



# Créer une entreprise plus résiliente de l'intérieur

Renforcer votre organisation par les données et le développement de vos collaborateurs



# Table des matières

- Introduction ..... 3
- Un paysage actuel imprévisible ..... 4
  - Encourager les talents internes ..... 6
  - Cultiver la créativité et la collaboration ..... 9
  - Optimiser les nouveaux modes de travail ..... 13
- Créer votre avantage de l'intérieur ..... 15

# Introduction

Les chocs économiques, sociaux et culturels sont difficiles à gérer pour toutes les entreprises. Cependant, certaines les gèrent mieux que d'autres.

Ces entreprises sont agiles et savent plus facilement s'adapter à l'incertitude. Elles sont déterminées à utiliser de nouveaux modes de travail, avec des technologies et des données intelligentes, et à repenser constamment leurs services, leurs opérations et leurs produits. En outre, elles possèdent les connaissances et la résilience internes nécessaires pour y parvenir.

Une nouvelle étude mondiale d'AWS révèle que, dans les moments difficiles, les entreprises les plus résilientes ne s'appuient pas sur des facteurs externes, tels que suivre aveuglément les tendances du secteur ou les concurrents, mais qu'elles trouvent des réponses en interne. Cette étude nous indique qu'elles combinent la technologie et les compétences humaines pour s'adapter et collaborer, impliquer les employés et améliorer l'efficacité. Elle démontre également la façon dont ces entreprises créent les structures, les processus et la culture qui leur donnent cette force intérieure, en investissant dans le développement des compétences de leurs collaborateurs et en créant une culture fondée sur la formation permanente.

Nous allons vous décrire plus en détails le fonctionnement de ces entreprises résilientes :

- Encourager les talents internes
- Cultiver la créativité et la collaboration
- Optimiser les nouveaux modes de travail



## À propos de l'étude

Les données de ce rapport proviennent d'une enquête mondiale commandée par AWS et réalisée par FT Longitude en mai 2022.

Cinq cents personnes ont répondu à l'enquête dans les secteurs des services financiers, de l'industrie, des médias et du divertissement, de la santé, de l'automobile, de la technologie et des télécommunications.

Les personnes interrogées résidaient en Australie, au Brésil, au Canada, en Chine, en France, en Allemagne, en Inde, en Italie, au Mexique, à Singapour, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Outre cette étude quantitative, FT Longitude a mené en juin 2022 quatre entretiens qualitatifs approfondis avec Maureen Lonergan et Ian Wilson d'AWS, Suren Pillay et Daleen Pretorius d'Absa, et Jack Berkowitz d'ADP. Nous les remercions pour leur contribution.

# Un paysage actuel imprévisible

La plupart des organisations ne sont pas préparées à faire face à des périodes d'incertitude.

Nous avons interrogé 500 chefs d'entreprise de divers secteurs sur leur approche des données relatives aux collaborateurs, de la formation et du développement, ainsi que de la créativité et de l'innovation. Pour plus de précision et de contexte, nous avons également mené des entretiens approfondis avec des experts en RH, en données et en technologie d'AWS, d'Absa et d'ADP.

L'étude révèle que seul un tiers des dirigeants pensent être prêts à relever une série de défis métier tels que le changement climatique, la cybercriminalité et la pénurie de talents.

L'imprévisibilité du paysage économique mondial va sans doute s'accroître, et les organisations auront donc besoin de fondations plus solides. Cela signifie qu'il faut trouver de nouveaux modes de travail, former de nouveaux types de talents et extraire une plus grande valeur des données.

## Une organisation résiliente s'appuie sur des chiffres

Pour renforcer leur confiance en l'avenir et élaborer une stratégie qu'elles pourront mettre en œuvre non seulement dans des conditions favorables, mais aussi en cas de turbulences, les entreprises doivent veiller à ce que leurs informations internes soient exactes, complètes et accessibles.



