



Mobilité, performances et motivation

Comment les directeurs
informatiques peuvent contribuer aux
performances professionnelles en
façonnant l'expérience des salariés

Sponsorisé par :

aruba

a Hewlett Packard
Enterprise company

SOMMAIRE

- 4** À propos de ce rapport
- 5** Introduction
- 7** Les avantages liés à une bonne mise en œuvre de la mobilité
- 11** Stimuler les performances et la motivation
- 15** Suivre les adopteurs précoces
- 17** Conclusion

SYNTHÈSE

La technologie mobile offre aux directeurs informatiques une occasion d'améliorer les performances de leur entreprise en façonnant l'expérience des salariés de leur organisation. Proposer une expérience salarié positive aide les entreprises à stimuler les performances en améliorant la motivation des salariés et en attirant de nouveaux talents. La technologie mobile contribue considérablement à l'expérience des salariés puisqu'elle prend en charge de nouveaux modes de travail que les salariés apprécient de plus en plus. Les directeurs informatiques peuvent donc contribuer aux performances des entreprises en façonnant l'expérience des salariés de l'organisation. Reposant sur une enquête mondiale menée auprès de plus de 1 800 travailleurs, ce rapport de recherche offre des conseils sur la manière dont ils peuvent façonner leurs stratégies mobiles pour soutenir une expérience motivante.

Les travailleurs qui déclarent que leurs employeurs font un bon usage de la technologie mobile sont typiquement plus productifs, créatifs, satisfaits et dévoués. Les répondants à l'enquête qui décrivent leurs employeurs comme des « pionniers » du mobile se donnent des notes nettement plus élevées pour chaque mesure de motivation et de performance que les travailleurs qui déclarent que l'usage fait du mobile par leur employeur est « mauvais » : l'écart de note est plus élevé de 16 % pour la productivité, de 18 % pour la créativité, de 23 % pour la satisfaction et de 21 % pour le dévouement. Cette mesure révèle également certaines politiques et pratiques qui sont plus couramment adoptées par les organisations très bien notées, y compris celles qui offrent une assistance informatique aux appareils mobiles appartenant aux salariés et autorisent l'utilisation d'applications de communication mobiles comme WhatsApp à des fins professionnelles.

Les directeurs informatiques cherchant à stimuler la productivité des salariés devraient poursuivre des stratégies mobiles qui prennent en charge la capacité à travailler n'importe où à n'importe quel moment. L'étude divise une expérience salarié mobile en cinq dimensions et examine comment chacune est liée aux performances et à la motivation des salariés. Les répondants à l'enquête considèrent la capacité à travailler de n'importe où à tout moment comme la dimension qui a le plus grand impact sur leur productivité comme sur leur satisfaction professionnelle. Les entreprises qui ont été bien notées dans cette dimension sont plus susceptibles de proposer des politiques de travail à distance et d'assistance informatique pour les appareils appartenant aux salariés. Si les directeurs informatiques souhaitent stimuler la créativité ou le dévouement, ils doivent privilégier l'utilisation de la technologie mobile comme plate-forme de collaboration.

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

Les adopteurs précoces de technologies ont une note élevée pour chaque mesure de performance et de motivation, mais ils sont aussi plus exigeants. S'il y a peu d'écart entre les répondants de tranches d'âge différentes, les adopteurs précoces de technologies émergent comme un groupe démographique distinct au sein de la main-d'œuvre. Les travailleurs qui adoptent la technologie avant leurs pairs se donnent des notes élevées en matière de productivité, de satisfaction, de créativité et de dévouement, mais ils ont également des standards plus rigoureux. Il est conseillé aux directeurs informatiques de traiter les préoccupations de ce groupe de travailleurs, étant donné que leurs exigences d'aujourd'hui ont toutes les chances de devenir les préoccupations dominantes de demain.

L'impact de la technologie mobile sur l'expérience des salariés offre aux responsables informatiques une occasion de s'engager plus profondément avec d'autres fonctions, en particulier les RH. Cette enquête montre que les directeurs informatiques ont une opportunité d'apporter une contribution significative aux résultats de leur organisation et aux vies de leurs travailleurs en façonnant l'expérience salarié. Les responsables informatiques doivent saisir cette occasion, mais ils doivent le faire dans le contexte de la stratégie globale de leur organisation axée sur les salariés. La stratégie mobile doit donc être un point de motivation entre le service informatique et les autres fonctions, en particulier la direction des RH.

