

# Diriger autrement dans le monde du travail de demain

---

## Livre blanc

Troisième opus de la série de livres blancs *Business as Unusual*

---

## Auteurs

Tami Erwin  
Sampath Sowmyanarayan  
Allison Bailey  
Deborah Lovich  
Valeriy Elbert  
Diana Dosik

# Introduction

---

**Ce livre blanc est le troisième d'une série consacrée au monde du travail de demain, notamment aux mesures que les entreprises doivent prendre pour intégrer le télétravail à leurs pratiques dans un monde où rien ne sera plus comme avant.**

Le premier livre blanc est revenu sur les six impératifs des responsables techniques, tandis que le second s'est livré à une analyse détaillée des actions à engager. Dans ce troisième volet, nous nous penchons sur le facteur humain dans le monde du travail de demain.

Du jour au lendemain, la pandémie de COVID-19 a bouleversé les modes de travail d'une bonne partie d'entre nous, plaçant le télétravail au centre de l'échiquier dans les entreprises. Selon le Bureau of Labor Statistics et le Boston Consulting Group (BCG), il y aurait aujourd'hui plus de 30 millions de télétravailleurs aux États-Unis, et jusqu'à 300 millions dans le monde. Alors que le distanciel s'impose peu à peu comme la norme, les entreprises doivent s'approprier ces nouvelles pratiques dans un environnement totalement remodelé.

Ce livre blanc examine les mouvements de fond qui dessinent les contours du nouveau monde du travail, avant de se pencher sur l'importance d'associer l'humain aux technologies et à la data à l'heure où nous évoluons vers une organisation « bionique ». Nous terminerons enfin par un appel aux dirigeants en faveur d'une politique de la tête, du cœur et des mains (approche « Head, Heart and Hands »). Tous ces concepts sont présentés en détail dans les prochains chapitres.

---

**Plus de 30 millions d'employés de bureau aux États-Unis, et jusqu'à 300 millions dans le monde, exerceraient en télétravail à l'heure actuelle.**

---



# Perspectives

---

**Si de nombreuses forces tectoniques ont aujourd'hui un impact sur le monde du travail, il est clair que les effets cataclysmiques du COVID-19 obligent les entreprises à se réinventer dans l'urgence. Selon une étude du cabinet BCG, deux grandes tendances façonnent d'ores et déjà le monde du travail de demain :**

1. **Omniprésence des données et des technologies :** les technologies sont profondément ancrées dans l'entreprise et présentes à tous les niveaux. À tel point qu'on ne peut plus les considérer comme une entité distincte, indépendante et cloisonnée.
2. **Gestion des talents à l'ère du digital :** les viviers de talents sont en pleine mutation. Les attentes des candidats en termes d'engagement, d'outils et de flexibilité ne sont plus les mêmes, ce qui nécessite un réajustement des modèles de gestion des talents. Du côté des compétences aussi, les organisations vont devoir se réinventer pour mettre toutes les chances de leur côté dans le monde d'après.

La généralisation du télétravail (dont nous parlons dans le premier opus de cette série) va encore compliquer l'équation des espaces de travail de demain.

---

**Le travail doit certes obéir à un cadre et à des règles, mais les organisations doivent aussi réfléchir aux attributs qui leur ont permis de rester opérationnelles au plus fort de la crise.**

---

Les dirigeants d'entreprise doivent réfléchir aux outils technologiques à mettre en place pour faciliter le télétravail, tout en prenant conscience de la nécessité d'opérer de façon plus organique et flexible que ces dernières années.

Le travail doit certes obéir à un cadre et à des règles, mais les organisations doivent aussi réfléchir aux attributs qui leur ont permis de rester opérationnelles au plus fort de la crise : flexibilité, rapidité des prises de décision, collaboration et (surtout) interactions humaines, le tout avec l'appui des technologies. Or, tous ces attributs sont avant tout des qualités humaines. D'où l'importance de les mettre en valeur à l'aide des outils technologiques pour stimuler la croissance, l'innovation, l'efficacité, la résilience et la compétitivité à l'ère du digital.

