



# PERCÉE

Surmonter les obstacles à la transformation numérique,  
à l'intersection de l'humain et des technologies

**DELL** Technologies



# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	3
<b>Section 1 : L'impératif de restauration</b>	4
<b>Section 2 : Problématiques transformationnelles liées à l'humain</b>	6
1. Manque de compétences et d'aptitudes numériques	7
2. Manque de vision et de stratégie centrée sur l'humain	8
3. Manque de culture de l'innovation	9
<b>Section 3 : Mesure du niveau de préparation à la transformation : 4 groupes</b>	10
<b>Section 4 : Réaliser des percées</b>	14
1. Percer grâce à la connectivité	14
2. Percer grâce à la productivité	17
3. Percer grâce à l'empathie	18
<b>Section 5 : Conclusion</b>	19
<b>À propos de la méthodologie de l'étude</b>	20

# AVANT-PROPOS

Notre monde vit une profonde transformation numérique. Nous le constatons au travail, à l'école, à la maison, et ce phénomène s'est intensifié pendant la pandémie de COVID-19. En 2020, les élèves ont étudié à domicile, les familles ont eu recours aux conférences vidéo pendant les vacances (au lieu de se retrouver en personne) et de nombreuses entreprises ont dû se constituer une main-d'œuvre numérique en quelques jours seulement, alors qu'elles prévoyaient de le faire sur plusieurs années.

Généralement, nous pensons que pour réaliser un véritable changement, l'idéal est d'adopter une approche incrémentielle, mais nous n'avons pas eu ce luxe il y a deux ans. Les collaborateurs ont dû s'adapter rapidement au travail virtuel, tandis que les responsables ont été invités à faire preuve d'empathie et à aider leurs équipes à faire face aux changements spectaculaires. C'était nécessaire pour affronter la crise.

Nous avons beaucoup appris durant cette période. Nous avons fait de réels progrès et avons vu des choses se produire avec plusieurs années d'avance. Nous qui apprenons chaque jour savons que nous allons dans la bonne direction. Alors que les avancées technologiques continuent de transformer nos façons de vivre et de travailler, les entreprises vont avoir besoin d'une structure pour soutenir ces changements permanents.

Dell Technologies a interrogé 10 500 personnes dans le monde et collaboré avec des experts du comportement pour examiner comment gérer le changement transformationnel d'un point de vue humain. Ce document récapitule les conclusions et recommande aux entreprises de préparer leurs percées, avec leurs collaborateurs en première ligne, en se concentrant sur davantage de connectivité, de productivité et d'empathie.

Lisez la suite pour obtenir des conseils d'expert sur la façon de faire votre percée au croisement de l'humain et des technologies.

Merci,

*Jen Felch*

**Jen Felch**  
Chief Digital Officer et  
Chief Information Officer,  
Dell Technologies

*Jenn Saavedra*

**Jenn Saavedra**  
Chief Human Resources Officer,  
Dell Technologies

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier solennellement...

**Baskaran Ambalavanan**

HR Technology Expert et Principal chez  
Hila Solutions, LLC

**Meghan M. Biro**

HR Tech Strategist et fondatrice de TalentCulture

**Prof. Sally Eaves**

Auteure et Global Strategic Advisor dans le  
domaine des technologies émergentes et  
fondatrice d'Aspirational Futures

**Rachel Ivers**

Psychologue du travail et consultante chez  
GiANT London

**Dre Sam Mather**

Experte en psychologie et résilience des  
organisations et maîtresse de conférences  
en leadership à la Henley Business School

**Dr Mark van Rijmenam**

Future Tech Strategist, auteur et fondateur  
de Datafloq.com

**Dre Jessica Rimmer**

Partenaire et experte en leadership et culture  
chez GiANT Worldwide

**Dre Shannon Rogers**

Épidémiologiste et scientifique du comportement  
chez Dell Technologies

**Dre Rachel Watson-Jones**

Spécialiste en sciences cognitives et chercheuse  
en expérience utilisateur, membre officiellement  
distingué du personnel technique chez  
Dell Technologies

**Helen Yu**

Auteure et conseillère en transformation  
numérique, CEO et fondatrice de Tigon Advisory



## SECTION 1 :

# L'impératif de restauration

Ce n'est un secret pour personne : la modernisation est un impératif pour les entreprises. La pandémie n'a fait qu'accroître ce sentiment d'urgence. Ce qui aurait pu être un marathon est devenu un sprint, impliquant des délais considérablement réduits et la réécriture des stratégies déjà définies.

Les entreprises ont accompli de véritables exploits dans des circonstances extraordinaires, mais le rythme du progrès en a été affecté.

Cette nouvelle étude, basée sur les renseignements communiqués par 10 500 personnes situées dans plus de 40 sites distincts, montre que les obstacles humains à la transformation numérique entraînent des désaccords et une lassitude significatives.

Plus de la moitié des personnes que nous avons interrogées déclarent qu'elles n'ont pas toujours la motivation ni l'énergie pour mener la transformation numérique sur le lieu de travail.

41 %

des personnes interrogées déclarent que leurs collaborateurs sont épuisés ou en mauvaise santé mentale, ce qui affecte leur capacité à travailler correctement.

« La question n'est pas de savoir si le burnout s'est produit. Il s'est produit », explique la Dre Jessica Rimmer, partenaire et experte en leadership et culture chez GiANT Worldwide, spécialisée dans l'amélioration de la culture d'entreprise par des comportements de leadership sains. Jessica Rimmer affirme qu'aider les collaborateurs à traiter leur épuisement et à s'en remettre n'est pas seulement une bonne idée, mais une nécessité. « Les entreprises doivent comprendre que leur compétitivité est liée à des personnes qui n'ont plus la résilience suffisante pour s'adapter aux changements organisationnels. »

Matt Baker, vice-président directeur de la stratégie d'entreprise chez Dell Technologies, prévient : « La pandémie a créé une énergie cinétique qui a vaincu l'inertie. Mais que se passe-t-il après la crise, lorsque l'adrénaline redescend ? Il faut continuer à prendre de nombreuses décisions urgentes. Toutefois, si tout le monde s'est épuisé au combat, les entreprises peuvent se retrouver avec un sérieux problème sur les bras. »



# 85 %

des dirigeants d'entreprise estiment que leurs collaborateurs sont leur « principal atout ».