À PROPOS DE CE RAPPORT

Mobilité, performances et motivation est un rapport de l'Economist Intelligence Unit (EIU) parrainé par Aruba, une société de Hewlett Packard Enterprise. Il s'appuie sur une enquête multinationale menée auprès de 1 865 employés à plein temps dans neuf pays (Allemagne, Australie, EAU, États-Unis, France, Japon, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Singapour) en mars 2016. Les répondants, qui représentaient un éventail d'âges et une répartition égale entre les sexes, travaillent dans la santé, la finance, le domaine juridique, l'éducation, le gouvernement et les télécommunications

L'EIU a sondé les répondants sur la manière dont les différentes caractéristiques d'un environnement de travail impactent l'expérience de leurs salariés, définie en termes de résultats opérationnels avec quatre attributs souhaitables : productivité, créativité, satisfaction et dévouement. Pour examiner la contribution que ces caractéristiques apportent à ces attributs, nous avons évalué l'approche d'entreprises vis-à-vis de la technologie en posant des questions sur les performances des salariés. Pour ce faire, nous avons utilisé une échelle de 1 à 10, 1 étant le score le moins bon et 10 le meilleur. L'enquête explore également les points de vue des salariés au sujet des différentes dimensions de l'expérience salarié à laquelle la technologie contribue et détermine les attitudes des salariés vis-à-vis de la technologie. Les résultats ont été testés pour vérifier leur pertinence statistique à un niveau de confiance de 95 %.

L'EIU souhaite remercier les personnes suivantes pour leur contribution :

- Mark Williamson, partenaire, KPMG
- Holger Reisinger, vice-président senior et dirigeant de la New Ways of Working Initiative, Jabra
- Kevin Melton, directeur des ventes et du marketing, Axa PPP International

Le rapport a été rédigé par Stephen Pritchard et corrigé par Pete Swabey. Ana Berenguer était l'analyste en chef.

INTRODUCTION

« La qualité d'une entreprise se mesure à l'aune des personnes qu'elle conserve » selon Mary Kay Ash, entrepreneuse et fondatrice de la société de cosmétique américaine qui porte son nom. Cela peut paraître évident, mais la façon dont les entreprises pensent aux salariés (comment attirer les meilleurs et comment en obtenir le maximum) est en évolution constante.

Deux thèmes essentiels encadrent la pensée actuelle. La première est « la motivation des salariés » qui décrit la mesure dans laquelle les personnes sont personnellement motivées à aider leur entreprise à réaliser ses objectifs. Selon Aon Hewitt, cabinet-conseil, une augmentation de 5 % de la motivation des salariés sur une année est associée à une hausse de 3 % du chiffre d'affaires l'année suivante¹. Une étude publiée par Harvard Business Review en 2012 constatait que 74 % des cadres supérieurs considéraient que la motivation des salariés est « très importante » pour la réussite de l'organisation².

Le deuxième concept est l'« expérience salarié ». Liée à l'idée d'expérience client, qui décrit la qualité des relations entre une entreprise et ses clients, l'expérience salarié est une mesure de la qualité subjective de l'environnement qu'un employeur crée pour sa main-d'œuvre.

Les entreprises commencent à voir l'expérience salarié comme un moyen de stimuler les performances en améliorant la motivation parmi les travailleurs actuels et en augmentant leur capacité à attirer de nouveaux talents. En 2015, l'application de location de chambres Airbnb a remplacé sa division RH par une fonction d'expérience salarié et nommé un responsable de l'expérience salarié. En 2016, la société s'est classée en tête de la liste annuelle des 50 meilleurs lieux de travail du site Web de notation des employeurs Glassdoor.com, une aubaine dans la lutte sans merci pour la recherche de talents qui a lieu dans la Silicon Valley.

L'expérience salarié a de nombreuses facettes, notamment la culture d'une entreprise, la manière dont elle reconnaît et récompense les réalisations et comment elle développe ses salariés. Mais il existe des composantes plus tangibles, comme les pratiques de travail quotidiennes qu'une entreprise encourage et autorise à ses salariés.