On pourrait même parler d'un modèle bionique où les technologies, les données et l'humain travailleraient en parfaite osmose. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'humain forme littéralement le corps de toute organisation. À elle de savoir tresser le « tissu conjonctif » qui permettra aux individus et aux technologies d'interagir en toute transparence, et aux dirigeants de mener cette transition de front de manière claire et déterminée.

**« Cela fait déjà plusieurs années que nous accompagnons nos clients dans leur réflexion sur la transformation digitale, et le fait est que le télétravail a toujours suscité des hésitations. Mais aujourd'hui, tout a changé. Quand je vois notre propre structure, le service client, les ventes, la comptabilité, les ressources humaines, le marketing... enfin presque toutes nos fonctions sont passées en télétravail. Aujourd'hui, de nombreux salariés de Verizon travaillent depuis chez eux. Nul doute que nous tenons là une réelle opportunité de repenser notre façon d'opérer, pas seulement nous mais aussi toutes les entreprises. La question est donc de trouver le bon équilibre entre présentiel et distanciel et de savoir si, une fois en télétravail, les équipes se montreront tout aussi efficaces. Il ne s'agit pas uniquement de doter les salariés des bonnes technologies, mais de prendre en compte leur environnement de travail dans sa globalité, leur santé et leur sécurité, de créer un esprit d'équipe et bien plus encore. »**

– Tami Erwin, PDG,  
Verizon Business

# Le comment, le qui et le où de l'entreprise bionique

**Comment devient-on une entreprise bionique ? Selon Diana Dosik du cabinet BCG, « beaucoup de tâches réalisées aujourd'hui par des humains seront exécutées par l'IA et des machines à l'avenir. » L'augmentation des capacités humaines par les technologies fait que bon nombre de processus aujourd'hui pilotés par l'humain seront, à l'avenir, beaucoup plus orientés sur l'humain.**

Le travail change de visage. Ce qui a fonctionné par le passé ne fonctionnera pas nécessairement dans le futur. Hier, les organisations se concentraient sur la standardisation et la mise en place de processus visant à réduire les coûts et automatiser certaines tâches. Demain, c'est sur l'amélioration de la productivité et de la créativité humaines qu'elles mettront l'accent pour résoudre des problèmes dont nous ignorons encore les contours.

**Dans le monde de demain, le succès de votre organisation passera par sa capacité à unifier ses ressources technologiques et humaines pour créer une nouvelle structure « bionique », à la croisée de l'individu et du digital.**

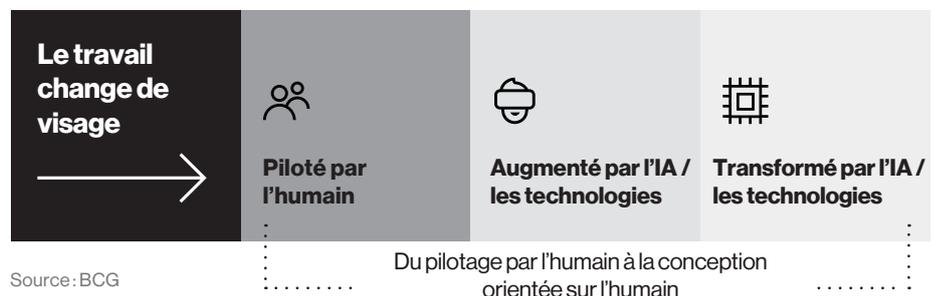
Dans le monde de demain, le succès de votre organisation passera par sa capacité à unifier ses ressources technologiques et humaines pour créer une nouvelle structure « bionique », à la croisée de l'individu et du digital. Deux principes clés sont à prendre en compte :

Premièrement, la nécessité d'un recentrage sur les technologies, notamment sur les plateformes data et digitales. Pour cela, vous devez :

- Intégrer le « data-driven » dans vos processus décisionnels au quotidien
- Combiner des données internes et externes pour affiner vos analyses
- Mettre l'accent sur le rôle central de l'intégration, l'analyse et la gouvernance des données

Deuxièmement, le besoin de renforcer la relation homme-machine, mais aussi de refonder la nature même de la relation entre collaborateurs. Pour cela, vous devez :

- Concevoir des interactions homme-machine pour exploiter le meilleur des deux mondes
- Déléguer les tâches répétitives et les prises de décision simples aux machines
- Réaffecter vos salariés à des missions qui exigent un certain niveau d'empathie, de créativité et de collaboration
- Remodeler les équipes pour qu'elles puissent rester agiles et autonomes dans un environnement en perpétuelle mutation



Source : BCG

## Comment s'organise le changement ?

La clé consiste ici à développer une méthode de travail Agile axée sur le collaboratif et la prise de décision rapide. Le « comment » revient alors à s'appuyer sur cette méthode pour organiser le changement à grande échelle.

