

A woman with voluminous, curly, reddish-brown hair and round glasses is smiling while talking on a silver smartphone. She is wearing a light blue button-down shirt over a black top. She is holding a silver laptop under her left arm. The background is a blurred outdoor setting with warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise.

Valoriser ses collaborateurs

Découvrez comment les dirigeants peuvent mettre en place un mode de travail flexible

Introduction

La « grande démission » : quel que soit le surnom donné à ce mouvement, l'augmentation récente de la rotation du personnel fait partie d'une évolution majeure de la façon dont les salariés considèrent leurs emplois. Ces changements vont au-delà des rôles et des fonctions et concernent aussi bien les stagiaires d'été que les cadres dirigeants, des RH au service financier en passant par le service informatique.

Les entreprises les mieux préparées ont optimisé les processus nécessaires à leur bon fonctionnement, proposent des avantages et des formations valorisés par leurs collaborateurs et sont prêtes à s'adapter à tout moment aux prochaines revendications de ces derniers, quelles qu'elles soient. Les entreprises prises de court avec des opérations moins résilientes sont confrontées à des risques de conformité et de cybersécurité et aux défis liés au recrutement et à la fidélisation de leurs collaborateurs.

Afin de mieux cerner l'évolution du travail et des attentes des collaborateurs, Oxford Economics et SAP Concur de SAP ont mené une enquête multisectorielle dans le monde entier auprès de 851 responsables financiers et informatiques et de 851 salariés des services financiers et informatiques d'entreprises comptant plus de 1 000 collaborateurs.

Cette enquête a révélé plusieurs points clés :

- **Les salariés ont revu à la hausse leurs attentes professionnelles.** En raison de la pandémie, la plupart des collaborateurs ont réévalué leurs attentes professionnelles, mais leurs responsables ont tardé à comprendre cette évolution ou ses implications élargies.
- **Le travail flexible va perdurer.** Près de la moitié des responsables et des collaborateurs pensent travailler à distance au moins une partie de leur temps dans les deux années à venir. Toutefois, les employeurs sont plus enclins à considérer le travail flexible comme une incitation pour d'éventuelles recrues, plutôt qu'un avantage pour leurs collaborateurs actuels.
- **Les opérations ne sont pas optimisées pour le travail flexible.** Les responsables doivent réévaluer les processus de leurs entreprises pour rester en phase avec les attentes des collaborateurs et les réglementations correspondantes, notamment si la plupart d'entre eux anticipent des modalités de travail hybride dans les années à venir.
- **Des formations inadaptées pourraient engendrer des risques en matière de conformité.** Moins de la moitié des responsables et des collaborateurs affirment que leur entreprise met à leur disposition des formations et outils adaptés leur permettant de suivre l'évolution des politiques et des réglementations : une grave erreur quand on sait que ces dernières peuvent être modifiées quotidiennement.
- **Les entreprises ne sollicitent pas l'avis des collaborateurs.** Seulement 42 % des collaborateurs et des responsables s'accordent sur le fait que leurs entreprises utilisent des sondages formels pour évaluer le ressenti des collaborateurs et moins de la moitié des responsables assurent utiliser les commentaires des collaborateurs pour influencer sur l'actualisation des politiques de notes de frais et voyages d'affaires.





Méthodologie

Échantillon

Responsables financiers et informatiques (n=851) et collaborateurs (n=851)

Postes des responsables

Directeurs financiers, directeurs informatiques, directeurs technologiques et VP du service Finances et technologies

Postes des collaborateurs

Fonctions informatiques et financières, cadres et subordonnés

Secteurs couverts

Vaste éventail comprenant des échantillons significatifs des secteurs de la production, des services financiers et des services professionnels

Tailles d'entreprise représentées

Entreprises comptant plus de 1 000 collaborateurs.



20 %

1 000 à 2 499
collaborateurs



19 %

2 500 à 4 999
collaborateurs



61 %

plus de 5 000
collaborateurs

Pays inclus

Répartition égale entre les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, le Canada, le Royaume-Uni, la Chine, la France, le Brésil, l'Italie, le Mexique, l'Inde, l'Australie, les pays nordiques, l'Espagne, le Benelux, Singapour et l'Amérique latine (Chili, Argentine, Colombie, Pérou)

Date de mise en œuvre

Octobre et novembre 2021



Les responsables connaissent-ils les attentes des collaborateurs ?