La technologie, et la technologie mobile en particulier, jouent un rôle crucial dans ce domaine. La révolution du smartphone a détaché le travail du bureau. Elle a permis à des pratiques de travail telles que le travail à distance et le travail mobile de se répandre et a, par conséquent, modifié les attentes des salariés concernant quand, comment et où ils peuvent travailler.

Les directeurs informatiques jouent donc un rôle significatif dans le façonnement de l'expérience salarié de l'entreprise. Cela leur donne l'occasion de participer activement aux performances de la société. Mais, alors que la plupart des entreprises reconnaissent l'importance de la technologie mobile, rares sont celles qui savent comment l'utiliser de façon stratégique pour créer une expérience salarié efficace. « Dans la plupart des entreprises que je connais, l'expérience salarié est quelque chose qui se passe par hasard », a écrit le consultant Kerry Bodine en 2012³.

¹ <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>

² https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf

³ http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/12-11-02-designing_the_employee_experience

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

Cette enquête, menée par The Economist Intelligence Unit et parrainée par Aruba, une société Hewlett Packard Enterprise, donne des idées précieuses sur la manière dont les directeurs informatiques peuvent personnaliser leurs stratégies mobiles pour permettre une expérience salarié efficace et motivante.

S'appuyant sur une enquête mondiale ayant sondé plus de 1 800 salariés d'un éventail de secteurs, l'étude identifie les stratégies mobiles que les salariés jugent hautement efficaces. Elle définit cinq dimensions de l'expérience salarié mobile et établit comment elles contribuent à quatre facettes de la motivation des salariés favorisant la performance de l'entreprise : productivité, créativité, satisfaction et dévouement.

En tant que composante cruciale de l'expérience salarié, la technologie mobile donne aux directeurs informatiques la possibilité d'apporter une contribution significative à la fois aux vies des effectifs de leur organisation et à leurs objectifs stratégiques. Cette étude donne des conseils aux directeurs techniques alors qu'ils définissent les priorités de leurs stratégies mobiles.

1. LES AVANTAGES LIÉS À UNE BONNE MISE EN ŒUVRE DE LA MOBILITÉ

Les entreprises qui font usage de la technologie mobile ont effectivement des salariés plus motivés, selon le témoignage de 1 865 travailleurs interrogés par The Economist Intelligence Unit (EIU).

L'enquête a demandé aux personnes sondées de décrire l'approche de leur employeur en matière de technologie mobile. Elle révèle qu'à peine moins de la moitié (48 %) sont positifs dans leur évaluation, avec 11 % qui déclarent que leur employeur est un pionnier et 37 % indiquant qu'il fait un bon usage de la technologie mobile. Le groupe le plus important (42 %) déclare que l'employeur en fait un usage adéquat et 8 % un usage médiocre (2 % ne savent pas).

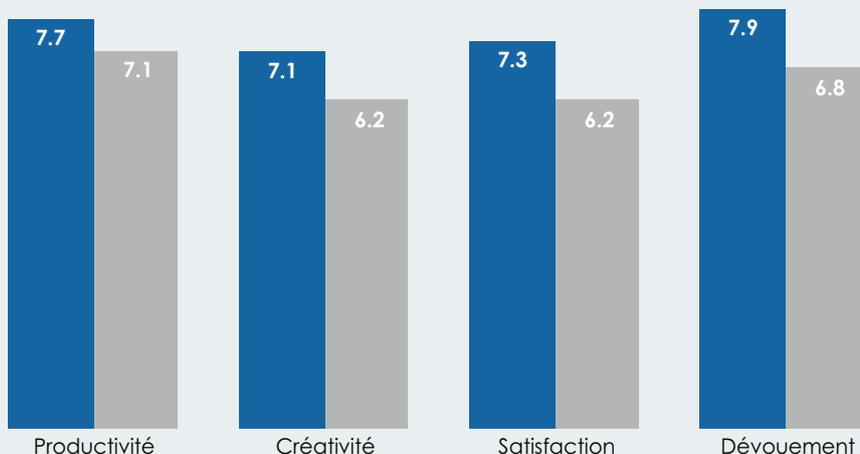
Pour évaluer l'impact de la technologie mobile sur les résultats commerciaux orientés salariés, l'étude s'est concentrée sur quatre attributs désirables qui indiquent une expérience salarié efficace et motivante (productivité, créativité, satisfaction et dévouement) et les répondants à l'enquête ont été invités à se noter sur une échelle de 1 à 10 pour chaque attribut, où 1 était le score le plus mauvais et 10 le meilleur.