Selon une étude BCG, la méthode Agile est un levier de croissance qui a plus que fait ses preuves (voir figure ci-dessous). Plus les structures organisationnelles se dynamisent, plus elles doivent opérer de manière à prioriser la collaboration et la rapidité de production. Le monde du travail de demain sera placé sous le signe de la décentralisation, un cadre dans lequel les salariés s'affranchiront des hiérarchies formelles, des fonctions rigides et des processus figés pour s'épanouir dans des équipes interconnectées et dotées des dernières technologies.

La transformation Agile a souvent lieu en réponse à une crise ou à une situation d'urgence. À l'heure où elles se projettent dans un monde post-COVID-19, les organisations tiennent ici une occasion unique de miser sur l'Agile pour prendre des décisions rapides et avisées. Mais elles doivent d'abord entamer une réflexion sur une

déclinaison de l'Agile au modèle de télétravail. Le distanciel n'est pas le mode de fonctionnement de facto de l'Agile, mais dans le monde d'après, il faudra s'habituer à des équipes hybrides, mi-virtuelles et mi-physiques, à l'échelle de toute l'organisation.

**Plus les structures organisationnelles se dynamisent, plus elles doivent opérer de manière à prioriser la collaboration et la rapidité de production.**

Par sa capacité à améliorer les structures et les processus, la méthode Agile est en soi un levier essentiel de mise en place du télétravail : planification du backlog pour structurer continuellement les listes de tâches et estimer les charges de travail, cycles de travail et de feedback courts avec accélération des prises de décision, revues hebdomadaires des sprints en distanciel pour vérifier l'avancement des tâches et informer les réunions de planning à venir, définition claire des objectifs et des résultats clés (OKR), etc. Tous ces éléments jouent un rôle d'autant plus capital dans les environnements B2B où la collaboration virtuelle est la norme, parfois même à grande échelle.

## Méthode Agile : métriques de succès



Source : BCG

« À la base, la méthode Agile a servi de modèle à nos équipes IT. Mais depuis l'an dernier, elle nous a permis de mener notre mission de réflexion sur la mission même de Verizon. Chez Verizon Business Group, nous avons combiné nos solutions filaires et sans fil pour accompagner nos clients, et il nous a fallu être extrêmement agiles pour y parvenir. Nous avons dû tenir compte de l'impact des changements de systèmes sur les personnes et les processus, puis définir des jalons pour mesurer les performances de l'entreprise dans son ensemble au fur et à mesure que ces éléments se rejoignent. Cette démarche a été favorablement accueillie dans toute l'organisation, dans la mesure où elle apporte des preuves et des raisons de croire en la transformation. »

– Tami Erwin

## Avantages de la méthode Agile pour le télétravail



### Autonomie

L'autonomisation des équipes en distanciel libère la prise de décision et réduit la complexité.



### Alignement

La définition d'objectifs clairs (dans l'idéal sous forme de KPI) pour les équipes en distanciel permet d'aligner tous les acteurs sur un but commun et de suivre la progression vers cet objectif.



### Routines

La méthode Agile s'adapte aux changements d'environnement tout en respectant les routines (quotidiennes), ce qui facilite également le télétravail.