## LE PARADOXE HUMAIN

Une contradiction ressort de cette étude : les individus peuvent aussi bien faciliter qu'entraver la transformation.

D'un côté, il faut savoir que chacun de nous peut être un innovateur, pas seulement quelques privilégiés. En outre, les personnes interrogées reconnaissent que les technologies sont la clé du progrès et que, lorsqu'elles sont combinées avec l'ingéniosité humaine, l'ensemble peut avoir un puissant effet transformationnel.

Ainsi, dans notre étude, plus de sept personnes interrogées sur 10 pensent qu'il existe toujours une réponse technologique à un problème, qu'il suffit juste de la trouver. Et 85 % des dirigeants d'entreprise estiment que leurs collaborateurs sont leur « principal atout ». Lorsque les bonnes conditions sont réunies, ils considèrent que les individus sont le carburant qui fait avancer l'entreprise.

D'un autre côté, les individus peuvent également causer la perte d'une entreprise. La plupart d'entre nous ont vécu des moments difficiles où les technologies et les individus n'étaient pas alignés et où les conséquences ont été problématiques. La marge d'erreur peut être assez importante. Après tout, comme le remarque Jessica Rimmer : « Nous sommes des créatures complexes. Nous agissons généralement de manière contraire à ce que nous disons être et à ce que nous disons faire. »

Par exemple, 48 % des personnes interrogées affirment avoir des habitudes et apprécier la routine. Nos experts estiment que bien d'autres personnes pourraient probablement être classées comme telles, mais qu'elles sont moins enclines à s'auto-évaluer.

Malheureusement, plutôt que de favoriser l'innovation, les individus freinent régulièrement (involontairement) leurs sociétés.

# 64 %

des personnes interrogées signalent que l'échec de leurs programmes de transformation numérique est souvent dû à leurs collaborateurs.

Toutefois, rien de tout cela ne permet de dire que les collaborateurs sont un problème. Une entreprise ira uniquement aussi loin que ses collaborateurs pourront la porter. L'essentiel est plutôt de faire des besoins humains complexes la pierre angulaire d'une stratégie de transformation. « Le changement peut être pesant et l'incertitude qu'il implique peut déclencher diverses réponses émotionnelles. Ainsi, sachez que vous ne communiquerez jamais trop sur les avantages personnels que pourront apporter des changements planifiés », explique Meghan M. Biro, HR Tech Strategist et fondatrice de TalentCulture. « La communication empathique est essentielle. »



## SECTION 2 :

# Problématiques transformationnelles liées à l'humain

La transformation numérique n'est pas facile, et ce, pour de nombreuses raisons technologiques. Toutefois, si vous creusez un peu, vous constaterez que bon nombre de ces obstacles sont liés au comportement humain. Par exemple, une entreprise peut choisir une option de Cloud public plutôt qu'une configuration de Cloud hybride, non pas parce qu'elle lui correspond mieux, mais parce qu'elle semble moins intimidante à première vue (même si les implications à plus long terme sont plus complexes).

**Notre étude a révélé trois grandes catégories d'« obstacles humains » susceptibles d'entraver la transformation numérique :**

1. Manque de compétences et d'aptitudes numériques
2. Manque de vision et de stratégie centrée sur l'humain
3. Manque de culture de l'innovation



### Qualités les plus recherchées

- 1 Tourné vers l'avenir
- 2 Agile et flexible
- 3 Curieux, avide d'acquérir de nouvelles compétences numériques
- 4 Prêt à faire de nouvelles expériences et à prendre des risques calculés
- 5 Profil d'enseignant/de formateur

## 01.

### MANQUE DE COMPÉTENCES ET D'APTITUDES NUMÉRIQUES

Une majorité (69 %) des personnes interrogées craignent de ne pas disposer des compétences nécessaires à la transformation numérique. Nous savons de sources sûres qu'il y a une pénurie de personnes qualifiées dans les domaines suivants : DevOps, intégration continue, pipelines de livraison continue (CI/CD), connaissances sur le Cloud, automatisation, périphérie, intelligence artificielle, science des données et plus encore. Les traits de caractère propices à l'innovation, qu'il s'agisse de l'état d'esprit, de la résilience ou de l'attitude font également défaut.

Jenn Saavedra, Chief Human Resources Officer chez Dell Technologies, explique : « Les collaborateurs d'aujourd'hui comprennent que nous sommes dans une période dynamique, à l'évolution très rapide. Une volonté d'apprendre et un état d'esprit agile sont essentiels pour réussir dans ce monde qui change rapidement. »

Les résultats de l'étude confirment l'hypothèse de la professeure Sally Eaves : 74 % des personnes interrogées affirment qu'il faudrait que leurs équipes soient plus curieuses et plus avides d'apprendre, davantage capables et désireuses de se tourner vers l'avenir et/ou plus aptes à apprendre facilement de leurs erreurs.



« Face à tant de changements technologiques, l'avenir semble obscur. L'apprentissage en continu est donc plus important que jamais. Bientôt, la meilleure des compétences sera l'agilité, tant au niveau individuel, que des équipes ou de l'organisation. »

**Professeure Sally Eaves, ancienne CTO, auteure et Global Strategic Advisor dans le domaine des technologies émergentes**

Ce ne sont pas des qualités que l'on peut acquérir dans un cours en ligne. Celles-ci doivent plutôt faire partie de la culture d'entreprise, et être nourries et encouragées par des responsables empathiques. Si les collaborateurs craignent de ne pas avoir les qualités requises pour réussir dans un environnement de travail transformé, ils seront susceptibles de résister au changement. Les responsables peuvent anticiper et éviter cette résistance en s'assurant que les collaborateurs ont la possibilité de faire évoluer leurs compétences et en donnant l'exemple d'un état d'esprit productif.

