUE LEUR ENTREPRISE EST OUVERTE AUX NOUVELLES IDÉES ET NOUVEAUX PROCESSUS

56 %
des employés alignés

21 %
des employés non alignés

même résultat. Cette catégorie de collaborateurs s'attend également à une hausse des effectifs de leur entreprise, contrairement aux personnes non-alignées.

Alors que les entreprises doivent s'adapter aux changements toujours plus rapides du monde du travail, leur capacité d'innovation devient un véritable avantage concurrentiel. Sans surprise, les employés alignés sont deux fois plus susceptibles que les non alignés de déclarer que leur entreprise est « ouverte aux nouvelles idées et nouveaux processus ». En effet, la moitié des personnes non alignées confient que leur entreprise « préfère continuer à faire les choses comme elle les a toujours faites ».

En conséquence, les collaborateurs non alignés ont le sentiment que leurs idées ne sont pas les bienvenues, et n'osent pas les partager, freinant ainsi l'innovation. Pendant ce temps, les employés alignés reconnaissent que leur entreprise valorise la variété des méthodes de travail, ce qui les encourage à suggérer de nouvelles solutions.



L'ALIGNEMENT EN ACTION

Comment IBM innove et se tourne vers l'avenir

Entreprise technologique multinationale, IBM existe depuis plus d'un siècle. Alors que de nombreuses autres entreprises du même secteur ont disparu il y a plusieurs décennies, IBM a réussi à se réinventer encore et toujours.

Et ce n'est pas près de se terminer.

Aujourd'hui, IBM propose à la fois du matériel informatique et des logiciels, mais aussi une multitude de services informatiques. Un grand

nombre de ces nouvelles offres dépendent de l'équipe d'ingénieurs IBM. Pour continuer à produire ces innovations, l'équipe s'est tournée vers Slack pour simplifier la communication et rester alignée sur les développements des nouveaux produits.

Ingénieur logiciel principal, Thomas Lawless comprend l'importance d'une communication rapide et fluide en direct. Il supervise la production, le déploiement et la livraison de certaines des applications intranet les plus importantes d'IBM. « Mes activités englobent le développement logiciel, l'intégration continue, l'automatisation de tests, l'automatisation du déploiement et les opérations », déclare M. Lawless. « Ce qui signifie que je travaille tous les jours avec 40 ou 50 personnes différentes, qui appartiennent toutes à des équipes différentes. »

Pour maintenir l'alignement, M. Lawless et ses collaborateurs comptent sur Slack à chaque étape du

processus de développement : de l'écriture et du test du code source initial jusqu'au déploiement final.

Imaginons par exemple qu'un développeur décide de soumettre à révision un nouveau code. Une notification apparaît dans le canal Slack de l'équipe qui en informe tout le monde. « Avant que notre entreprise adopte Slack, le développeur aurait dû choisir la personne qu'il estimait compétente pour la révision, la trouver, lui envoyer un e-mail ou démarrer un chat avec elle », explique M. Lawless. L'équipe perdait un temps précieux et aucun document récapitulatif du travail effectué n'était partagé.

Désormais, en centralisant les flux de communication, Slack offre un environnement qui permet aux employés de se tenir facilement informés de l'état d'avancement de leurs projets. Moins de distractions et plus de collaboration les ont aidés à se concentrer sur les innovations qui permettront à IBM de rester sur le marché pour un siècle supplémentaire.

CHAPITRE 4

L'alignement : principale attente des employés



De plus en plus de preuves suggèrent que les collaborateurs cherchent à trouver un sens à leur travail¹³. Mais trop souvent, l'environnement de travail sape leur motivation, avec des communications cloisonnées, des stratégies fermées et des outils inefficaces. Les employés veulent comprendre le « pourquoi » et le « comment » de la vision de l'entreprise. Sans cela, ils risquent de se désengager.

Lorsqu'on leur demande ce qui les aiderait à se sentir plus alignés sur la vision, les valeurs et la stratégie de leur entreprise, les employés, qu'ils soient alignés ou non, mettent les facteurs suivants en haut de la liste : « plus de transparence au sein de l'entreprise », « plus de collaboration inter-équipes » et « une communication plus fréquente sur la stratégie de l'entreprise ».