Source : BCG

## À qui s'adresse le changement ?

**Le « qui » consiste à organiser le changement pour et à travers de nouveaux talents et compétences.**

Au-delà des salariés que ces changements concernent en premier lieu, il est important de tenir compte d'un certain nombre de facteurs externes. Si les organisations veulent réellement libérer le potentiel des nouvelles technologies, elles doivent aussi porter un regard neuf sur leur vivier de talents, notamment de nouveaux domaines de compétences très prisés. Il y a bien entendu les talents du digital (data scientists, HCD (Human-Centered Design), concepteurs RV, etc.). Mais les « compétences du 21<sup>e</sup> siècle » (pensée critique et conceptuelle, collaboration, etc.) seront également indispensables, notamment pour faciliter la transition vers l'environnement de travail de demain.

Tout l'enjeu pour les organisations sera donc de savoir comment attirer ces talents alors que toute la planète se les arrachera. Devront-elles embaucher ? Externaliser ? Reconvertir ? Reformuler ? Une chose est sûre : l'économie à la tâche (de l'anglais « gig economy ») est appelée à jouer un rôle central dans un monde où les organisations voudront embaucher des talents, mais aussi louer leurs services à

la mission. La « gig economy » a entraîné une prolifération des annuaires de freelance sur Internet. De même, des start-ups et autres jeunes pousses de la tech proposent des compétences spécialisées et cherchent à se faire une place sur ces nouveaux marchés. À ce jour, ces professionnels et entreprises se sont essentiellement focalisés sur certaines niches (codage, design, etc.). Mais avec la montée en puissance du télétravail, la « location » de compétences devrait avoir de beaux jours devant elle.

Déjà en 2018, les talents payés à la mission étaient perçus comme un vecteur de flexibilité, selon une enquête co-dirigée par BCG et la Harvard Business School auprès d'environ 6 500 dirigeants d'entreprise. Demain, ce besoin s'étendra à toutes les entreprises. L'enjeu pour les DRH consiste donc à développer un modèle pérenne conjuguant salariés et indépendants, et prenant en compte les capacités, les systèmes de support et les méthodes de travail actuels et futurs de leur entreprise. Et bien sûr, quand tout le monde travaille de chez soi, le vivier de talents devient mondial.

Le recours aux missions temporaires peut toutefois nécessiter quelques compromis. Par exemple, comment intégrer des indépendants à votre infrastructure organisationnelle existante ? Quel sera l'impact sur la culture de

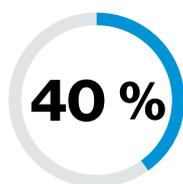
**Une chose est sûre : la « gig economy » est appelée à jouer un rôle central dans le monde du travail de demain.**

l'entreprise ? Vos collaborateurs actuels devront-ils suivre des formations de reconversion ou de montée en compétence pour ne pas rester à la traîne ? Comment s'assurer de la cohérence et de la qualité du travail fourni par des « équipes » d'individus ? Et d'un point de vue juridique, à quel régime les différents avantages sont-ils soumis (complémentaire santé, etc.) ? La mise en place de mécanismes de contrôle et d'équilibre adéquats devrait permettre de répondre à toutes ces questions.

De manière générale, l'environnement mixte de talents internes et externes devra faire l'objet de certains ajustements : redéfinition du système d'accompagnement et de récompense des top-performers, intégration de la flexibilité et redéfinition du périmètre des plans de progression professionnelle, mesures de rétention ciblées sur les talents essentiels, développement des canaux de recrutement digitaux et personnalisés (réseaux sociaux, forums, etc.) pour dénicher les talents spécialisés, etc.

## Miser sur la « gig economy » pour renforcer les équipes

Étude co-dirigée par BCG et la Harvard Business School



Environ 40 % des personnes interrogées pensent que les travailleurs indépendants représenteront une part plus importante de leurs effectifs dans les cinq ans à venir.



Et 50 % s'attendent à une adoption forte, voire massive, des plateformes de travail partagées en entreprise.