GRAPHIQUE 1 : les travailleurs qui donnent une note élevée à l'usage que font leur employeur de la technologie mobile sont plus productifs, créatifs, satisfaits et dévoués

Veillez vous évaluer par rapport aux caractéristiques suivantes, où 10 est la meilleure note et 1 la plus basse ?

(notes moyennes)

- Décrivent leur employeur comme un pionnier ou bon en technologie mobile
- Décrivent leur employeur comme passable ou mauvais en technologie mobile



Source: The Economist Intelligence Unit.

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

La démonstration la plus directe de la contribution de la technologie mobile aux résultats commerciaux est la suivante : les répondants qui déclarent que leurs employeurs sont soit « bons » soit des « pionniers » en matière d'utilisation de la technologie mobile se donnent, en moyenne, une note nettement plus haute pour chaque attribut que les autres (voir le graphique 1). Ils se notent 7 % plus haut pour la productivité, 9 % plus haut pour la créativité, 11 % plus haut pour la satisfaction et 11 % plus haut pour le dévouement, notes toutes pertinentes sur le plan statistique à un niveau de confiance de 95 %.

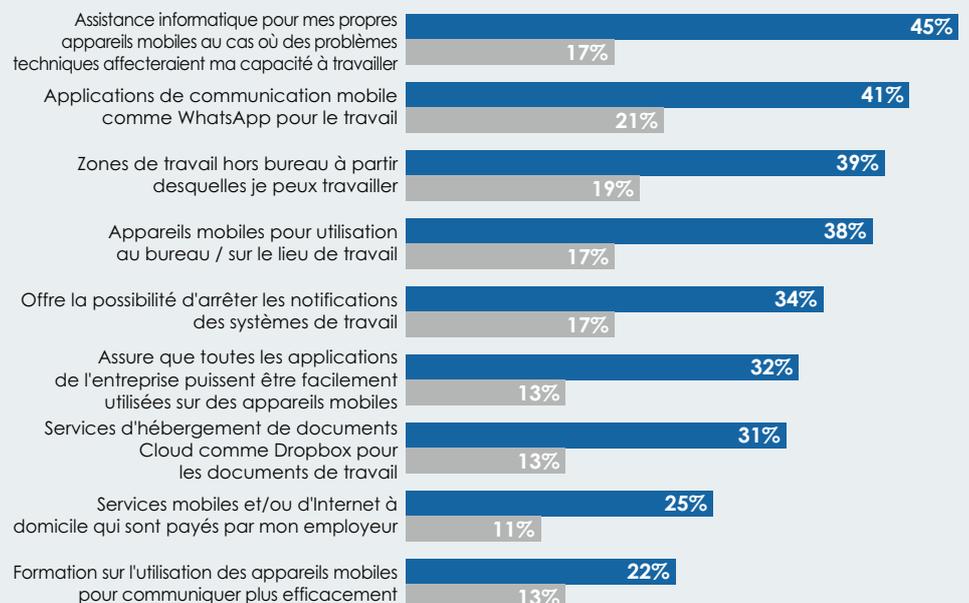
Les écarts entre les deux extrêmes de l'échelle (c.-à-d. entre les répondants qui notent leurs employeurs comme des pionniers du mobile et ceux qui les notent comme mauvais) sont encore plus importants : 16 % pour la productivité, 18 % pour la créativité, 23 % pour la satisfaction et 21 % pour le dévouement.

L'étude a également demandé aux répondants de noter leur employeur sur les attributs organisationnels, notamment l'équilibre travail-vie privée, la promotion de la créativité et de l'innovation et la capacité à attirer des salariés talentueux. Encore une fois, les entreprises dont l'approche du mobile est notée comme efficace par leurs salariés obtiennent de meilleurs résultats pour chaque caractéristique : elles sont notées 17 % plus haut pour leur capacité à attirer des salariés talentueux, 15 % plus haut pour leur capacité à obtenir le meilleur de leurs salariés et 14 % plus haut pour leur capacité à laisser s'épanouir la créativité et l'innovation, tous des écarts importants.