Comme le dit Helen Yu, auteure et conseillère en transformation numérique, CEO et fondatrice de Tigon Advisory : « Lors d'un changement sans précédent, il est absolument essentiel que les dirigeants d'entreprise créent un espace sécurisé dans lequel les collaborateurs pourront s'exprimer lorsqu'ils ne savent pas comment procéder, mais également trouver des cursus, des outils et du soutien pour réussir. »

Les responsables qui s'engagent dans l'apprentissage et l'amélioration en continu, ainsi que dans la promotion et le partage de ces valeurs avec l'équipe contribuent à ce que leurs collaborateurs soient prêts pour la transformation.

La façon dont ils décrivent et abordent la transformation numérique peut également avoir son importance. Bon nombre de personnes n'aiment pas le mot « transformation », car il suggère un changement de paradigme profond. Étant donné que les petites réussites répétées sont plus satisfaisantes, Rachel Ivers, psychologue du travail et consultante chez GiANT London, conseille aux responsables « de ne pas mépriser les prémices modestes, car des améliorations incrémentielles s'y ajouteront vite. À l'inverse, les grands plans d'exécution, sans orientation claire, peuvent accabler certaines personnes et, paradoxalement, mener à l'inaction. »



02.

## MANQUE DE VISION ET DE STRATÉGIE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Comme le montre l'étude, les responsables craignent que leurs équipes ne soient pas équipées pour la transformation. Ironiquement, les collaborateurs ont le même sentiment concernant leur leadership. La moitié des personnes interrogées ont déclaré craindre que leur organisation ne comprenne pas ce que suppose la transformation de ses collaborateurs.

**53 %** des personnes interrogées craignent que leur entreprise ne parvienne pas à suivre l'évolution du monde numérique en raison d'un manque de personnes disposant de l'autorité/de la vision adéquate.

Le problème n'est sûrement pas un manque de vision de la part de la direction, mais un défaut de communication à ce sujet. Les responsables peuvent résoudre ce problème en prenant le temps de parvenir à un consensus. Selon notre étude, tout au long d'une implémentation technologique, plus de la moitié (55 %) des personnes interrogées participent à des conseils consultatifs pour s'entretenir avec les représentants des différentes parties de l'entreprise. C'est un bon moyen de construire.

Elles peuvent également s'assurer que les collaborateurs se sentent impliqués dans la stratégie, qu'ils aient l'impression de participer non seulement à l'exécution de la vision, mais également à son perfectionnement et à son amélioration.



« La collaboration pratique est un élément crucial pour créer un consensus à l'échelle de l'organisation. Nous devons nous éloigner du style de leadership axé sur les ordres et les contrôles. Il n'est pas propice à la transformation numérique. La collaboration est le mot d'ordre de l'ère numérique. »

**Dre Sam Mather, experte en psychologie et résilience des organisations et maîtresse de conférences en leadership**

Dre Sam Mather, experte en psychologie et résilience des organisations et maîtresse de conférences en leadership déclare : « Un bon responsable est suffisamment autonome et confiant pour s'auto-surveiller et céder son contrôle ou son influence. Il accepte sans problème que les collaborateurs trouvent d'excellentes idées et, le cas échéant, de les promouvoir et de les servir. Son humilité n'érode pas son statut, elle l'assoit. »

La transparence, la communication ouverte et la collaboration sont des composantes essentielles du leadership moderne. Les responsables qui donnent l'exemple dans ces trois domaines peuvent ainsi s'assurer que les collaborateurs et la direction sont alignés et préparés pour apporter des changements significatifs.



### 03. MANQUE DE CULTURE DE L'INNOVATION

Il est facile de dire qu'une organisation attache beaucoup de valeur à l'innovation et à la prise de risques. Mais il peut être difficile de s'assurer que les collaborateurs se sentent armés et soutenus pour essayer, échouer et apprendre de leurs échecs, afin de faire avancer l'entreprise. Le fossé entre la théorie et la pratique est large :

**60 %** des personnes interrogées affirment que leur culture organisationnelle limite la capacité des collaborateurs à innover.

Pour ajouter au défi, si elles étaient confrontées à un changement qu'elles ne cautionnent pas, plus de la moitié d'entre elles affirment qu'elles offriraient une « résistance invisible ». Cette dernière pourrait se traduire par une participation minimale à la discussion,

par une approche attentiste ou encore par le fait de trouver des excuses pour ne pas participer du tout. À l'extrême, cela pourrait prendre la forme d'un blocage actif (mais furtif) visant à saper les efforts de changement.

La solution consiste à favoriser une culture qui encourage véritablement la prise de risques et défie la sagesse populaire. Les individus font facilement la différence entre une véritable incitation à explorer et à innover et une invitation fébrile à le faire. « Pour favoriser une culture innovante, les responsables doivent d'abord bien faire comprendre qu'il n'y a pas de mauvaises idées, que chaque idée peut déclencher quelque chose d'extraordinaire », explique Rachel Ivers. « Dans le même temps, ils doivent coacher les collaborateurs pour qu'ils apprennent à accueillir les questions de clarification parfois difficiles et à s'adapter en conséquence. Deuxièmement, les responsables doivent s'assurer que tout le monde est entendu, pas seulement le plus fort ou le plus obstiné. Les personnes les plus réservées pourraient bien trouver les idées les plus dynamiques (ou les plus créatives). »

## SECTION 3 :

# Mesure du niveau de préparation à la transformation : 4 groupes

Il est évident que la réussite d'une initiative de transformation numérique repose sur les individus : S'ils sont préparés, informés et enthousiastes à l'idée du changement, cela peut faire toute la différence.