La « grande démission » gagnant toute la planète,¹ les enjeux relatifs au milieu du travail ne relèvent plus strictement de la compétence des RH. Les responsables financiers et informatiques, entre autres, doivent connaître les attentes et les besoins de leurs collaborateurs et créer les conditions d'une expérience professionnelle harmonieuse. Les entreprises ne répondant pas à l'évolution des attentes de leurs collaborateurs risquent de perdre des salariés talentueux et pourraient avoir des difficultés à recruter leurs remplaçants.

Les responsables ne réalisent peut-être pas le nombre de collaborateurs prêts à quitter leurs emplois : seulement 37 % des collaborateurs de notre enquête déclarent ne pas être à la recherche d'un nouvel emploi. Près d'un tiers (31 %) ne recherchent pas activement un emploi, mais reçoivent des offres, 22 % recherchent activement un emploi, 7 % envisagent de quitter leur poste dans les deux prochaines années ou plus, et 4 % prévoient de démissionner si leurs attentes en termes d'avantages, de travail flexible ou de rémunération ne sont pas satisfaites.

Pour les entreprises, accroître la fidélisation des collaborateurs est une tâche complexe qui incombe généralement aux RH. Mais les responsables financiers et informatiques doivent être au courant des problèmes éventuels pour s'assurer que leurs entreprises restent en phase avec les attentes et les besoins de leurs collaborateurs, tout en offrant des expériences professionnelles harmonieuses et satisfaisantes. Dans notre enquête, la plupart de ces responsables affirment que leurs entreprises connaissent les attentes principales de leurs collaborateurs, mais seulement 45 % des salariés en conviennent. Cela peut s'expliquer par le fait que les responsables connaissent mal les implications élargies de ce mouvement surnommé la « grande démission ». Alors que la majorité (60 %) des collaborateurs assurent que la pandémie les a poussés

Seulement 37 % des collaborateurs ne recherchent pas activement un emploi.



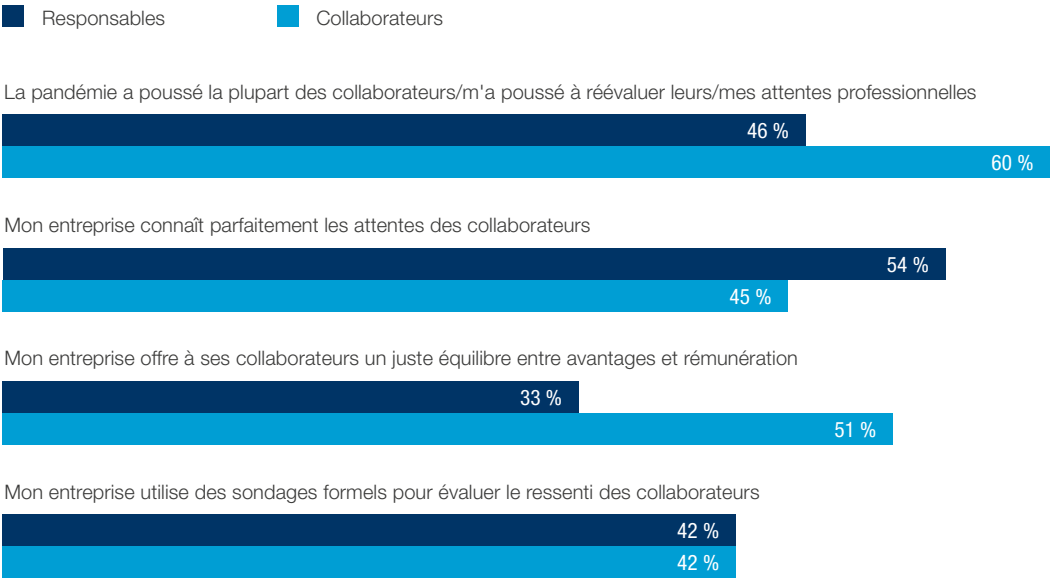
Même si les responsables et les collaborateurs s'entendent sur la plupart des priorités professionnelles, certaines différences de perception demeurent. Par exemple, les collaborateurs et les responsables reconnaissent que le facteur le plus important dans la création d'une expérience collaborateur positive est une rémunération attractive. Pourtant, même si plus de trois quarts des responsables déclarent offrir une rémunération attractive, seulement deux tiers des collaborateurs sont d'accord sur ce point. Cette tendance existe également pour d'autres avantages, comme l'assurance maladie ou un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Bien que ces différences de perception entre collaborateurs et responsables ne soient pas une surprise, elles présentent des risques accrus en matière de fidélisation, de productivité et d'autres enjeux professionnels. Toutefois, les résultats de l'enquête suggèrent que peu de responsables s'adressent directement à leurs collaborateurs pour mieux les comprendre. Seulement 42 % des responsables financiers et informatiques déclarent utiliser des sondages formels pour évaluer le ressenti des collaborateurs. Et moins de la moitié (46 %) affirment utiliser les commentaires des collaborateurs pour l'actualisation des politiques de dépenses et voyages. Cela pourrait expliquer, en partie, pourquoi seulement 26 % des responsables assurent gérer efficacement la conformité aux politiques de dépenses et voyages. Cette observation devrait mettre la puce à l'oreille des responsables financiers et informatiques, qui jouent un rôle crucial dans le fonctionnement efficace et sécurisé d'une entreprise. Ils doivent tenir compte du ressenti des collaborateurs et leur offrir des expériences harmonieuses, quelle que soit leur localisation.