Source : BCG

**« Chez Verizon, nous avons adopté un modèle multifacettes de gestion des talents, entre montées en compétences internes et recrutements externes, pour élargir notre façon de penser. Nous travaillons également avec des partenaires pour bénéficier d'un regard extérieur qui nous aide à façonner notre vision du futur. » Mais aussi et surtout, nous communiquons en permanence avec nos clients pour mieux cerner leurs besoins et définir les compétences nécessaires pour répondre à leurs exigences futures. »**

– Tami Erwin

## Où s'organise le changement ?

**Le « où » fait référence à la refonte des espaces de travail, qu'il s'agisse de modèles de travail flexibles et personnalisés à distance ou sur site.**

Le premier point à noter est qu'aujourd'hui, le travail n'est plus exclusivement un lieu mais une activité exercée selon des modèles hybrides virtuels et physiques, sur fond de généralisation des aménagements de travail flexibles. À terme, les entreprises les plus performantes seront celles qui auront mis en place des politiques de travail flexibles qui répondront à ces trois questions :



### 1 Quand ?

- Plannings flexibles avec horaires variés
- Possibilité d'extension des temps de pause



### 2 Où ?

- Bureaux flexibles
- Travail à domicile ou ailleurs



### 3 Comment ?

- Temps partiel
- Partage de poste
- Congés

Beaucoup de dirigeants d'entreprise n'ont connu que le bureau durant toute leur carrière. Pour eux, le concept de flexibilité exige donc un profond changement d'état d'esprit. D'autant que les possibilités de travail flexibles sont aujourd'hui très recherchées des salariés : selon une étude BCG, 20 % des femmes ne bénéficiant d'aucune flexibilité sont susceptibles de chercher un nouvel emploi ailleurs dans les trois ans. Ce chiffre s'élève à 30 % chez les hommes.

Lorsqu'elle planchera sur son nouveau modèle de travail, votre entreprise devra placer l'humain au cœur des enjeux, c'est-à-dire réfléchir à ses priorités business et à leur traduction en terme RH. Tous ces facteurs façonneront votre modèle de gestion des talents (politique de rétention, ratio salarié/indépendants, etc.) qui à son tour déterminera votre approche de la flexibilité. Voulez-vous faire de la flexibilité un atout de votre marque employeur ? Ou un simple instrument de

simplification de votre business model, de réduction de la masse salariale, de réorganisation des équipes, etc. ?

La pandémie de COVID-19 a d'ores et déjà déplacé le curseur vers des modèles hybrides de télétravail et, dans de nombreux cas, requalifié les postes et redéfini leurs fonctions et compétences. Les nouveaux modèles pourront envisager de segmenter les équipes sur des horaires décalés, de modifier les priorités des départements, voire de supprimer complètement certains postes. Lorsqu'il s'agit d'introduire un certain niveau de flexibilité, vous devez également veiller à ce que les bonnes politiques, les bons mécanismes d'évaluation des performances et les bons modèles de support et d'engagement soient en place pour que personne ne se sente marginalisé. En tout état de cause, les organisations devront faire de la flexibilité un argument pour attirer les talents.

**« Une des choses que nous avons constatées depuis le début de cette crise, ce sont les défis auxquels les parents sont confrontés pour conjuguer éducation des enfants, assistance aux personnes âgées et responsabilités professionnelles. C'est pourquoi nous avons créé un congé de proche aidant pour permettre à nos collaborateurs de faire face à leurs obligations dans un contexte de crise. »**

– Tamir Erwin

## Modèle de travail flexible de BCG



# 1

### FlexTime

Mise en place de temps partiels pour réduire les heures de travail hebdomadaires

# 2

### FlexLeave

Possibilité de prendre des jours de congés supplémentaires dans l'année

# 3

### FlexPaths

Accès à une vaste gamme d'options (missions à caractère social, expatriation, congés, formations qualifiantes, etc.).

# 4

### BCG Reserve

Programme permettant de faire appel aux compétences d'anciens diplômés et de leur offrir l'opportunité de réintégrer BCG sur la base d'un contrat flexible et de projets adaptés à leurs forces, leurs aspirations et leur planning.

# 5

### Return to BCG

Programme d'accompagnement des anciens diplômés les plus performants à leur retour dans le monde du consulting : parrainage et mentorat, opportunités de formation et de création de réseau, etc.

# Diriger avec la tête, le cœur et les mains

---

**Dans le monde d'après, le plus grand challenge sera de rester une entreprise à visage humain, une structure où les décisions opérationnelles clés seront prises par des femmes et des hommes, et non des algorithmes.**



La technologie est importante, mais l'humain doit rester la priorité des priorités. Vos collaborateurs doivent être en mesure de contrôler les variables et les seuils, d'annuler toute intervention automatisée et, surtout, de gérer les questions éthiques et morales en faisant appel à leur bon sens et à leur propre expérience.