GRAPHIQUE 2 : Les pratiques et stratégies que les entreprises qui sont bien notées par les salariés en matière de technologie mobile sont beaucoup plus susceptibles d'adopter

Lesquels des services suivants votre employeur fournit-il ou prend-il en charge ?
(% des répondants)

- Décrivent leur employeur comme un pionnier ou bon en technologie mobile
- Décrivent leur employeur comme passable ou mauvais en technologie mobile



Source: The Economist Intelligence Unit.

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

Même si la corrélation ne prouve pas un lien de cause à effet, les conclusions impliquent nettement que l'usage efficace de la technologie mobile est une composante importante d'une expérience salarié positive.

Donc, que font les entreprises qui sont décrites par leurs employés comme « bonnes » ou « pionnières » différemment de leurs pairs ? L'étude révèle qu'il existe plusieurs stratégies et pratiques qui sont nettement plus répandues parmi les entreprises bien notées.

La plus importante parmi elles est l'offre d'assistance technique pour les appareils mobiles appartenant au salarié si des problèmes techniques affectent leur capacité à travailler. Près de la moitié (45 %) des organisations qui reçoivent une note élevée proposent cette assistance, par rapport à 17 % à peine pour les autres (voir le graphique 2).

Certains services informatiques peuvent considérer que cela ne relève pas de leurs compétences, mais cette statistique montre que les responsables informatiques qui se préoccupent de l'expérience salarié devraient envisager cet investissement supplémentaire requis afin de fournir une assistance de première ligne pour les appareils appartenant aux salariés. « Vous devez veiller à ce que les gens disposent de la bonne technologie et l'utilisent dans le bon environnement de travail, et à ce qu'ils bénéficient de l'assistance dont ils ont besoin pour travailler de cette façon », explique Mark Williamson, partenaire du cabinet de conseil KPMG.

D'autres stratégies et pratiques mobiles qui sont couramment adoptées par les entreprises très bien notées sont notamment celles qui autorisent les salariés à utiliser des applications de communication mobile comme WhatsApp pour le travail, qui proposent des zones de travail hors bureau (41 % contre 21 %) et fournissent des appareils mobiles pour utilisation au bureau ou sur le lieu de travail (38 % contre 17 %).

Ces résultats fournissent une idée globale de ce que les salariés considèrent comme un usage efficace de la technologie mobile. Mais en creusant certaines des dimensions qui constituent une expérience salarié motivante, cette étude révèle également comment les directeurs informatiques peuvent tailler leurs stratégies mobiles à la mesure d'objectifs spécifiques axés sur les salariés.

L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL MOBILE À TRAVERS LE MONDE

L'enquête sur laquelle ce rapport s'appuie comprend des répondants du monde entier et, en tant que telle, révèle certaines différences nationales dans l'adoption professionnelle des technologies mobiles et les attitudes des salariés.

À titre d'exemple, un répondant japonais sur trois identifie l'aptitude à collaborer avec efficacité comme ayant le plus grand impact sur sa productivité, contre 21 % au plan mondial. Les répondants d'Australie et de Nouvelle-Zélande sont plus susceptibles que tous les autres d'identifier un accès rapide et facile à l'information comme le principal facteur stimulant leur productivité (53 % contre 42 % au plan mondial).

C'est uniquement au Royaume-Uni que 50 % des répondants indiquent qu'ils sont plus productifs en travaillant de chez eux, alors que la France se classe première en déclarant que la technologie mobile rend plus difficile l'équilibre entre le travail et la vie privée. Singapour est le pays le plus favorable au mobile à avoir participé à l'enquête. Les répondants de la cité-État sont les plus susceptibles de posséder une tablette qu'ils utilisent pour le travail, par exemple. Et ils sont les plus prompts à convenir que la technologie mobile les rend plus productifs.