# 28 %

des chefs d'entreprise se disent préparés aux changements géopolitiques

# 32 %

sont prêts à atteindre les objectifs de développement durable

Mais la majorité des organisations que nous avons interrogées décrivent leur utilisation des données sur les collaborateurs (données relatives aux performances, à l'engagement et aux compétences des employés) comme étant soit limitée, soit pas du tout développée pour le moment (61 %). Seules 4 % d'entre elles estiment que cette utilisation est très avancée.

Trente-neuf pour cent déclarent que leur stratégie est avancée ou très avancée, et ces entreprises en voient déjà les résultats (voir le graphique ci-dessous).

Elles sont nettement plus susceptibles d'être mieux préparées pour atteindre leurs objectifs de développement durable (63 % contre 35 % pour celles dont les stratégies de données sont limitées). Mais elles progressent encore plus dans

l'amélioration de leurs valeurs internes fondamentales : elles sont potentiellement mieux préparées pour répondre aux nouvelles normes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) (60 % contre 46 %) et pour créer une culture de la formation permanente (66 % contre 47 %).

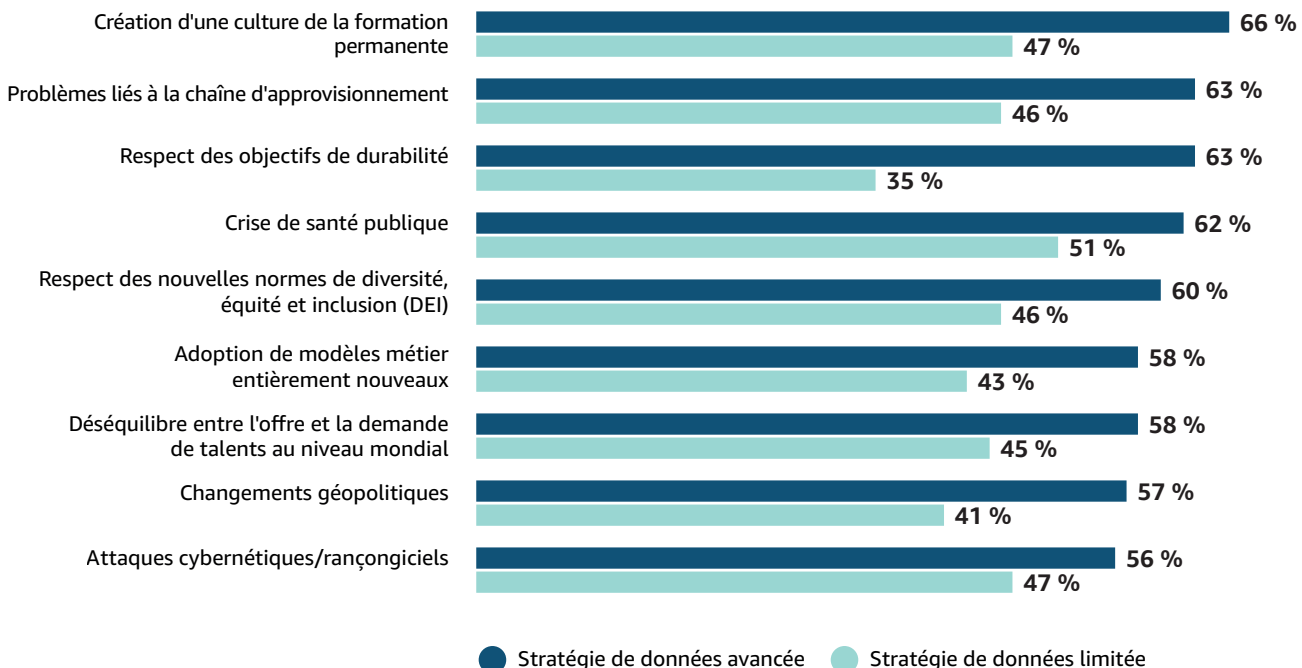
Ce rapport explique comment les organisations qui investissent dès aujourd'hui dans une stratégie de données avancée en matière de collaborateurs pourront dégager un avantage concurrentiel en développant leurs talents, en favorisant la collaboration à l'échelle de l'entreprise et en innovant pour l'avenir.