L'analyse comparative de l'étude examine l'attitude des participants vis-à-vis du changement, et le score repose sur :

- Leur réponse instinctive à l'automatisation (augmentation des capacités humaines grâce aux technologies)
- Leur approche en matière d'investigation et de déploiement des technologies émergentes sur le lieu de travail
- Leur manière de s'opposer à un changement qu'ils ne cautionnent pas
- Leur motivation/leur énergie à agir sur la transformation de l'IT

**Notre étude a révélé que les individus ont tendance à se trouver dans l'une des quatre catégories suivantes :**

**SPRINTEURS** : Pionniers à la pointe de l'innovation

10 %

**IMMOBILES** : Ayant une vision pessimiste de l'innovation à cause des risques perçus

5 %

**FONDEURS** : Prêts à adopter les changements technologiques sélectionnés par d'autres

43 %

**LENTS** : Plus enclins à observer qu'à agir

42 %



## Les individus des groupes **SPRINTEURS** et **FONDEURS** sont plus susceptibles de :

- Se tourner vers l'avenir/d'observer les tendances
- Rechercher le changement
- Faire en sorte que chaque jour soit différent
- S'engager à quelque chose et garder le cap
- Considérer leur travail comme un élément central de leur identité
- Avoir un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Ressentir le besoin de travailler pour une entreprise qui utilise les technologies pour innover
- Considérer les obstacles comme un défi à surmonter
- Sentir un besoin urgent d'agir
- Dire qu'ils adorent acquérir de nouvelles compétences
- Sentir que leur travail a un but
- Considérer que les décisions sont justes et basées sur le mérite, et qu'ils bénéficient des mêmes opportunités que les autres
- Savoir faire face à l'ambiguïté

## Les individus des groupes **LENTS** et **IMMOBILES** sont plus susceptibles de :

- Considérer leur travail comme une activité alimentaire
- Se désintéresser rapidement des choses
- Trouver le changement stressant
- Préférer la routine/les habitudes
- Demander davantage de temps/de soutien/d'incentives pour changer d'habitudes et apprendre de nouvelles compétences
- Trouver difficile de s'impliquer/d'être performant lorsque les résultats sont incertains
- S'inquiéter du fait que les technologies puissent les remplacer

## S'OCCUPER DE TOUS LES GROUPES

Bien que les Sprinteurs soient plus susceptibles d'innover et que les Fondeurs soient plus enclins à accueillir le progrès, il incombe aux responsables d'allumer la flamme. Ces derniers doivent également être plus attentifs à ce que les collaborateurs des groupes Lents et Immobiles ont à dire. Leurs incertitudes et leur prudence peuvent en effet être justifiées. C'est faire preuve de mérite et de sagesse que de remettre en question une idée et de prendre le temps de tirer des leçons des échecs passés. Dans l'environnement de travail moderne, tout le monde est le bienvenu et il faut que chacun le ressente. Ainsi, s'ils ont suffisamment de soutien et d'autonomie, les collaborateurs pourront adopter les qualités des Fondeurs ou des Sprinteurs. En fait, comme dans la

plupart des groupes basés sur le comportement, les limites sont poreuses et les expériences de vie des individus façonnent souvent leur propension au changement ; cette dernière pouvant varier dans le temps.

Par conséquent, une piqûre de rappel ponctuelle ne suffit pas. Les responsables doivent continuellement être en harmonie avec leurs collaborateurs, car leur fidélité et leur soutien peuvent rapidement s'étioler. Pour rester pertinentes, les stratégies de transformation doivent être adaptées. Les personnes activement écoutées et consultées sont également importantes. Une entreprise ne pourra se faire une image d'ensemble que si elle recueille les différents points de vue. Sans cela, elle ne fera que du matraquage.



« La diversité est essentielle. Sur le lieu de travail, nous avons besoin que tous les groupes se sentent valorisés. L'essentiel est de créer un environnement équitable où tous les avis comptent. Pour y parvenir, vous devrez trouver une synergie et forger une solide culture de la résilience. »

**Helen Yu, auteure et conseillère en transformation numérique,  
CEO et fondatrice de Tigon Advisory**



## DE L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE DANS UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Lorsque nous examinons les questions de réponse comportementale de l'enquête, nous pouvons clairement constater que les groupes Sprinteurs et Fondateurs présentent des niveaux de confiance nettement différents concernant les opportunités émergentes.

## RÉPONSE À L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES

« J'ai peur que nos collaborateurs ne soient pas en mesure de suivre le rythme du changement technologique. »

51 %

Immobiles

Sprinteurs

10 %

« Au cours des 12 à 24 prochains mois, nous prévoyons de faire davantage de changements pour suivre le rythme de l'évolution technologique. »

29 %

Immobiles

Sprinteurs

53 %

« Les collaborateurs sont souvent attirés par la promesse du changement. Mais lorsque la solution est enfin révélée, il y a généralement une résistance, tacite ou non. Il faut toujours prendre en compte les liens émotionnels avec l'IT et les processus existants, même ceux dont les gens se sont plaints il n'y a pas si longtemps. »

Baskaran Ambalavanan, HR Technology Expert et Principal chez Hila Solutions, LLC

## RÉPONSE À L'ÉVOLUTION DE LA NATURE DU TRAVAIL

« Je vais avoir du mal à rester engagé et motivé en travaillant à distance. »

43 %



Immobilés

Sprinteurs 8 %

« J'ai peur d'être oublié/négligé. »

31 %



Immobilés

Sprinteurs

3 %

« Je serai plus productif en travaillant et en collaborant à distance. »

27 %



Immobilés

Sprinteurs

81 %

« Pour respecter les limites de chacun et n'obliger personne à être toujours connecté, pensez à déployer des outils de gestion de projet permettant une communication asynchrone, à l'aide de paramètres. Les technologies empathiques et le respect du bien-être des individus vont de pair. »

Meghan M Biro, HR Tech Strategist et fondatrice de TalentCulture

## RÉPONSE À L'ÉVOLUTION DE LA NATURE DES DONNÉES

« J'ai peur que nos collaborateurs ne soient submergés par la rapidité, le volume et la variété des données. »

47 %



Immobilés

Sprinteurs

22 %

« J'ai peur que nous manquions l'opportunité de devenir une entreprise axée sur les données. »

63 %



Immobilés

Sprinteurs

26 %

« Je m'attends à ce que les renseignements sur les données nous rendent plus audacieux et nous permettent de repérer de nouvelles opportunités. »

38 %



Immobilés

Sprinteurs

71 %

« La charge des données est bien réelle et les entreprises la ressentent. Pourtant, fidèles à l'une des caractéristiques uniques de l'humanité, beaucoup recourent encore à des processus manuels, car c'est ce qu'ils maîtrisent, et n'ont pas encore fait le changement personnel nécessaire vers un nouveau système, même si cela leur simplifierait infiniment la vie. »

John Rouse, Global Chief Technology Officer chez Dell Technologies

## SECTION 4 :

# Réaliser des percées

Le défi à venir est clair : les responsables doivent faire en sorte que les collaborateurs souvent surchargés gardent le rythme, aient les moyens de travailler et soient motivés, tout en stimulant le changement qui mène à la croissance.