La mission la plus importante pour les dirigeants d'entreprise est sans doute de créer un cadre de travail où les collaborateurs se sentent engagés et impliqués. C'est là qu'est la clé de la croissance. Concrètement, les dirigeants doivent mener leurs troupes de front, dans un style de management à la fois fort, authentique et optimiste, sans se départir d'une vision réaliste de ce que les salariés peuvent attendre d'un nouveau modèle de travail.

Les salariés veulent travailler pour des dirigeants capables de faire preuve d'empathie et d'assurance, tout en agissant dans une quête de sens. D'où l'importance pour ces derniers d'être vus, entendus et impliqués à 100 % dans la vie de l'entreprise. Ils doivent montrer qu'ils s'investissent corps et âme au service de leurs collaborateurs – surtout dans un contexte où les interactions physiques laissent place au virtuel – et se concentrer sur le tissu relationnel qui unit les individus répartis sur divers fuseaux horaires et zones géographiques.

---

**La mission la plus importante pour les dirigeants d'entreprise est sans doute de créer un cadre de travail où les collaborateurs se sentent engagés et impliqués. C'est là qu'est la clé de la croissance.**

---

Ce type de leadership repose sur « le pouvoir de la tête, du cœur et des mains » (The Power of Head, Heart and Hands), trois piliers interdépendants et centrés sur l'humain qui doivent agir en synergie et en parfaite cohérence :

- **01 La tête :**  
Quelle est notre vision ?
- **02 Le cœur :**  
Quel est le sens de notre mission ?
- **03 Les mains :**  
Quelles sont nos actions ?

---

**Trois principaux piliers centrés sur l'humain**

Source : analyses BCG

## 01 : La tête (The Head)

Il s'agit ici de se projeter dans l'avenir et de se concentrer sur les plus grands enjeux. Quelles sont la stratégie et la vision de notre organisation ?

Les dirigeants doivent s'appuyer sur leur sens de la stratégie, leur imagination, leur connaissance des besoins et des désirs des clients, leur expertise, leur expérience et leur discernement pour façonner une vision ambitieuse. Ils définissent les priorités en se concentrant sur les « grands enjeux » qui produiront des résultats et créeront de la valeur sur le long terme.

## 02 : Le cœur (The Heart)

Il s'agit ici d'inspirer, de fédérer et de responsabiliser les individus. Quels sont les objectifs, les valeurs et la culture de notre organisation ?

Les dirigeants doivent investir du temps et de l'énergie pour prôner, incarner et sédimenter cette quête de sens dans toute l'organisation. C'est aussi à eux d'impulser l'élan d'autonomisation qui permettra à chaque salarié de donner le meilleur de lui-même.

**« Pour ce qui est de la "tête, du cœur et des mains", Verizon s'est traditionnellement montrée très adroite avec ses "mains" (nous sommes connus pour notre excellence opérationnelle), plutôt bonne avec son "cœur", mais moins efficace avec sa "tête", du moins jusqu'à il y a environ 18 mois. Depuis, nous avons défini notre stratégie Verizon 2.0 et établi la 5G comme le cap à suivre. Cela nous a amené à prendre du recul et à réfléchir sérieusement à notre stratégie pour devenir un leader de la 5G. C'est ce que nous avons fait, au niveau du groupe et de ses business units. »**

– Tami Erwin

**« Nous avons également beaucoup réfléchi à notre culture. Créer les réseaux qui font avancer le monde : telle est la nouvelle mission que nous nous sommes fixés. Elle reflète notre leadership des réseaux tout en reconnaissant l'importance des collaborateurs, clients, partenaires et communautés qui font partie de notre monde. »**

– Tami Erwin

## 03 : Les mains (The Hands)

Il s'agit ici d'opérer et d'innover avec agilité. Quelle série d'actions avons-nous mis en place pour matérialiser cette ambition ?