Les répondants de Singapour donnent également une note élevée à leurs employeurs pour l'usage de la technologie mobile. Six sur dix décrivent leur employeur comme un « pionnier » ou « bon dans l'utilisation de la technologie mobile », plus que dans tout autre pays. Deux tiers des employeurs singapouriens (66 %) soutiennent l'utilisation d'applications mobiles de t'chat comme WhatsApp à des fins professionnelles et 40 % veillent

à ce qu'on puisse accéder à tous les documents de la société sur des appareils mobiles, au premier rang mondial sur les deux fronts.

Dans certains domaines toutefois, les entreprises singapouriennes sont éclipsées par des sociétés occidentales. À titre d'exemple, 56 % des répondants britanniques déclarent que leur employeur prend en charge des outils de collaboration numérique qui fonctionnent sur des appareils mobiles comme Slack ou GChat, contre 36 % à peine à Singapour. Par ailleurs, 37 % des entreprises américaines prennent en charge des outils de collaboration vocale ou vidéo qui fonctionnent sur mobiles, contre 33 % à Singapour.

Une stratégie de technologie mobile doit être sensible aux besoins des salariés et les entreprises internationales doivent être très attentives aux différences régionales comme celles-ci. Pour autant, certains résultats notables diffèrent peu d'une région à l'autre. À titre d'exemple, dans huit des pays sondés, les répondants ont choisi la capacité de travailler de n'importe quel lieu à n'importe quel moment comme le facteur le plus important pour la productivité. L'exception est le Royaume-Uni, où cette option est coiffée par la capacité à accéder facilement à l'information d'à peine 1 %.

Contrairement à certaines vagues précédentes d'innovation informatique, la révolution mobile est un phénomène vraiment mondial. Les détails peuvent différer, mais les salariés de toutes les cultures accordent à l'évidence de l'importance à l'impact qu'elle a sur leur façon de travailler.

2. STIMULER LES PERFORMANCES ET LA MOTIVATION

La productivité est l'attribut des salariés qui relève le plus clairement des compétences du service informatique. Dans la mesure où une grande partie de la charge de travail typique d'un salarié dépend de systèmes informatiques, le rôle de l'informatique pour soutenir la productivité est reconnu depuis longtemps. Il s'agit également d'une des façons les plus directes dont l'informatique contribue aux performances globales d'une entreprise, puisque les salariés plus productifs sont synonymes d'organisations plus rentables et plus efficaces.

Comme le révèle la précédente section, les répondants ayant déclaré que leur employeur était soit un « pionnier » soit « bon » dans l'utilisation du mobile s'attribuent une note 7 % plus élevée pour la productivité que les autres. Mais pour les directeurs informatiques curieux de comprendre comment ils peuvent stimuler la productivité des salariés au moyen de leurs stratégies mobiles, cette étude fournit des idées plus détaillées.

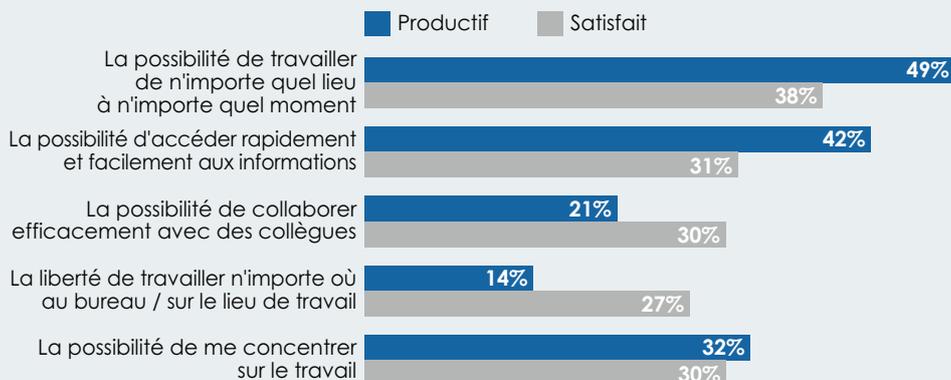
L'enquête de l'EIU définit cinq dimensions de l'expérience salarié auxquelles la technologie mobile contribue :

- Travailler de n'importe quel lieu à n'importe quel moment
- Accéder rapidement et facilement aux informations
- Collaborer efficacement
- Travailler n'importe où au bureau / sur le lieu de travail
- Se concentrer sur le travail

GRAPHIQUE 3 : Près de la moitié des répondants déclarent que la capacité à travailler de n'importe quel lieu à n'importe quel moment a l'impact le plus grand sur leur productivité

Parmi les possibilités suivantes, lesquelles ont le plus grand impact sur la mesure dans laquelle vous êtes productif et satisfait dans votre travail ?