Une transformation radicale se produit au croisement de l'humain et des technologies. Les entreprises peuvent promouvoir l'innovation en cherchant à faire des percées au niveau de trois frontières, formant une approche globale :

## 1. PERCER GRÂCE À LA CONNECTIVITÉ

L'économie actuelle, dans laquelle on peut tout faire de partout, libère une nouvelle forme de créativité et de zèle au travail. Le travail flexible a toujours été un sujet important et souvent sensible sur lequel les collaborateurs et les organisations devaient s'accorder. Mais cela n'a pas toujours été facile. Ces dernières années, les collaborateurs ont commencé à exiger de travailler selon leurs conditions. Ils ont ainsi pris la décision d'intégrer ou de quitter une équipe, ou bien de changer d'employeur en fonction de la flexibilité dont ils avaient besoin ou qu'ils recherchaient. Avec la pandémie, le télétravail est devenu moins facultatif et plus courant.

Maintenant que nous entrons dans une nouvelle phase de la pandémie, les entreprises doivent résister au retour des « modes de travail traditionnels ».

« Ce n'est pas un modèle de progrès, car il y a beaucoup à apprendre de nos expériences de travail à domicile/en tout lieu au cours des dernières années », explique Jen Felch, Chief Digital Officer et CIO chez Dell Technologies. « Les entreprises devraient profiter de cette occasion pour écouter les souhaits des collaborateurs en matière de flexibilité continue et de réorganisation du travail, de manière à proposer des expériences sécurisées, équitables, productives et connectées, en tout lieu. Du point de vue informatique, il faut retenir une chose : nous devons toujours être à jour et parés à toute éventualité. Par exemple, pour assurer la sécurité à tout moment dans un environnement flexible, les entreprises ne peuvent pas régresser et recommencer à retarder les mises à niveau technologiques. »

Il faut notamment équiper les collaborateurs de moyens « aussi naturels que possible » pour collaborer virtuellement, afin qu'ils puissent communiquer avec leurs collègues et les parties prenantes de près comme de loin. À l'heure actuelle, 58 % des personnes interrogées dans les groupes Immobiliers et Lents trouvent qu'il est difficile de collaborer et/ou d'établir des relations à distance. Certaines personnes peuvent



« Les technologies nous permettent de créer des liens pour les collaborateurs, quels que soient leur mode, leur horaire et leur lieu de travail. Il ne s'agit pas de recréer ce qui existait auparavant lorsque la majorité des collaborateurs se trouvaient dans des bureaux, mais d'atteindre les mêmes résultats de manière inédite. Les échanges spontanés vont changer. »

**Jenn Saavedra, Chief Human Resources Officer  
chez Dell Technologies**

avoir besoin d'un accompagnement supplémentaire pour exploiter pleinement les outils collaboratifs.

Glen Robson, CTO pour le Client Solutions Group chez Dell Technologies, est convaincu que les technologies ont le pouvoir d'unir les individus, les équipes et les cultures pour améliorer l'expérience humaine. C'est pourquoi il invite les entreprises à chercher des réponses aux questions suivantes : « Au beau milieu de tous ces changements, demandez-vous : Comment les collaborateurs travaillent-ils les uns avec les autres ? Comment consomment-ils les supports ou collaborent-ils à l'aide des technologies dont ils disposent déjà ? Il est important de ne pas laisser les hypothèses ni les stratégies informatiques infondées empêcher les collaborateurs de se saisir des technologies qui pourraient tenir la promesse d'une expérience bien supérieure. Sinon, ils n'auraient plus la possibilité de participer pour aider l'entreprise à atteindre de nouveaux niveaux d'équilibre et de productivité. De plus, une fois que vous aurez ces réponses, utilisez la puissance de l'innovation au sein de vos équipes chargées des stratégies, des technologies, de l'activité, de la recherche et de la conception. La satisfaction de vos collaborateurs, la productivité, ainsi que l'acquisition et la fidélisation des talents atteindront alors des niveaux d'excellence. C'est ainsi que vous ferez la différence. »

Dans le cadre de cette exploration, les organisations doivent donner la priorité aux expériences de leurs collaborateurs, en appuyant leur stratégie informatique sur ce dont leurs équipes ont besoin pour travailler sans interruption ni frustration. Actuellement, 44 % des collaborateurs souhaitent que leur responsable leur permette de choisir leur modèle de travail préféré et qu'il fournisse l'infrastructure et/ou les outils nécessaires.

« La façon dont les collaborateurs travaillent a changé et continuera d'évoluer à mesure que les équipes et les individus trouveront un processus et un style de vie qui leur convient », explique Brooke Huling, vice-présidente du Modern Compute Solutions Group chez Dell Technologies. « Pour que les modèles de travail hybrides soient efficaces, ils devront proposer des expériences personnalisées, cohérentes et sans interruption, et s'appuyer sur une stratégie informatique centrée sur l'humain. Les individus auront besoin de pouvoir accéder facilement aux outils appropriés pour accomplir leurs tâches, où qu'ils travaillent pour la journée, que ce soit sur leur table de cuisine, au bureau ou depuis une destination exotique tenue secrète. »

**42 %** des collaborateurs souhaitent que leurs responsables soient mieux armés pour gérer équitablement les équipes distantes.