Fig. 1 : Les responsables s'adaptent lentement à l'évolution des attentes des collaborateurs

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet des attentes et des besoins des collaborateurs ?

Réponses « Tout à fait d'accord » et « D'accord »



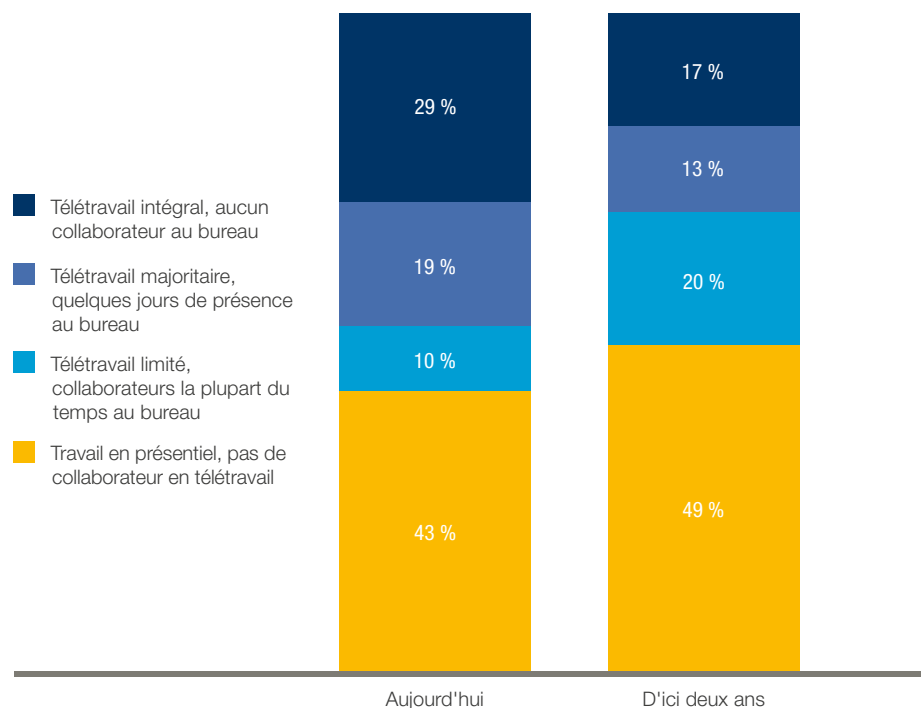


L'avenir du travail flexible

La plupart des entreprises s'attendent à devoir proposer une forme de travail flexible dans les deux années à venir, même si certaines d'entre elles ne le considèrent pas comme un mode de travail optimal. Parmi les entreprises possédant des politiques encourageant le télétravail, 17 % des collaborateurs s'attendent à travailler intégralement à distance d'ici deux ans et 58 % prévoient de travailler au bureau un ou deux jours par semaine.