(% des répondants)



Source: The Economist Intelligence Unit.

Il a été demandé aux répondants de choisir quelles dimensions constituaient la contribution la plus significative à leur productivité, créativité, satisfaction et dévouement envers leur employeur. Ils avaient le droit de choisir deux dimensions au maximum pour chaque attribut.

Concernant la productivité, la réponse la plus courante est la capacité à travailler de n'importe quel lieu à n'importe quel moment. Cette constatation est corroborée par le fait que les répondants qui accordent une note élevée à leurs employeurs pour leur soutien à la capacité à travailler de n'importe quel lieu à n'importe quel moment se donnent une note moyenne de productivité de 8,0 sur 10 (10 % plus élevée que les autres).

À l'évidence, les salariés voient la capacité à travailler où et quand ils le souhaitent comme la clé permettant de débrider leur productivité. Au moins deux facteurs aident à l'expliquer. Le premier est que les appareils mobiles ont ouvert ce qui était précédemment du « temps mort » dans une journée de travail. « Pensez au temps d'arrêt à l'aéroport ou dans le train, il n'y a plus beaucoup de temps morts maintenant », déclare Kevin Melton, directeur des ventes et du marketing chez le prestataire d'assurances médicales Axa PPP International. « Vous avez en permanence accès à un iPad et, en particulier en Asie, au Wi-Fi. »

Le deuxième est que le travail à distance comme les horaires souples permettent aux salariés de gérer plus efficacement leur propre temps. La vie ou les responsabilités professionnelles d'un salarié peuvent signifier que le meilleur moment pour eux de s'atteler à une tâche particulière est à la maison à 6 h du matin, par exemple.

« Le travail doit se passer à la convenance des gens », affirme Holger Reisinger, vice-président senior et dirigeant de la New Ways of Working Initiative au sein de la société de technologie audio Jabra. « Nous devons proposer un choix aussi éclectique que possible. Je veux qu'il me soit personnel, pour être plus productif. Plus vous essayez de le contrôler, plus vous risquez que les gens soient rebutés par le travail. »

La capacité à travailler de n'importe quel lieu, à n'importe quel moment, est également la dimension la plus étroitement associée à la satisfaction salarié. Cela reflète peut-être le contrôle accru que le travail à distance ou flexible peut conférer aux salariés sur leurs propres vies.

Pour stimuler la productivité, les directeurs informatiques doivent privilégier des stratégies mobiles qui prennent en charge la capacité à travailler n'importe où à n'importe quel moment. Des pratiques et stratégies efficaces peuvent être déterminées en observant celles qui sont le plus couramment adoptées par des entreprises qui se voient conférer une note élevée par leurs salariés pour leur soutien à la productivité. Celles-ci comprennent une politique de travail flexible qui permet aux salariés de travailler en dehors des heures de bureau, adoptée par 54 % des salariés qui décernent une note élevée à leurs employeurs pour le soutien apporté à leur productivité contre 17 % des autres, ainsi que l'assistance informatique des appareils mobiles appartenant aux salariés (45 % contre 21 %).

Créativité et dévouement

La créativité est moins susceptible que la productivité de figurer au programme d'un directeur informatique, dans la mesure où la créativité des travailleurs n'est habituellement