# 61 %

des chefs d'entreprise déclarent que leur utilisation des données sur les collaborateurs est limitée ou n'est pas encore développée

## Les stratégies de données avancées donnent confiance aux entreprises

Q : Dans quelle mesure votre organisation est-elle préparée pour chacun des événements suivants ? (Quatre premiers sur une échelle de 1 à 10)





## Encourager les talents internes

Les chefs d'entreprise estiment qu'il est essentiel de développer le potentiel interne de l'organisation plutôt que de s'appuyer sur des talents externes. Plus des deux tiers (67 %) déclarent que l'amélioration des compétences des employés est le meilleur moyen de faire face à la pénurie actuelle de talents. Ils savent que pour y parvenir efficacement, ils ont besoin de données : 55 % déclarent que l'identification des opportunités de développement des employés est l'une des utilisations les plus efficaces des données relatives aux collaborateurs.

Cet aspect ne fera que gagner en importance, car le marché de l'emploi va continuer à rester difficile. Selon une étude récente de PwC, un salarié sur cinq envisage de quitter son emploi cette année.<sup>1</sup>

Maureen Lonergan, vice-présidente du département AWS Training and Certification, explique que les conditions actuelles ont accentué la prise de conscience par les organisations des graves pénuries de compétences. « (Le déficit de compétences) était déjà important avant la pandémie, et maintenant qu'un nombre record de personnes choisissent de quitter leur emploi ou d'en changer, il est devenu encore plus important pour les entreprises d'évaluer les besoins de leurs employés », déclare-t-elle. « Elles doivent également mettre en place une planification. Avec l'évolution rapide des technologies, la formation est devenue un impératif stratégique pour les entreprises. »

# 67 %

des chefs d'entreprise déclarent que l'amélioration des compétences des employés est le meilleur moyen de faire face à la pénurie actuelle de talents

<sup>1</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022.html>

## Les entreprises peuvent apprendre à prévoir leurs besoins en talents

Les responsables RH ont désormais accès à une gamme croissante d'outils d'analyse. Mais ont-ils les compétences, la stratégie et la philosophie pour les exploiter ?

« Les grandes organisations aimeraient pouvoir noter, classer et évaluer avec précision les aptitudes et compétences spécifiques de leurs employés », déclare Ian Wilson, vice-président des ressources humaines d'AWS. « Mais elles sont confrontées à de nombreux défis pour y parvenir. »

Pourquoi ? Dans notre enquête, 38 % des chefs d'entreprise déclarent que le cloisonnement des données sur les employés constitue le principal obstacle au développement et/ou à la rétention des talents. En outre, 58 % déclarent qu'ils doivent être plus efficaces dans l'utilisation des données pour schématiser et identifier les besoins futurs en matière de compétences ; 41 % prévoient de recruter des talents en science des données pour les fonctions RH au cours des 12 prochains mois afin de combler le déficit de compétences en analyse des données.

Selon M. Wilson, pour pourvoir les postes plus rapidement et avec plus de précision, les recruteurs pourraient utiliser une analyse plus approfondie des données individuelles dès le départ. « Certains des travaux les plus intéressants que j'ai vus portent sur la manière dont les organisations utilisent l'analyse des aptitudes ou des compétences pour les faire coïncider de manière proactive avec les opportunités individuelles », explique-t-il. « Il faudrait beaucoup de données pour bien faire les choses.

Comment analyser un nombre suffisant d'attributs avec suffisamment de certitude pour chaque individu ? »

Jack Berkowitz, Chief Data Officer chez ADP, affirme que les professionnels des RH ont besoin d'être mieux formés à l'analyse des données. Mais, selon lui, il faut aussi qu'ils comprennent mieux la valeur réelle des données relatives aux employés. « Les dirigeants doivent prendre conscience que l'entreprise repose sur leurs collaborateurs, et que ces derniers ne sont pas de simples unités de production », explique-t-il. « Lorsque l'on passe à une culture axée sur la connaissance, on s'aperçoit que les individus sont importants. »

## Réduction de l'écart entre les groupes de revenus

Notre étude montre que les entreprises ayant les revenus les plus élevés sont les plus susceptibles d'avoir mis en place des initiatives de gestion des collaborateurs.