Fig. 2 : Au moins la moitié des entreprises vont conserver une forme de télétravail au cours des deux prochaines années

Q : Choisissez l'option qui décrit le mieux vos politiques en matière de télétravail actuellement et dans les deux prochaines années



Étant donné que la plupart des entreprises comptant plus de 1 000 collaborateurs vont conserver une forme de travail flexible à l'avenir, elles doivent s'y préparer. Cependant, même si près de deux tiers des responsables et collaborateurs conviennent que les performances des collaborateurs sont meilleures lorsqu'ils peuvent travailler quand et où ils le souhaitent, peu d'entreprises gèrent ou mettent en œuvre efficacement le travail flexible.

Cela peut être dû au fait que de nombreuses entreprises attendent de voir si la transition vers le travail flexible va perdurer. Pour l'instant, un tiers des responsables confirment que le travail flexible est temporaire dans leurs secteurs et que les collaborateurs retourneront bientôt au bureau. Toutefois, 44 % des responsables financiers et informatiques ne prennent pas position sur cette question, ce qui révèle une approche « attentiste ». Ils pourraient le payer cher. Les répercussions de la pandémie continuent de différer les plans de retour au bureau et moins de la moitié des responsables affirment que leurs processus offrant des recommandations sur les restrictions liées à la pandémie sont totalement optimisés pour le travail flexible.

Il se peut également que les responsables interrogés dans notre enquête se montrent davantage préoccupés par les retombées négatives de la « grande démission » que par les avantages potentiels du travail flexible pour leurs collaborateurs actuels. Lorsqu'on les interroge sur les principaux avantages que le travail flexible apporte à leurs entreprises, 58 % des responsables assurent qu'il améliore leur attractivité vis-à-vis des candidats potentiels. Les avantages pour les collaborateurs actuels, comme l'amélioration de leur satisfaction et productivité, sont moins susceptibles d'être cités.

Rien ne sert d'attirer de nouvelles recrues avec des politiques favorisant le travail flexible si les expériences qui en découlent laissent à désirer. Seulement 43 % des responsables et 38 % des collaborateurs s'accordent à dire que les politiques et technologies de leur entreprise favorisent ces modalités de travail flexibles. Et parmi les collaborateurs pratiquant actuellement une forme de travail flexible, 42 % déclarent que lorsqu'ils travaillent à distance, ils s'attendent à bénéficier d'une expérience technologique fluide, qui leur fait parfois défaut.

Comme la plupart des responsables ne gèrent pas efficacement ou ne facilitent pas la mise en œuvre du travail flexible, ils doivent porter un regard critique sur leurs politiques et processus, et s'efforcer de les optimiser à l'avenir pour offrir les conditions nécessaires au travail flexible afin d'améliorer le recrutement et la fidélisation des collaborateurs.

Seulement 38 % des collaborateurs s'accordent à dire que les politiques et technologies de leur entreprise favorisent le travail flexible.

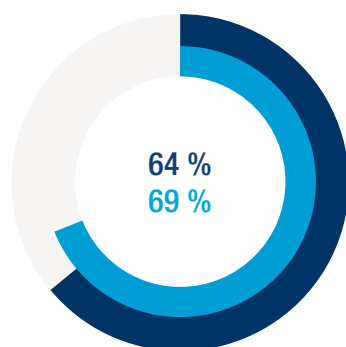
Fig. 3 : Les responsables et les collaborateurs ont une opinion négative de leurs expériences de travail flexible

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet du travail flexible ?