**40 %** des collaborateurs souhaitent que leurs responsables soient plus clairs au sujet de l'engagement continu en faveur du travail flexible et des aspects pratiques de sa mise en place.

Les collaborateurs doivent également bénéficier d'une plus grande clarté, ainsi que d'un support et de conseils plus poussés. À l'heure actuelle, on ne sait pas encore tout à fait comment les entreprises garantiront l'égalité et la transparence lorsque le lieu et le moment où un collaborateur travaille sembleront un peu ambigus. Pour exploiter le plein potentiel du travail en tout lieu, les responsables devront établir et maintenir des limites saines et démocratiser le travail en fonction des différents besoins, centres d'intérêt et responsabilités en matière de garde. Sachant que 58 % des personnes interrogées n'ont pas encore trouvé de meilleur équilibre entre travail et vie privée, cela va encore demander quelques efforts. Il incombe également aux collaborateurs de gagner la confiance des employeurs en leur prouvant qu'ils travaillent de manière responsable et assidue, où qu'ils se trouvent.

De nombreuses entreprises fonctionnent de façon obscure. Elles ont déplacé le travail qui se faisait au bureau à domicile, sans en suivre les conséquences ni modifier le modèle d'exploitation en fonction. Ce couper-coller n'est pas adapté, car l'ancien et le nouveau modèles nécessitent des structures de gouvernance, de gestion et de récompense différentes.

C'est pourquoi Helen Yu estime que les collaborateurs doivent entièrement réévaluer leurs rôles et leurs responsabilités : « L'environnement est très différent à l'heure actuelle. En repensant leurs rôles et en mettant en correspondance leurs compétences, nous pouvons redéfinir l'espace de travail. Nous devons repenser la façon dont nous mesurons le travail afin de nous concentrer sur les individus et les résultats, pas sur les heures de connexion. »

Globalement, il est évident qu'il y a plus de matière à traiter, mais il y a également une raison d'être d'optimiste : 80 % des personnes interrogées affirment que la transition vers le travail distribué peut créer un environnement de travail plus inclusif.

## COMMENT MCLAREN PERCE GRÂCE À LA CONNECTIVITÉ

McLaren Group présente un environnement de travail au rythme palpitant et veille à ce que ses collaborateurs disposent de l'équipement dont ils ont besoin pour collaborer immédiatement, où qu'ils se trouvent. Ils bénéficient notamment d'un accès transparent aux données de télémétrie ou aux systèmes de répartition assistée par ordinateur (RAO). Que les collaborateurs soient proches ou éloignés, ils ont l'impression d'être assis à côté de la personne avec laquelle ils travaillent.

Le CIO, Chis Hicks, est heureux de cette transition vers le travail en tout lieu et estime que l'entreprise est désormais plus itérative et plus agile. « Auparavant, les collaborateurs avaient un peu honte de travailler à domicile. Ils avaient presque l'impression de faire quelque chose de mal », explique Chis Hicks. « Maintenant, cela semble tout à fait normal et, pour McLaren, cela ouvre de nombreuses opportunités en matière de libertés créatives. Il n'y a plus de limites. Chez McLaren, travailler de n'importe où signifie littéralement n'importe où [y compris dans ma McLaren 600LT]. »



## 2. PERCER GRÂCE À LA PRODUCTIVITÉ

Donner aux collaborateurs les moyens de travailler dans les meilleures conditions consiste notamment à leur fournir des technologies modernes et intelligentes qui augmentent leur productivité. Ainsi, au lieu d'être surchargés par des tâches répétitives, ils sont libérés et peuvent se concentrer sur des tâches plus importantes et plus gratifiantes, ce qui génère de la valeur pour l'entreprise.

« Le défi pour la direction est de créer une culture qui embrasse ces changements », déclare John Roese, Global CTO de Dell Technologies. Et d'ajouter : « L'automatisation permettra aux entreprises de capitaliser sur les technologies numériques les plus innovantes et de soulager le personnel, c'est-à-dire de parvenir à une situation gagnant-gagnant pour les employeurs et les collaborateurs. Toutefois, une autre étude montre également que les principaux obstacles à l'adoption de l'automatisation, et donc du progrès, sont culturels. Lorsque j'associe les études de marché aux conversations que j'ai sur le terrain, il est



« Vu le rythme du changement exponentiel, les individus craignent de perdre leur emploi. Le message de la direction doit expliquer que l'intégration des machines dans la main-d'œuvre crée en réalité davantage d'activités humaines, car les individus sont libérés des tâches fastidieuses et peuvent s'occuper de leurs intérêts humains. »

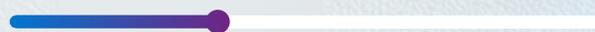
**Dr Mark van Rijmenam, Future Tech Specialist, auteur et fondateur de Datafloq**



évident qu'il faut encore travailler pour encourager l'adoption de ces nouvelles technologies et nouveaux modèles d'exploitation. »

Si la culture et la stratégie appropriées sont mises en place, les collaborateurs peuvent être préparés à collaborer avec les technologies et à adopter l'automatisation :

**37 %** des personnes interrogées déclarent avoir actuellement un travail non répétitif et mentalement stimulant.



Lorsqu'on leur propose davantage d'automatisation, 77 % des personnes interrogées ont hâte de pouvoir limiter les erreurs humaines et 69 % se réjouissent à l'idée d'acquérir de nouvelles compétences, d'apprendre à se servir de nouvelles technologies et de faire évoluer leur rôle.

Toutefois, il est important que les dirigeants gèrent ce changement : 26 % des personnes interrogées des groupes Immobiliers et Lents craignent d'être remplacées par les technologies. Bien que ce sentiment soit infondé (car les solutions intelligentes créent davantage d'emplois et favorisent le maintien au travail), les recherches montrent que certaines personnes vont naturellement adopter un point de vue dystopique. Pourtant, il serait difficile de les ignorer : elles représentent encore un quart du personnel. Au lieu de cela, il faut les impliquer et les rassurer.