Leurs choix reflètent l'environnement de travail actuel, où les projets complexes nécessitent souvent une collaboration étendue sur plusieurs équipes. Le travail en lui-même est régi par la

¹³ Deloitte, *Global Human Capital Trends 2019*.

stratégie d'entreprise, ainsi que par la méthode choisie pour la définition de processus et la prise de décision. Il n'est donc pas étonnant que les employés, qu'ils soient alignés ou non, recherchent une compréhension plus approfondie de la stratégie de leur entreprise et une plus grande visibilité à tous les niveaux.

Il est également intéressant de noter les points de divergence des employés en matière d'alignement :

- **Les employés non alignés** recherchent une « stratégie d'entreprise définie de façon plus claire » et un « accès ouvert à la direction ». La bonne nouvelle, c'est que les employés non alignés souhaitent clairement une plus grande visibilité sur la direction que prend leur entreprise et sur la vision de leurs dirigeants. Il en résulte que les employeurs peuvent améliorer l'alignement en investissant dans ces domaines.
- **De leur côté, les employés alignés** comprennent déjà la stratégie de leur entreprise. Ils ont demandé

Top 5 des facteurs qui améliorent l'alignement selon les professionnels en France

1	Plus de travail collaboratif entre les équipes	1	Une plus grande transparence à travers l'entreprise
2	Une plus grande transparence à travers l'entreprise	2	Une stratégie d'entreprise définie de façon plus claire
3	Une communication plus régulière sur la stratégie de l'entreprise	3	Accès ouvert à la direction
4	De meilleurs outils pour la communication en interne	4	Plus de travail collaboratif entre les équipes
5	Des processus plus clairs pour savoir qui doit décider et à quel moment	5	Une communication plus régulière sur la stratégie de l'entreprise

- Employés alignés
- Employés non alignés

« de meilleurs outils pour la communication en interne » et « des processus plus clairs pour savoir qui doit décider et à quel moment ». Ces réponses suggèrent qu'ils sont prêts à prendre en charge des tâches de plus en plus complexes et à rechercher les ressources et processus leur permettant de soutenir ces efforts.

Surcharge de logiciels : le paradoxe de l'alignement

Lorsque les employés sont alignés, les avantages sont évidents. Une entreprise a besoin de collaborateurs connectés, collaboratifs et optimistes concernant son avenir. Dans un monde du travail sous haute pression et en constante évolution, la première chose qui nous vient en tête est souvent d'intégrer de nouveaux outils numériques et applis pour maintenir l'alignement. Alors que ces éléments améliorent généralement l'alignement, ils peuvent aussi générer plus de travail et de distractions. Il est important de noter que les professionnels d'aujourd'hui

sont déjà submergés d'applis. Plus de deux tiers des travailleurs du savoir en France déclarent utiliser plus d'applis aujourd'hui qu'il y a cinq ans, et plus de la moitié s'attendent à une augmentation de leur nombre à l'avenir.

Ce boom des applis freine la productivité : 70 % des employés déclarent passer au moins 30 minutes par jour à jongler entre les applis. Cela vous paraît peut-être peu, mais cela représente 106 heures de travail par an.

Que faire alors pour maintenir l'alignement sans se faire inonder d'outils ? Il faut des solutions plus efficaces. En fournissant les outils et informations nécessaires aux utilisateurs en un seul endroit, les plateformes de collaboration sont une solution prometteuse pour enrayer la dispersion de l'attention. Mais les outils seuls ne représentent qu'une partie de la solution. Les dirigeants doivent également privilégier le temps de concentration, loin de toute distraction, qui les mènera à l'innovation.