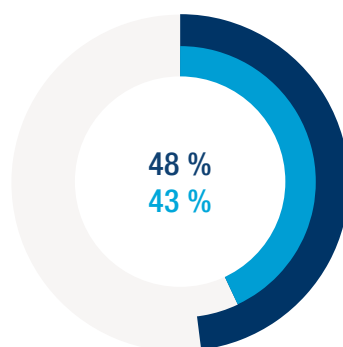
Réponses « Tout à fait d'accord » et « D'accord »

■ Responsables

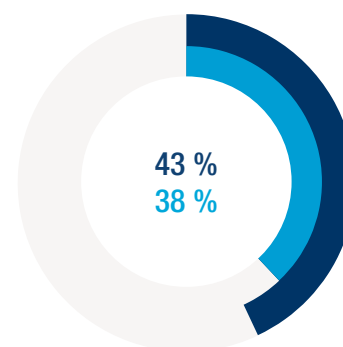
■ Collaborateurs



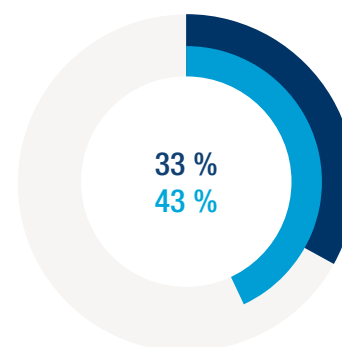
Les performances des collaborateurs sont meilleures lorsqu'il est possible de travailler quand et où ils le souhaitent



Mon entreprise propose actuellement davantage d'options de travail flexible qu'il y a deux ans



Les politiques et technologies de mon entreprise favorisent le travail flexible



Le travail flexible est temporaire dans notre secteur et les collaborateurs retourneront bientôt au bureau



Défis d'optimisation

Plus de la moitié des responsables de notre enquête assurent ne pas gérer efficacement les modalités de travail flexibles. Mais cela ne s'explique pas simplement par le fait qu'il est difficile de gérer l'expérience : on constate une faible efficacité pour toute une série de processus de gestion des notes de frais et voyages d'affaires, et autres processus associés, du recouvrement, du traitement et du paiement des factures des fournisseurs (seulement 34 % des responsables affirment être efficaces sur ce point) à la gestion des flux de trésorerie (29 %).

Les problèmes relatifs à la cybersécurité et à la conformité aux politiques de notes de frais et de voyages d'affaires devraient être des axes de travail essentiels pour les responsables financiers et informatiques. Pourtant, il s'agit de domaines pour lesquels ils pointent du doigt l'un des plus faibles niveaux d'efficacité (respectivement 13 % et 26 %). En réalité, la cybersécurité et la conformité aux politiques de notes de frais et voyages d'affaires sont citées comme des risques majeurs liés à l'intégration du travail flexible dans leurs entreprises. Les deux dernières années ont bouleversé les politiques existantes en matière de télétravail, ce qui explique sans doute pourquoi 35 % des

responsables assurent que la gestion de la cybersécurité est devenue très difficile ou extrêmement difficile depuis la pandémie. Cependant, moins de 4 responsables sur 10 conviennent que les processus de gestion des notes de frais et voyages d'affaires ou les processus associés sont devenus plus complexes depuis la pandémie, ce qui suggère que le faible niveau d'efficacité ne découle pas des difficultés relatives à la pandémie et qu'il est plutôt lié à des problèmes opérationnels de fond au sein de l'entreprise.

Fig. 4 : L'efficacité est faible à tous les niveaux

Q : Votre entreprise est-elle efficace dans la gestion des domaines suivants ?

Réponses « *Totalement efficace* » et « *Très efficace* »