## COMMENT LA FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION PERCE À L'AIDE DE LA PRODUCTIVITÉ

La Founders Federal Credit Union souhaitait répondre rapidement à l'évolution des besoins de ses membres sur plus de 30 sites. Elle a tout d'abord délégué les tâches d'administration et de support du back-office à l'automatisation intelligente. Grâce à cette nouvelle agilité, le personnel IT libéré des tâches fastidieuses a pu apporter des contributions opérationnelles et stratégiques à valeur ajoutée à ses membres.

La Founders Federal Credit Union s'est également lancée dans une transition vers la démocratisation de la science des données pour les collaborateurs et d'autres utilisateurs finaux moyens, indépendamment de leurs compétences techniques. Dans le même temps, les responsables ont reçu les renseignements dont ils avaient besoin pour évaluer si les collaborateurs étaient encouragés à faire les choses correctement.

N'étant plus distraite par la gestion de l'architecture d'entreprise, la Founders Federal Credit Union a pu soutenir le développement de ses professionnels de l'IT, ce qui leur a permis de s'ouvrir à l'innovation en toute confiance. Désormais, les clients bénéficient d'un service supérieur, et la satisfaction et le moral des collaborateurs sont plus élevés que jamais.

### 3. PERCER GRÂCE À L'EMPATHIE

Alors que la majorité des responsables considèrent les collaborateurs comme la principale ressource de l'entreprise, les individus ne sentent pas toujours qu'on leur fait confiance ni qu'on les valorise. Une culture de l'empathie, c'est-à-dire la capacité à partager et à comprendre les émotions des autres, devrait être le fondement de tout, en particulier des programmes de gestion des changements, afin de susciter l'enthousiasme et de donner un but aux personnes concernées.

Pour Glen Robson, l'empathie est le moteur de l'innovation. « Concentrez-vous sur nos expériences humaines », explique-t-il. « Soyez au fait de la façon dont les individus interagissent avec le monde qui les entoure. Les technologies sont un intermédiaire. Elles doivent donc être fournies de manière réfléchie. Si les collaborateurs ne se retrouvent pas dans les processus et les technologies qui les obligent à travailler d'une certaine manière, ils feront marche arrière. Et cela perturbera l'exercice d'équilibriste délicat qu'est le travail d'équipe. »

Notre étude montre qu'en matière de leadership empathique, il y a beaucoup de progrès à faire.

**83 %** des personnes interrogées ont déclaré que leur responsable ne tient pas compte des différents avis et points de vue.

Plus inquiétant encore : plus d'un tiers des collaborateurs affirment que leur responsable considère le personnel comme accessoire. On peut raisonnablement affirmer que la plupart des responsables n'ont pas l'intention de laisser une telle impression. Peu d'entre eux seraient fiers de dire qu'ils ignorent les opinions divergentes ou considèrent le personnel comme une pièce de rechange. Dans la plupart des cas, ces évaluations se heurtent aux valeurs de l'entreprise.

Le problème n'est donc pas l'intention, mais l'exécution. Les responsables doivent montrer à quel point ils estiment les collaborateurs, collectivement et en tant qu'individus. Par exemple, 59 % des collaborateurs affirment que leur direction n'adapte pas le changement aux compétences ni aux aptitudes individuelles à gérer ce dernier. Une approche universelle de la mise en œuvre de la transformation signifie que de nombreuses personnes seront laissées de côté. Une approche empathique chercherait à comprendre les besoins des collaborateurs et à y répondre avec une stratégie plus personnalisée et adaptative.

Ce faisant, elle approuverait des programmes favorisant la facilité d'utilisation. Bon nombre de programmes ne sont toujours pas conçus pour l'utilisateur final. Ainsi, près de la moitié des collaborateurs sont accablés par des technologies complexes. Les responsables peuvent faire preuve d'empathie en demandant leur avis aux collaborateurs, en étant sensibles aux défis auxquels ils sont confrontés, en s'adaptant et en leur proposant de l'aide et des formations. De cette façon, la direction peut concevoir des programmes prenant en compte la façon dont les individus apprennent et travaillent le mieux.

Au fond, indique Baskaran Ambalavanan, « les individus ont besoin d'être entendus et de savoir qu'ils le sont. L'une des solutions consiste donc à créer des comités à tous les niveaux et dans toutes les divisions ». Et, bien sûr, il ne suffit pas de demander l'avis des collaborateurs. Tous ces commentaires doivent ensuite être évalués et intégrés dans la planification de l'avenir de l'entreprise.

## COMMENT DELL TECHNOLOGIES PERCE GRÂCE À L'EMPATHIE

L'Experience Innovation Group de Dell a pour vision de favoriser le progrès humain à l'aide des technologies. Pour concrétiser cet objectif, le groupe fait montre d'empathie envers les défis humains et applique une stratégie technologique réactive qui permet de les surmonter, de créer les meilleures expériences possibles pour les utilisateurs finaux et de libérer ces derniers afin qu'ils puissent faire ce qu'ils font le mieux. Ainsi, au lieu de passer peu de temps sur ce qu'ils veulent faire (et espéraient faire lorsqu'ils ont entrepris leur carrière), ils sont épanouis et productifs presque tout le temps grâce aux technologies qui catalysent et décuplent leur énergie plutôt que de les freiner et les frustrer.

Ce principe s'applique à toutes les professions. L'utilisateur final peut être un scientifique des données voulant simplement explorer ces dernières, des ingénieurs logiciels souhaitant juste coder, des enseignants cherchant simplement à transmettre leurs connaissances ou encore des médecins essayant juste d'aider leurs patients à guérir. Grâce à des outils soigneusement sélectionnés, les individus peuvent découvrir ce qui fait leur valeur.