### Formation aux compétences numériques déjà mise en œuvre à grande échelle :

Revenus de 1 milliard USD ou plus

39 %

250 - 999 millions USD

20 %

50 - 249 millions USD

21 %

### Intégration des sources de données relatives au personnel déjà mise en œuvre afin d'analyser la capacité et la productivité :

Revenus de 1 milliard USD ou plus

39 %

250 - 999 millions USD

28 %

50 - 249 millions USD

28 %

Cependant, les réponses de tous les groupes de revenus ont été très similaires lorsque nous leur avons demandé si la mise en œuvre était prévue pour l'année prochaine. On peut donc s'attendre à ce que cet écart se réduise.

## Une culture de la formation permet de rapprocher les personnes

La moitié des personnes interrogées admettent qu'elles n'ont pas encore mis en place une culture de la formation permanente. Pourtant, placer la formation au cœur de l'expérience des employés est un moyen essentiel de cultiver l'innovation et d'améliorer leur rétention.

« Les entreprises qui mettent en place une culture de la formation envoient un message : "Nous investissons en vous et nous allons vous donner le temps pour atteindre vos objectifs. Vous comptez pour nous" », déclare Mme Lonergan d'AWS. « Les études montrent que ce type de culture va aider les entreprises à améliorer leur recrutement, la rétention des employés et leur productivité de manière significative. »

Les entreprises reconnaissent tout de même l'importance de former leurs employés aux nouvelles technologies : 62 % d'entre elles ont mis en place une formation aux compétences numériques à grande échelle ou prévoient de le faire au cours de l'année à venir.

Le fournisseur de services financiers [Absa](#) est l'une de ces entreprises. Cette société a lancé une initiative d'incubateur de compétences pour faciliter son parcours de transformation numérique et, depuis mars 2021, plus de 4 500 employés ont reçu une formation formelle aux compétences cloud.

« Lorsque nous nous sommes lancés dans ce projet, les chiffres étaient extrêmement bas, mais nous avons considéré nos objectifs à long terme. Aujourd'hui, notre communauté cloud compte 2 500 personnes », déclare Daleen Pretorius, responsable des plateformes (Cloud) chez Absa.



« Les entreprises qui mettent en place une culture de la formation envoient un message : "Nous investissons en vous et nous allons vous donner le temps pour atteindre vos objectifs." »

**Maureen Lonergan,**  
Vice-présidente, AWS Training  
and Certification





## Cultiver la créativité et la collaboration

Certains chefs d'entreprise comprennent l'intérêt d'encourager l'innovation au sein de leur organisation : 37 % d'entre eux pensent que le fait de récompenser les employés qui génèrent des idées de manière proactive leur permettra de gagner en agilité.

Mais il n'est pas toujours facile pour les employés de s'impliquer dans ce processus de génération d'idées. Pour faire des suggestions en vue d'améliorer les processus, ou même pour proposer de nouveaux produits, ils ont besoin d'un libre accès aux informations métier. Cela signifie qu'ils ont besoin d'accéder aux données.

Le directeur technique d'Absa, Suren Pillay, explique que la société a rencontré ce problème par le passé. Ses employés enregistraient des solutions à des problèmes ou préoccupations courants, mais les stockaient ensuite sur un système qui n'était pas immédiatement accessible à tous

# 41 %

des entreprises recruteront des talents en science des données pour les fonctions RH au cours de l'année prochaine

# 37 %

des dirigeants pensent que récompenser les employés qui génèrent des idées de manière proactive fera augmenter leur agilité

leurs collègues. Elle a maintenant investi dans la création de bases de connaissances consultables. « Nous avons investi beaucoup de temps et d'énergie dans la publication de nos stratégies, d'articles fondés sur la connaissance, etc. L'idée sous-jacente est de permettre à chaque membre du personnel d'accéder à n'importe quelle information d'ordre général en une seule recherche et deux clics. »

Les personnes interrogées considèrent que la capacité d'échanger des données est le moyen le plus efficace d'accroître la créativité et l'innovation. Nos chefs d'entreprise considèrent qu'un centre de données et d'analytique de haut niveau ainsi que la démocratisation des données sont les moyens les plus efficaces pour accroître la collaboration.