Expérience collaborateur positive

43 %

Devoir de protection

39 %

Visibilité financière et données permettant de prendre des décisions avisées

37 %

Recouvrement, traitement et paiement des factures fournisseurs

34 %

Gestion des flux de trésorerie

29 %

Traitement, approbation et remboursement des notes de frais

26 %

Conformité aux politiques de dépenses et voyages

26 %

Maîtrise des coûts

25 %

Modalités de travail flexibles

23 %

Cybersécurité

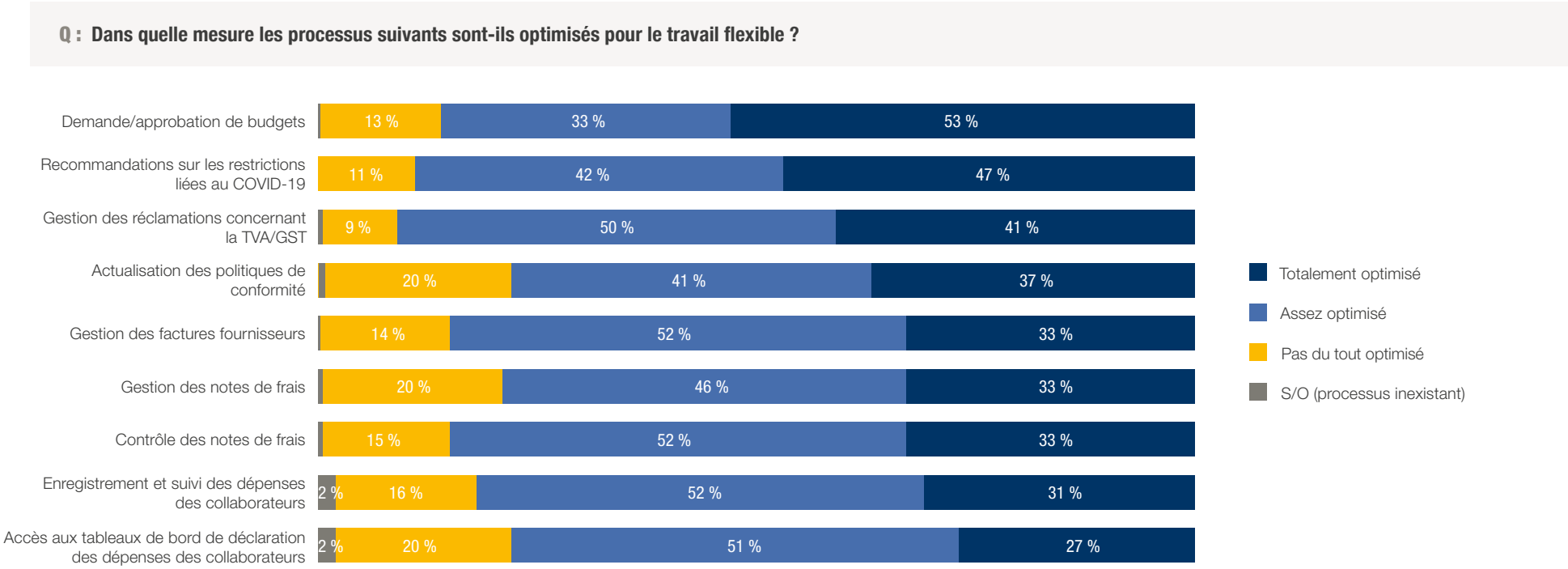
13 %

Le manque de formation vient également s'ajouter au casse-tête des responsables. Moins de la moitié affirment que leur entreprise propose aux collaborateurs des formations et outils adaptés leur permettant de suivre l'évolution des politiques et réglementations. Les collaborateurs (36 %) sont encore moins susceptibles d'évaluer positivement leurs entreprises dans ce domaine. Ces lacunes de formation ne concernent pas seulement la conformité aux politiques : alors que la moitié des responsables déclarent que leurs entreprises offrent des programmes d'évolution de carrière et de formation, seulement 31 % des collaborateurs sont d'accord sur ce point. Soit les collaborateurs ne sont pas informés des programmes de formation existants, soit ces programmes ne correspondent pas à leurs besoins.

Alors que la conformité et la cybersécurité sont des questions très importantes, les responsables financiers et informatiques ne doivent pas perdre de vue les processus de gestion des notes de frais et voyages d'affaires plus détaillés, tels que la réservation de déplacements, la visibilité financière et le traitement des factures fournisseurs, qui sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, les entreprises n'ont pas optimisé beaucoup de ces processus pour le travail flexible, ce qui complique le quotidien des collaborateurs actuels, qui peinent à s'acquitter efficacement de leurs tâches à distance, sans parler de la grande déception des futures recrues attirées par les politiques de l'entreprise en faveur du travail flexible.