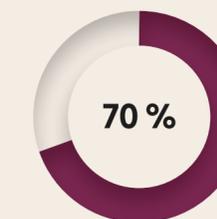
« L'ère du travail moderne est entièrement axée sur les nouvelles façons de travailler et de communiquer avec vos équipes. Il s'agit d'établir une culture inclusive, d'écouter activement vos collaborateurs et de mettre en place plus de structures horizontales. »



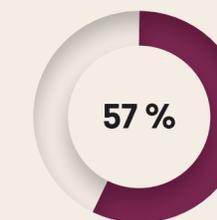
Saadia Zahidi,
Directrice générale
et responsable
du Centre for the
New Economy and
Society du Forum
économique mondial

Outils informatiques : utilisation et attentes des professionnels en France

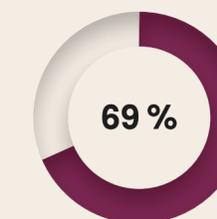
Utilisent plus
d'outils qu'il y
a 5 ans



S'attendent à une
augmentation du
nombre d'outils
utilisés à l'avenir

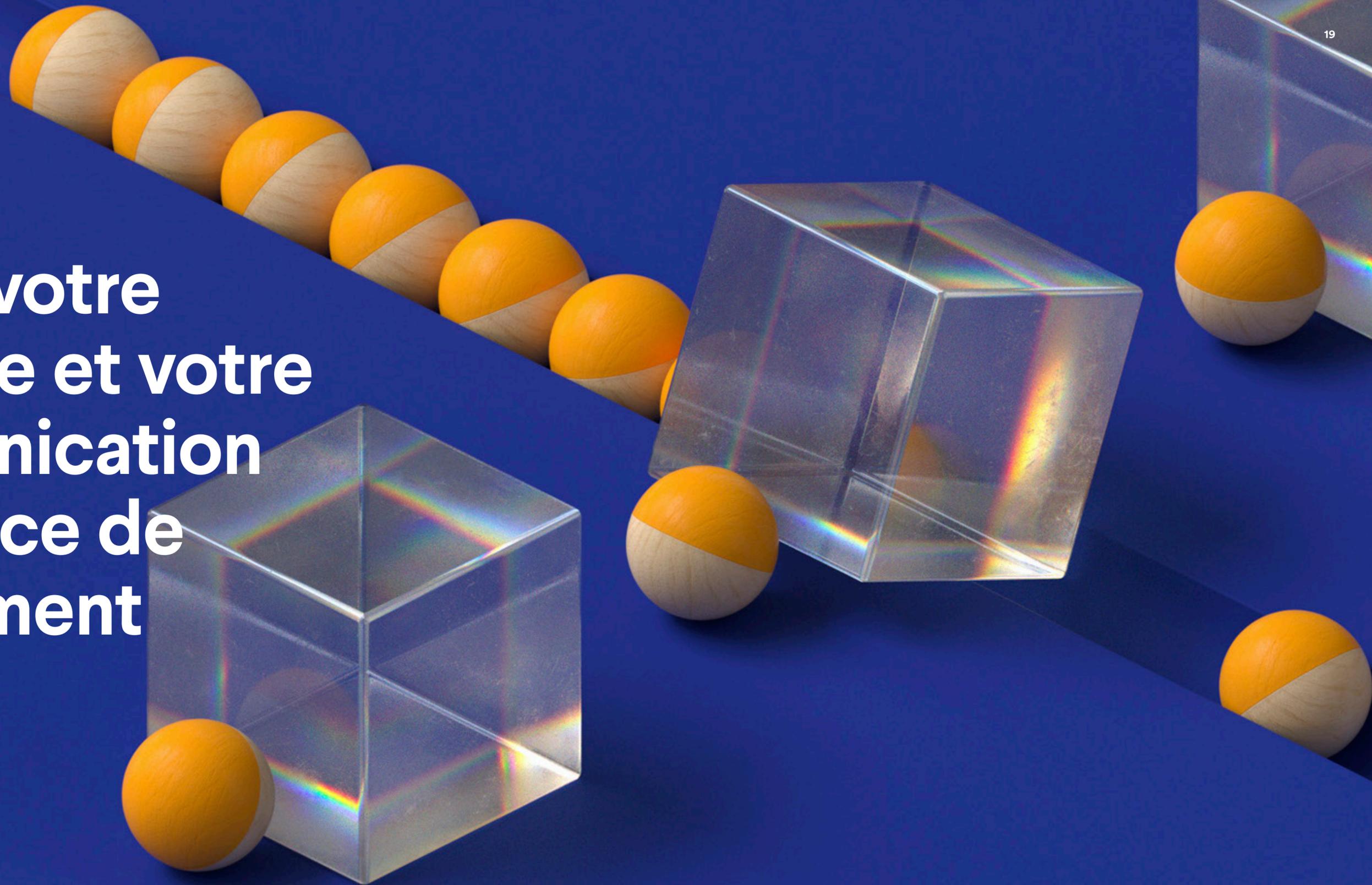


Passent au moins
30 minutes par
jour à jongler
entre les
différents outils
de travail et
applis



CHAPITRE 5

Penser votre stratégie et votre communication au service de l'alignement



Savoir que tous les membres de l'équipe collaborent vers une vision commune est la base d'un bon alignement. En France, les employés alignés sont presque deux fois plus susceptibles que les non alignés de déclarer que les équipes de leur entreprise travaillent ensemble vers une vision commune. Cette vision pose les jalons de la stratégie d'entreprise, laquelle entreprend en retour des actions en faveur de l'alignement. Comme indiqué précédemment, les employés alignés sont trois fois plus susceptibles que les non alignés de comprendre la stratégie de leur entreprise.

Le rôle essentiel de la communication

Rassembler des collaborateurs pour travailler sur des objectifs communs nécessite non seulement une stratégie clairement définie mais aussi une communication efficace. Chaque organisation communique sa stratégie à sa façon, plus ou moins régulièrement et auprès de

personnes différentes. Ces variables peuvent créer et maintenir l'alignement, ou au contraire, l'affaiblir.