**ADP**, le fournisseur mondial de solutions de gestion du capital humain basées sur le cloud, a récemment créé le tableau de bord ADP DEI (diversité, équité et inclusion), qui utilise la science des données et l'intelligence artificielle pour révéler les idées et les tendances en matière de diversité dans les organisations. En saisissant les données relatives aux personnes clés, les entreprises peuvent les comparer à celles de leurs concurrents et à leurs propres objectifs.

**Jack Berkowitz**, d'ADP, explique que le tableau de bord a été créé en raison du nombre croissant de demandes de données DEI reçues de la part de ses clients, ce qui témoigne d'une forte demande. « Tout est parti du fait que nos équipes ont examiné les tickets de service qui leur parvenaient et qui nous demandaient d'extraire certaines données », explique-t-il. « Nous n'avons pas seulement eu l'idée de créer un produit pour la diversité. Nous savions exactement comment il devait être créé et comment il devait être présenté. »

### **Le libre accès aux données de l'entreprise favorise la créativité**

*Q : Quels sont les moyens les plus efficaces pour accroître la créativité et l'innovation au sein de votre organisation ?*

**48 %**

Possibilité d'échanger facilement des données entre équipes

**42 %**

Plans de développement personnalisés pour les employés

**37 %**

Temps dédié à la créativité et à l'innovation

**35 %**

Identification des possibilités de recruter des collaborateurs plus diverses

**34 %**

Outils et technologie virtuels

**45 %**

conviennent qu'un centre de données et d'analytique de haut niveau est le moyen le plus efficace d'accroître la collaboration entre les chefs d'entreprise

## Les données préparent les entreprises aux tendances en matière de talents

L'accès aux données sur le personnel permet également aux équipes RH de prendre à temps des décisions cruciales en matière de gestion des talents. « Je veux comprendre comment les choses évoluent au jour le jour pour chaque équipe de l'entreprise », déclare M. Wilson, d'AWS. « Il ne suffit pas d'avoir des réponses au niveau de l'entreprise. Il faut que ces données soient disponibles tous les jours, pour que nous soyons informés en temps réel et que nous puissions prendre les mesures qui s'imposent. »

Les chefs d'entreprise interrogés dans le cadre de notre enquête déclarent que les trois façons les plus efficaces d'utiliser les données sur les collaborateurs sont :

**55 %**

Identifier les opportunités de développement potentiel pour les employés

**52 %**

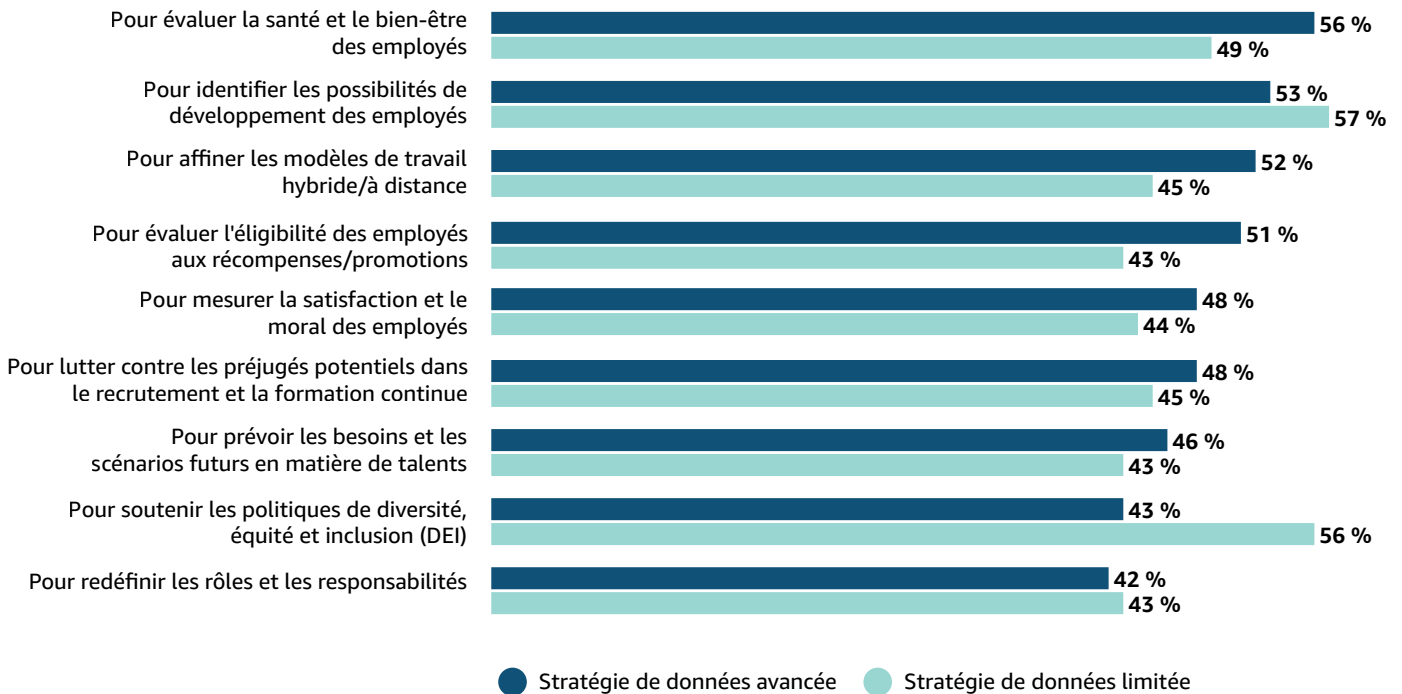
Évaluer la santé et le bien-être des employés