Seulement 36 % des collaborateurs affirment que leur entreprise leur propose des formations et outils adaptés leur permettant de suivre l'évolution des politiques et réglementations

Fig. 5 : Peu de processus sont totalement optimisés pour le travail flexible



La plupart des responsables déclarent que les demandes et approbations de budgets sont des processus totalement optimisés pour le travail flexible (53 %), alors que les collaborateurs se montrent bien moins catégoriques à ce sujet (41 %). Par rapport aux responsables, les collaborateurs ont moins tendance à affirmer que *tous les* processus sont totalement optimisés pour le travail flexible. Rappelons à nouveau que les défis liés à la conformité devraient être au centre des préoccupations des responsables, car seulement 32 % des collaborateurs assurent que les processus permettant de suivre l'évolution des politiques et réglementations en matière de conformité ont été entièrement optimisés au sein de leurs entreprises. Ces défis dépassent le cadre de la conformité : 31 % des collaborateurs précisent que la réservation de déplacements est totalement optimisée pour le travail flexible.

En ce qui concerne la technologie utilisée pour optimiser ces tâches, le cloud est de loin la technologie

la plus courante, très peu d'entreprises (moins d'un cinquième en moyenne) utilisant des solutions avancées comme l'automatisation intelligente. Cependant, des technologies plus sophistiquées pourraient potentiellement améliorer l'efficacité globale, la productivité et l'expérience de travail flexible.

Même s'il ne faut pas forcément y voir un lien de cause à effet, le niveau d'efficacité est le plus faible pour les processus les moins susceptibles d'être totalement optimisés. Par exemple, seulement 31 % des responsables affirment que l'enregistrement et le suivi des dépenses des collaborateurs est un processus totalement optimisé, tandis qu'à peine 25 % considèrent maîtriser efficacement les coûts en général. Quant au recouvrement, au traitement et au paiement des factures fournisseurs, 33 % des responsables assurent que le processus global est entièrement optimisé et 34 % se considèrent efficaces pour cette tâche.

53 % des responsables affirment que les demandes et approbations de budgets sont des processus totalement optimisés pour le travail flexible, mais seulement 41 % des collaborateurs en conviennent.



Recommandations

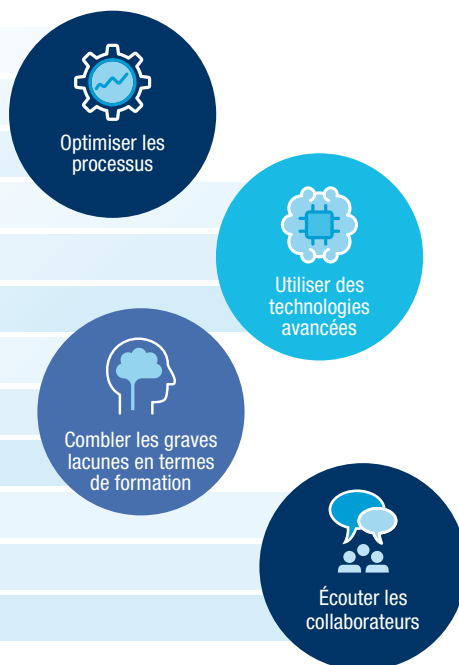
Pour permettre aux collaborateurs de réussir à mener leurs tâches sur leur lieu de travail flexible et améliorer l'efficacité globale, les responsables financiers et informatiques ont beaucoup à faire. Les importantes différences de perception entre collaborateurs et responsables concernant les attentes des collaborateurs et les avantages attribués à ces derniers ne sont qu'un début. Les responsables doivent également préparer leurs entreprises à un avenir où le travail flexible va se développer de façon pérenne.

Toutefois, ces responsables risquent de ne pas comprendre toutes les implications de l'optimisation des processus pour le travail flexible. Ils semblent s'intéresser davantage à l'attractivité de l'entreprise axée sur des politiques en faveur du télétravail en vue du recrutement de nouveaux collaborateurs et délaisser les mesures nécessaires afin de garantir

une expérience à distance harmonieuse pour les collaborateurs actuels. Les défis liés à la conformité et à la cybersécurité constituent des menaces immédiates pour une mise en œuvre efficace du travail flexible, mais un plus grand nombre de processus de gestion des notes de frais et voyages d'affaires et d'autres processus associés doivent également être optimisés

pour permettre aux collaborateurs de mener à bien leurs tâches en tous lieux.