Pour communiquer une stratégie de façon efficace, il faut que le ton soit donné depuis la direction. En France, les employés alignés sont plus susceptibles que les non alignés de déclarer que les objectifs issus de la stratégie de leur entreprise sont communiqués par le PDG, ce qui suggère que le choix de la personne qui communique la stratégie est tout aussi important que le moment et la façon de procéder, pour assurer un bon alignement.

La régularité est également un facteur essentiel. Les messages importants valent la peine d'être répétés et affinés, agrémentés de rapports de progression et d'explications. Étant donné l'importance d'une communication régulière, il n'est pas surprenant qu'environ un quart des employés non alignés ne reçoivent jamais de communications

relatives aux objectifs de leur entreprise. Ils sont également plus susceptibles que les employés alignés de recevoir une mise à jour une seule fois par an ou bien tous les deux ou trois ans. En revanche, 63 % des employés alignés reçoivent des communications relatives à la stratégie au moins une fois par trimestre. Plus de la moitié d'entre eux déclarent même recevoir des mises à jour mensuelles.

Les moyens pour y parvenir ne sont pas tous égaux. Le moyen utilisé pour transmettre votre message

peut influencer sa bonne réception et sa compréhension par les destinataires. Les collaborateurs, qu'ils soient alignés ou non, déclarent que la stratégie de leur entreprise est le plus souvent communiquée lors de réunions d'équipe ou d'entreprise, suivies par une annonce via e-mail. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'envoi d'e-mails est le meilleur moyen de communication. Exemple concret : moins d'un tiers des professionnels recevant des mises à jour sur la stratégie de leur entreprise via e-mail les estiment « très efficaces ».

En effet, lorsque l'on a demandé aux participants d'évaluer l'efficacité de chaque moyen de communication, les outils de collaboration ont surpassé les réunions, annonces par e-mail et autres formes de communication de la stratégie. Ces résultats suggèrent que, même si les réunions et e-mails sont des incontournables de longue date, les employeurs devraient chercher d'autres façons de présenter ou de renforcer leurs plans stratégiques.