**51 %**

Soutenir les politiques de diversité, équité et inclusion (DEI)

## Les données aident les organisations à comprendre le paysage des talents

Q : Quel est le niveau d'efficacité de votre organisation dans son utilisation des données relatives aux collaborateurs dans les cas suivants ?



« Nous avons constaté le début de la pénurie de travailleurs environ neuf mois avant que le reste du monde ne se rende compte que le phénomène de la Grande Démission était sur le point de se produire. »

Jack Berkowitz,  
Chief Data Officer, ADP

Tout dépend du degré de développement de la stratégie de données de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont tendance à se concentrer principalement sur les politiques DEI et le développement des employés. Celles ayant des stratégies plus avancées accordent également la priorité à ces domaines, tout en s'attaquant à un éventail plus large d'initiatives en matière de talents.

Selon M. Berkowitz, ces données sur le personnel ont permis à ADP de se préparer à la « Grande Démission », tant en interne que pour le compte de ses clients. « Nous avons constaté le début de la pénurie de travailleurs environ neuf mois avant que le reste du monde ne se rende compte que le phénomène de la Grande Démission était sur le point de se produire », déclare-t-il. « Sur cette base, nous avons pu repositionner, reconverter et organiser notre personnel pour venir en aide à nos clients, à la fois dans leur recrutement et dans leur gestion du changement. »



## Optimiser les nouveaux modes de travail

Étant donné que les modes de travail ne cessent d'évoluer, les organisations doivent s'efforcer d'assurer le libre accès aux canaux de communication afin de favoriser la collaboration. L'innovation est souvent plus rapide et plus fréquente lorsque les gens partagent leurs idées.

« Les entreprises doivent faire preuve de créativité et s'efforcer de créer un environnement propice à la formation et à l'engagement », explique Mme Lonergan d'AWS. « Aujourd'hui plus que jamais, le succès se résume à un investissement dans vos collaborateurs et votre culture. »

Tout le monde doit travailler avec le même objectif, même si chacun travaille à sa façon. Près de la moitié (49 %) des chefs d'entreprise affirment que communiquer une vision stratégique commune à l'ensemble de l'entreprise aura un impact positif majeur sur l'agilité organisationnelle.

L'étude montre que les organisations savent que l'innovation est menacée : 46 % d'entre elles déclarent que leur stratégie de travail hybride est davantage axée sur la réappropriation de la culture d'entreprise et la créativité que sur l'amélioration de la productivité et de l'efficacité. Plus d'un tiers des personnes interrogées (36 %) déclarent que la culture de leur entreprise a été affaiblie par le passage au travail hybride/à distance.