Pour que les équipes agissent en parfaite harmonie, les dirigeants doivent les doter des ressources dont elles ont besoin pour prendre des décisions rapides et avisées. Les entreprises misent également sur le digital et des méthodes innovantes comme l'Agile pour accélérer leurs livraisons, éliminer les obstacles et se concentrer entièrement sur le client et ses besoins.

Pour les dirigeants, la pandémie de COVID-19 est l'occasion d'entamer un grand chantier de réflexion et de refonte des piliers de leur organisation : leur stratégie de reprise en sortie de crise (la tête) ; leur culture, leurs valeurs et leurs objectifs (le cœur) ; et les ressources nécessaires pour y parvenir (les mains). La culture d'entreprise est d'une importance particulièrement capitale en ce moment. Si les marchés finissent tôt ou tard par repartir, la culture met souvent du temps à retrouver ses repères. Selon une étude BCG de novembre 2018, les structures dotées d'une culture forte et authentique dominent les autres dans tous les domaines.

Les entreprises doivent réfléchir à leurs succès et leurs échecs ; aux nouvelles pratiques qu'elles souhaitent conserver ; aux initiatives qu'elles veulent engager, poursuivre ou arrêter ; et aux décisions et actions en phase avec leurs objectifs. Mais aussi et surtout, elles doivent joindre l'acte à la parole.

Comment communiquer, (re)façonner, activer et intégrer ces piliers à l'organisation pour sortir de la crise par le haut ? La réponse à cette question fixera le cap à suivre.

## Les entreprises à culture forte sont plus performantes que les autres

### Talents

↓ **49%**  
Turnover

↓ **41%**  
Absentéisme

### Rendement

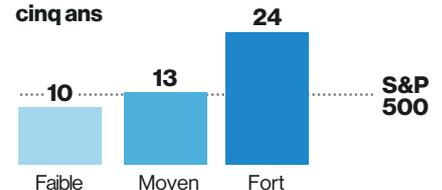
↑ **21%**  
Profitabilité

↑ **10%**  
Résultats clients

↑ **17%**  
Productivité

↓ **40%**  
Défauts

### Performances globales : rendement total moyen (en %) pour les actionnaires sur cinq ans



Source : analyse BCG

**« Cet objectif nous a également amené à redéfinir nos principaux groupes de partie prenantes. Nos clients, collaborateurs et actionnaires en ont toujours fait partie, mais nous y avons maintenant ajouté la société dans son ensemble. Cette responsabilité sociétale ne se cantonne pas à de simples actions philanthropiques. Elle s'étend aussi à la manière dont nous développons nos produits, nous recrutons nos talents et nous construisons nos bureaux. Le sociétal doit faire partie de notre processus décisionnel. »**

– Tami Erwin

# L'heure est à l'action.

**À l'heure où les dirigeants réfléchissent au visage futur de leur entreprise, ils doivent saisir toute l'importance des technologies à tous les niveaux : flexibilité du travail, méthodologies Agile, collaboratif et interactions humaines.**

Ils doivent incarner un leadership fort, authentique et engagé, tout en dirigeant avec la tête, le cœur et les mains pour créer un effet d'entraînement autour de leur personne. Et ils doivent aussi mener un travail de réflexion approfondie sur le comment, le qui et le où du changement.

Il va sans dire que beaucoup d'organisations ont déjà vécu un véritable choc dans leur manière d'opérer. Et ce changement est appelé à se poursuivre. C'est donc maintenant qu'il faut agir. Du jour au lendemain, la pandémie de COVID-19 a bouleversé les modes de travail d'une bonne partie d'entre nous, plaçant le télétravail au centre de l'échiquier dans les entreprises. Celles qui entreprennent cette transformation sous un angle résolument humain seront les mieux placées pour tirer leur épingle du jeu.



## Auteurs

**Tami Erwin**, PDG, Verizon Business

**Sampath Sowmyanarayan**, Président, Global Enterprise, Verizon Business

**Allison Bailey**, Directrice générale et associée senior, Boston Consulting Group

**Deborah Lovich**, Directrice générale et associée senior, Boston Consulting Group

**Valeriy Elbert**, Directeur général et associé, Boston Consulting Group

**Diana Dosik**, Associée, Boston Consulting Group