58 % des employés alignés déclarent que les équipes de leur entreprise travaillent ensemble pour une vision commune

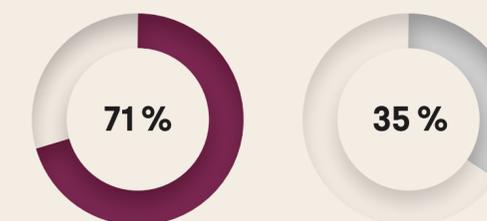
33 % des employés non alignés ont le même ressenti.

La boîte à outils de l'innovateur

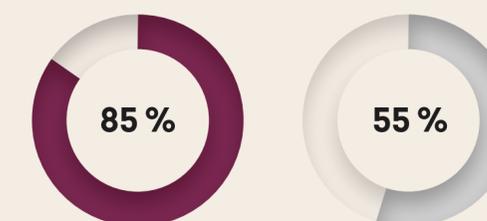
En France, un certain nombre d'employés considèrent leur entreprise comme « innovante », parce qu'elle adopte de nouveaux produits et services avant les autres. Pour ces entreprises innovantes, les outils de collaboration sont essentiels pour travailler efficacement.

- Travailleurs du savoir en France faisant partie d'entreprises innovantes
- Tous les travailleurs du savoir en France

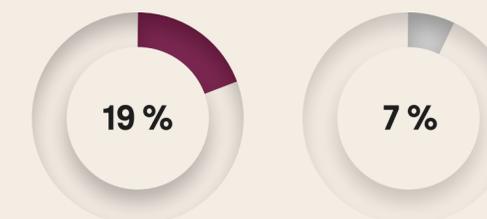
Je communique avec mes collègues via des outils de collaboration au quotidien.



Mon entreprise communique ses objectifs stratégiques au moins une fois par trimestre.



Mon entreprise communique ses objectifs stratégiques via des outils de collaboration.



CHAPITRE 6

Les quatre piliers de l'alignement

De façon générale, la majorité des travailleurs du savoir veulent se sentir plus alignés. Les dirigeants qui favorisent l'alignement ont tout à gagner : les employés alignés ont l'esprit de collaboration, sont novateurs, responsables et optimistes concernant l'avenir de leur entreprise. Des effectifs alignés sont bénéfiques aux employés comme aux entreprises.

Bien sûr, ces observations ont plus de sens lorsqu'elles sont appliquées en situation réelle. C'est pourquoi nous avons traduit nos informations en quatre mesures concrètes à appliquer pour vous aider à assurer un bon alignement dans votre organisation.

Les quatre piliers de l'alignement

1 Maintenir le lien entre les employés et l'entreprise dans son ensemble

Expliquez à vos collaborateurs le contexte de votre stratégie et des objectifs qui en découlent. Expliquez le contexte influençant les décisions majeures. Favorisez la compréhension des collaborateurs sur la façon dont leurs tâches individuelles contribuent aux objectifs organisationnels.

Concentrez-vous sur la communication des éléments suivants :

- **Les valeurs et objectifs de votre organisation.** Ils représentent l'étoile du Berger des employés, les guidant au quotidien dans

leurs décisions et actions. En disposant d'informations relatives à la vision de l'entreprise, les employés sont plus enclins à avoir une approche optimiste dans leur travail.

- **La stratégie de l'entreprise.** Si chacun part dans des directions différentes, l'énergie fournie n'a aucune importance : l'entreprise n'ira pas de l'avant. Le partage de la stratégie de l'entreprise aide tout le monde à se retrouver autour d'un plan unique et à l'appliquer.
- **Les rôles et responsabilités.** Alors qu'il est important pour les employés d'être flexibles et ouverts, cela n'est possible qu'avec une structure bien définie leur permettant de savoir quelles sont les responsabilités de chacun. Cela permet à chacun de se sentir responsabilisé, et de se concentrer sur ses priorités.

2 Fournir les bons outils pour rassembler les tâches et informations

Les travailleurs du savoir utilisent plus d'applications que jamais, et 69 % d'entre eux confient qu'ils perdent un temps précieux à jongler entre les différents outils. Choisissez donc vos outils informatiques avec précaution et recherchez des solutions qui ne dispersent pas l'attention.