# 46 %

des stratégies de travail hybride des entreprises se concentrent sur la réappropriation de la culture d'entreprise et de la créativité plutôt que sur l'augmentation de la productivité et de l'efficacité

« **Le succès se résume à un investissement dans vos collaborateurs et votre culture.** »

**Maureen Lonergan,**  
Vice-présidente, AWS Training and Certification

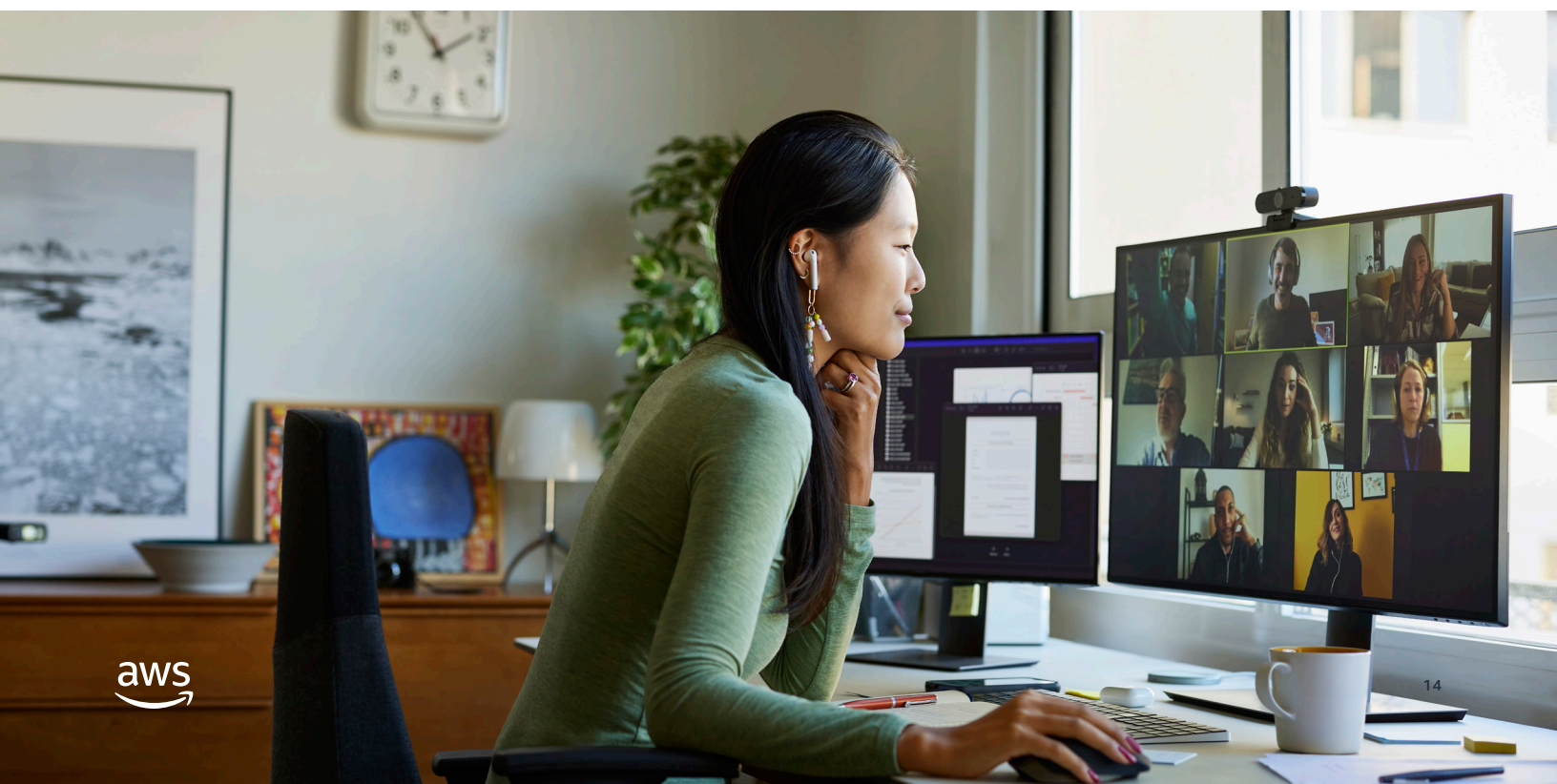
## Les dirigeants doivent combiner connaissances et instinct