Pour que votre entreprise puisse traverser cette période tumultueuse en améliorant la satisfaction et l'efficacité de ses équipes, nous recommandons aux responsables de prendre les mesures suivantes :



- **Optimiser les processus.** Peu de responsables et encore moins de collaborateurs affirment que leurs processus de gestion des notes de frais et voyages d'affaires sont totalement optimisés pour le travail flexible. Cela peut s'expliquer en partie par le faible niveau d'efficacité des processus dans tous les domaines. Pour envisager de pérenniser le travail flexible, ces processus doivent fonctionner aussi bien à distance qu'en présentiel.
- **Utiliser des technologies avancées pour améliorer les expériences.** Les responsables ont tendance à s'en tenir à la technologie fondamentale du cloud computing pour optimiser leurs processus pour le travail flexible. Peu d'entre eux se tournent vers des technologies avancées comme l'IA, le ML ou les outils d'analyse avancés. Toutefois, ces technologies valent la peine d'être exploitées en raison de leur potentiel de simplification des processus et d'amélioration de la productivité et de l'expérience collaborateur.
- **Comblar les graves lacunes en termes de formation.** Seulement 36 % des collaborateurs assurent que leurs entreprises leur proposent les formations nécessaires leur permettant de suivre l'évolution des réglementations. C'est bien trop peu, compte tenu de l'évolution permanente des exigences de conformité. Ces formations devraient correspondre aux attentes des collaborateurs, à savoir des expériences technologiques harmonieuses.
- **Écouter les collaborateurs.** Chaque entreprise a son propre fonctionnement et les collaborateurs ont donc des attentes uniques. Des sondages réguliers menés auprès des collaborateurs permettent de rester en phase avec leurs attentes et leurs besoins. Pourtant, notre enquête a révélé que peu d'entreprises prennent de telles mesures.



À propos d'Oxford Economics

Oxford Economics est l'un des leaders de la prévision mondiale et de l'analyse quantitative. Notre base de clients mondiale compte plus de 1 500 groupes internationaux, institutions financières, organisations gouvernementales et universités. Notre siège social se trouve à Oxford, nous sommes présents dans le monde entier et nous employons 400 personnes, dont 250 économistes et analystes. Grâce à nos modèles économiques et sectoriels mondiaux et à nos outils analytiques de pointe, nous pouvons mieux que quiconque prévoir les tendances du marché externe et évaluer leur impact économique, social et commercial.



THE BEST RUN



À propos de SAP Concur

SAP® Concur® est la référence mondiale sur le marché des solutions intégrées de gestion des frais et déplacements professionnels, visant constamment à simplifier et à automatiser ces processus quotidiens. L'application mobile SAP Concur particulièrement appréciée aide les collaborateurs dans leurs déplacements professionnels. Les frais sont directement renseignés dans des notes de frais et les approbations de factures sont automatisées. En intégrant des données quasiment en temps réel et en utilisant l'IA pour analyser les transactions, les entreprises peuvent observer leurs dépenses et éviter d'éventuels angles morts dans leur budget. Les solutions SAP Concur permettent d'éliminer les anciennes tâches fastidieuses et de faciliter les tâches actuelles tout en aidant les entreprises à optimiser leurs processus. Pour en savoir plus, consultez le site concur.fr ou le blog SAP Concur (concur.fr/newsroom).

OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates
Oxford, OX1 1HB, Royaume-Uni
Tél. : +44 1865 268900

LONDRES

4 Millbank
Westminster
Londres, SW1P 3JA
+44 (0)20 3910 8000

BELFAST

Lagan House, Sackville Street
Lisburn, BT27 4AB, Royaume-Uni
Tél. : +44 2892 635400

NEW YORK

5 Hanover Square, 8th Floor
New York, NY 10004, États-Unis
Tél : +1 (646) 503 3050

PHILADELPHIE

303 Lancaster Avenue, Suite 2e
Wayne, PA 19087, États-Unis
Tél. : +1 (610) 995 9600

SINGAPOUR

6 Battery Road
#38-05
Singapour 049909
+65 6850 0110

PARIS

70 avenue Kléber
75116 Paris, France
+33 (0)1 78 91 50 52

oxfordeconomics.com

e-mail : mailbox@oxfordeconomics.com