3 Stimuler l'innovation par la collaboration

Le dialogue transversal est la clé d'une bonne collaboration. Ce type de communication interdisciplinaire est possible grâce à des outils fournissant une certaine transparence et une visibilité aux employés sur le travail de chaque service. En retour, cette visibilité peut générer de nouvelles idées. Les outils de collaboration peuvent aussi être utilisés pour simplifier les flux de travail et automatiser les processus, libérant ainsi les employés pour qu'ils se concentrent sur des tâches plus stratégiques.

4 Communiquer régulièrement votre stratégie depuis la direction

Les travailleurs du savoir veulent entendre leur direction. Lorsque les plans établis par la hiérarchie sont transmis aux collaborateurs, des informations finissent par se perdre. Les employés sont plus susceptibles de se sentir alignés lorsque la stratégie est partagée tous les mois, par le PDG. Les messages importants valent la peine d'être répétés, alors veillez à utiliser plusieurs moyens de communication, comme les outils de collaboration et les réunions d'équipe, pour transmettre les informations importantes.

CHAPITRE 7

Méthodologie



RÉPARTITION DES ÉCHANTILLONS PAR PAYS

Allemagne	1 250
Australie	1 250
Brésil	1 000
Espagne	1 250
États-Unis	4 000
France	1 250
Inde	2 000
Japon	1 000
Royaume-Uni	3 000
Singapour	1 000

Au cours du premier trimestre 2019, Slack a conclu un partenariat avec GlobalWebIndex, une entreprise d'études de marché, pour entreprendre des recherches quantitatives internationales dans le but de comprendre les perspectives des travailleurs du savoir ainsi que les tendances qui auront une incidence sur l'avenir de l'environnement de travail.

Slack et GlobalWebIndex ont conçu le questionnaire ensemble, que GlobalWebIndex a ensuite transmis en ligne à 17 000 travailleurs du savoir, dans une dizaine de pays. D'une durée de vingt minutes, l'enquête comprenait une échelle de Likert ainsi que des questions dichotomiques et à choix multiple. Toutes les personnes interrogées ont été identifiées comme

utilisateurs d'Internet (personnes qui utilisent Internet depuis n'importe quel appareil ou emplacement) et travailleurs du savoir (personnes qui tiennent un poste dans un bureau et/ou qui « travaillent avec des données, analysent des informations ou réfléchissent avec créativité », sur une semaine de travail classique). Leur tranche d'âge variait de 16 à 64 ans. Elles étaient issues de plus de 40 secteurs, toutes tailles d'entreprise et tous niveaux de carrière (des employés qualifiés/semi-qualifiés et effectifs de bureaux aux cadres supérieurs).

Les participants ont répondu à l'enquête dans leur langue locale et les questions ont été localisées en fonction de chaque marché pour qu'elles soient toutes pertinentes. Pour obtenir des données représentatives de

haute qualité, l'enquête a été segmentée en plusieurs « blocs » de thèmes, qui ont été ensuite randomisés afin d'éliminer tout préjugé concernant la disposition des questions. Des méthodes de distribution, qui dirigent les personnes interrogées vers les questions pertinentes de l'enquête, ont été appliquées pour nous assurer que l'ensemble des personnes recevaient les questions appropriées à leur expérience de travail.

Une fois le travail de terrain effectué, GlobalWebIndex a examiné l'ensemble des réponses selon plusieurs indicateurs, notamment l'analyse du temps passé sur l'enquête, la vérification des réponses modifiées et le recours à des pièges logiques, permettant de repérer les réponses contradictoires. Lors de

ces vérifications, entre 5 et 10 % des enquêtes issues de chaque pays ont été éliminées.

Nous avons attribué une valeur pondérée aux personnes dont les résultats se trouvaient dans l'échantillon final, selon leur représentativité des secteurs interrogés. Ces valeurs tenaient compte de l'âge, du genre et de la formation, et ont servi à l'estimation du nombre de personnes « réelles » représentées par un ou plusieurs points de données. L'utilisation de ces projections figure sur le rapport, le cas échéant.



L'état du travail en France, par Slack

© SLACK TECHNOLOGIES, INC. 2020