Selon M. Berkowitz, les organisations doivent surveiller tout changement dans le sentiment des employés et adapter leurs politiques d'entreprise en conséquence. « Nous avons mis au point un système que nos clients peuvent utiliser et qui nous permet de suivre l'émergence des variantes du COVID-19 dans différentes régions, puis de demander aux gens s'ils souhaitent venir sur leur lieu de travail », explique-t-il. « Les données ne vous disent pas nécessairement ce qu'il faut faire, mais elles vous donnent des indications qui vous permettent ensuite de mettre en application votre expertise. »

Notre étude suggère que les entreprises savent qu'elles devraient utiliser les données relatives aux collaborateurs pour prendre des décisions sur les modes de travail, mais qu'elles ne le font pas forcément. Près de la moitié (47 %) déclarent utiliser efficacement les données relatives aux collaborateurs pour affiner les modèles de travail hybride/à distance. Mais 37 % admettent que les décisions relatives aux nouveaux modes de travail hybride sont basées sur l'instinct des dirigeants plutôt que sur des données précises.

Selon M. Pillay d'Absa, les dirigeants peuvent facilement laisser leurs préférences ou leurs besoins personnels influencer les décisions relatives aux méthodes de travail, même lorsque des données sont disponibles. « Par exemple, le fait de passer plus de temps en réunion peut sembler plus intéressant pour certains, mais lorsque l'on se penche sur des mesures holistiques plutôt que sur des mesures de vanité, on s'aperçoit que plus on passe de temps en réunion, plus les autres mesures de productivité commencent à chuter. »

« Il faut toujours adopter une approche mixte. Les données constituent un bon moyen d'élaborer des hypothèses. Elles ne vous donnent pas la réponse finale. »



# Créer votre avantage de l'intérieur

Ces dernières années ont été imprévisibles. Aujourd'hui, les organisations doivent investir pour préparer leurs collaborateurs et leurs stratégies métier à affronter l'avenir.

Notre enquête montre qu'une stratégie avancée concernant les données relatives aux collaborateurs (en investissant dès maintenant dans les outils de formation et de gestion des données) est une étape cruciale qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel. Cependant, seuls 4 % des chefs d'entreprise qualifient leur stratégie d'avancée, ce qui signifie que la plupart des entreprises sont encore en train de réfléchir à la meilleure voie à suivre.

Si vous faites partie du groupe majoritaire, vous pouvez commencer par classer vos données organisationnelles de deux manières :

- Les données qui aident vos employés à collaborer, innover et prendre de meilleures décisions
- Les données qui aident votre entreprise à attirer, retenir, développer et gérer les talents

Vous pouvez renforcer votre résilience en analysant ce qu'apportent ces deux types de données à votre stratégie et en adoptant une approche proactive de l'exploitation des informations qu'elles génèrent. Cela signifie qu'il faut créer une culture axée sur la formation permanente, le partage des données et le développement des collaborateurs.

Si vous parvenez à comprendre précisément ce que chaque équipe de votre organisation réalise, et pourrait potentiellement réaliser avec la formation et les opportunités adéquates, vous créez une base solide et flexible qui protégera votre organisation des chocs et des changements externes à venir.



## 37 %

des chefs d'entreprise admettent que les décisions relatives aux nouveaux modes de travail hybride sont instinctives plutôt que basées sur des données précises



**Amazon Web Services (AWS)** est la plateforme cloud la plus complète et la plus largement adoptée au monde, offrant plus de 200 services riches en fonctionnalités dans des centres de données partout dans le monde. Des millions de clients, aussi bien des start-up très prometteuses que des organismes publics importants et des multinationales, utilisent AWS pour réduire leurs coûts, gagner en agilité et innover plus rapidement.