Dell Technologies a également repensé ses modes de travail, processus et technologies avec le Dell Digital Way. La société peut ainsi attester de la puissance acquise en plaçant l'empathie au cœur de la transformation numérique. Le développeur logiciel moyen du secteur passe seulement une petite partie de sa journée à écrire du code (moins de 20 %) et beaucoup de temps à travailler sur des tâches administratives. Cela fait maintenant trois ans que nous avons commencé à créer une expérience développeur de classe mondiale et nos développeurs Dell Digital (département IT de Dell) consacrent désormais entre 70 % et 75 % de leur temps à écrire du code fonctionnel et à utiliser leurs talents innovants pour proposer de nouvelles solutions et ajouter de la valeur à notre entreprise.





## SECTION 5 :

# Conclusion

Bon nombre d'entreprises ont réalisé une transformation étonnante au cours des dernières années. John Roesse constate que « pendant la pandémie, les équipes IT ont été les grands rassembleurs, les connecteurs et les moteurs de progrès. Mais le rythme du changement était parfois vertigineux pour les chauffeurs et leurs passagers ».

Au cœur de l'urgence, alors qu'il fallait s'adapter et innover aussi rapidement que possible, il y avait peu de place pour l'aspect humain de la transformation numérique, ce qui est compréhensible : elle n'est déjà pas facile à accomplir, mais l'est encore moins sous la pression. Matt Baker décrit la transformation numérique « comme un processus douloureux qui laisse des marques. Il est désormais temps de commencer à s'en remettre et de transformer le déficit de capital humain en excédent. »

Cette étude approfondie fondamentale souligne l'importance de la préparation des individus au changement, tout en mettant en lumière la complexité de la transformation. En cherchant à comprendre les comportements humains et les préférences d'apprentissage, et en prenant les mesures appropriées, les entreprises peuvent faire des collaborateurs non plus une source de tensions, mais un véritable carburant, c'est-à-dire des partenaires qui favorisent le changement.

Pour commencer, les entreprises devraient se rappeler que les individus sont et resteront leur plus grande source de créativité. En établissant un partenariat réfléchi entre les hommes et les machines, elles peuvent stimuler leurs collaborateurs et réveiller l'innovateur en chacun d'eux.

Pour en savoir plus, consultez le site : [www.dell.com/breakthrough](http://www.dell.com/breakthrough).

# À propos de la méthodologie de l'étude

L'étude a été commandée par Dell Technologies et réalisée par Vanson Bourne, un cabinet de recherche indépendant basé au Royaume-Uni. 10 500 dirigeants d'entreprise et responsables IT, ainsi que des professionnels du savoir, de petites à grandes entreprises et dans 14 secteurs d'activité, ont été interrogés sur 40 sites. L'étude a porté sur un échantillon représentatif aléatoire de sociétés. Le travail de terrain a été effectué d'août à octobre 2021.

## PAYS CONCERNÉS

### Amérique du Nord

Canada, États-Unis

### Amérique latine

Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou, NOLA (Costa Rica), Guatemala, Honduras, Panama, Porto Rico, Salvador)

### Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Belgique, Émirats arabes unis, Espagne, France, Irlande, Israël, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse

### APJ

Australie, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam

### Grande Chine

Chine continentale, Hong Kong, Taïwan

## SECTEURS D'ACTIVITÉ COUVERTS

Industrie automobile

Secteur public

Formation

Services financiers

Assurances

IT et technologies

Sciences de la vie

Fabrication

Multimédia et divertissement

Pétrole et gaz (énergie)

Secteur privé de la santé

Secteur public de la santé

Vente au détail et biens de consommation

Télécommunications

L'étude explore les points de vue/approches des individus concernant le changement, ainsi que les besoins spécifiques en matière d'apprentissage et de développement. Des experts indépendants ont contribué à la conception de l'enquête, puis ont réalisé une analyse de corrélation pour déterminer quels points de vue/approches ont un impact sur leur enthousiasme face au changement/leur probable sentiment de pouvoir dans un monde hyper-numérique. Nous aimerions remercier :

**Prof. Sally Eaves** Auteure et Global Strategic Advisor dans le domaine des technologies émergentes et fondatrice d'Aspirational Futures

**Rachel Ivers** Psychologue du travail et consultante chez GiANT London

**Dre Sam Mather** Experte en psychologie et résilience des organisations et maîtresse de conférences en leadership à la Henley Business School

**Dre Jessica Rimmer** Partenaire et

experte en leadership et culture chez GiANT Worldwide

**Dre Shannon Rogers** Épidémiologiste et scientifique du comportement chez Dell Technologies

**Dre Rachel Watson-Jones** Spécialiste en sciences cognitives et chercheuse en expérience utilisateur, membre officiellement distingué du personnel technique chez Dell Technologies

Les résultats de l'étude ont ensuite été examinés par les experts mentionnés précédemment, ainsi que par un ensemble d'experts supplémentaires travaillant dans différents pays et secteurs, et avec des technologies variées :

**Baskaran Ambalavanan** HR Technology Expert et Principal chez Hila Solutions, LLC

**Meghan M. Biro** HR Tech Strategist et fondatrice de TalentCulture

**Dr Mark van Rijmenam** Future Tech Strategist, auteur et fondateur de Datafloq.com

**Helen Yu** Auteure et conseillère en transformation numérique, CEO et fondatrice de Tigon Advisory

## À PROPOS DE DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies aide les organisations et les personnes à construire leur futur numérique et à transformer leur façon de travailler, de vivre et de se divertir. La société propose à ses clients la gamme de technologies et de services la plus complète et innovante du secteur pour l'ère des données. [www.delltechnologies.com](http://www.delltechnologies.com)

## À PROPOS DE VANSON BOURNE

Vanson Bourne est un institut indépendant spécialisé dans les études de marché pour le secteur technologique. La réputation de sérieux et de crédibilité des études réalisées par cette société repose sur les principes rigoureux qu'elle observe dans ses recherches, ainsi que sur sa capacité à obtenir les points de vue des décideurs les plus haut placés dans les domaines techniques et métier, dans tous les secteurs d'activité et sur tous les principaux marchés. [www.vansonbourne.com](http://www.vansonbourne.com)