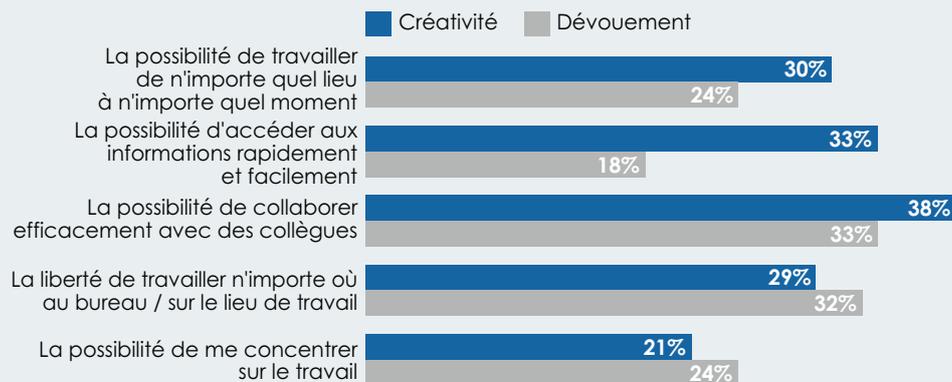
pas considérée comme une fonction de la technologie dont ils se servent. Pour autant, l'innovation est particulièrement précieuse dans le monde professionnel moderne et les directeurs informatiques doivent être attentifs à l'impact de leurs stratégies technologiques sur la créativité des effectifs. De la même manière, peu de directeurs informatiques (voire aucun) ne sont tenus pour responsables du dévouement des salariés de leur organisation, mais la capacité à retenir le personnel talentueux est une capacité fondamentale pour toute entreprise.

La collaboration est la clé d'une expérience salarié qui encourage la créativité comme le dévouement. Les répondants à l'enquête sont plus susceptibles d'identifier la capacité à collaborer efficacement avec leurs collègues comme ayant l'impact le plus grand sur leur créativité (38 %) et leur dévouement envers leur employeur (33 %) (voir le graphique 4).

GRAPHIQUE 4 : La capacité à collaborer efficacement avec ses collègues est plus couramment associée à la fois à la créativité et au dévouement

Parmi les possibilités suivantes, lesquelles ont le plus grand impact sur la mesure dans laquelle vous êtes créatif dans votre travail et dévoué à votre employeur ?

(% des répondants)



Source: The Economist Intelligence Unit.

La relation entre la collaboration et la créativité fait l'objet de recherches en cours. Keith Sawyer, chercheur et auteur de *Group Genius*, met en lumière des exemples allant du jazz au développement de logiciels open source pour démontrer le rôle de la collaboration dans de nombreuses formes de créativité⁴.

D'autres, comme Susan Cain, auteure d'un livre récent sur les introvertis, soutiennent que les personnes hautement créatives préfèrent souvent travailler seules⁵. Bon nombre de salariés, toutefois, croient manifestement que partager des idées avec autrui aide à stimuler leur propre impulsion créative.

Le lien entre la collaboration et le dévouement est moins débattu, mais il va de soi que les personnes qui entretiennent des relations productives avec leurs collègues peuvent ressentir un attachement affectif plus fort envers leur organisation dans son ensemble.

Donc, quels types de pratiques et de stratégies mobiles peuvent aider à étayer une expérience salarié collaborative ? La différence la plus nette entre les entreprises qui sont

⁴ Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, Basic Books, mars 2008.

⁵ Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Crown Publishing Group, janvier 2014.

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

très bien notées par leurs salariés pour le soutien apporté à la collaboration et celles qui ne le sont pas est que les premières sont beaucoup plus susceptibles d'encourager leurs salariés à utiliser des appareils mobiles pour collaborer (41 % contre 26 %).

Un autre élément différenciateur important entre les deux groupes est que 39 % des entreprises très bien notées fournissent à leurs salariés des outils de collaboration vocaux et vidéo comme Google Hangouts ou Skype à utiliser sur leurs appareils mobiles, contre 26 % des autres sociétés.

Les directeurs informatiques cherchant à stimuler la créativité et le dévouement de leurs effectifs doivent avoir recours à des pratiques comme celles qui établissent la technologie mobile comme une plate-forme de collaboration.

3. SUIVRE LES ADOPTEURS PRÉCOCES

En sondant les opinions des salariés sur les technologies mobiles, cette enquête révèle les préférences et les points de vue des différents groupes au sein des effectifs. Cela pourrait se révéler utile pour les directeurs informatiques lorsqu'ils conçoivent une expérience mobile pour leurs effectifs actuels ou pour les travailleurs qu'ils espèrent attirer à l'avenir.

Un facteur couramment associé avec des attitudes divergentes envers la technologie est l'âge. Dans cette enquête toutefois, il n'a pas été constaté que l'âge de la personne sondée constituait un déterminant important sur la mesure dans laquelle la technologie mobile avait un impact sur leurs performances et leur implication.

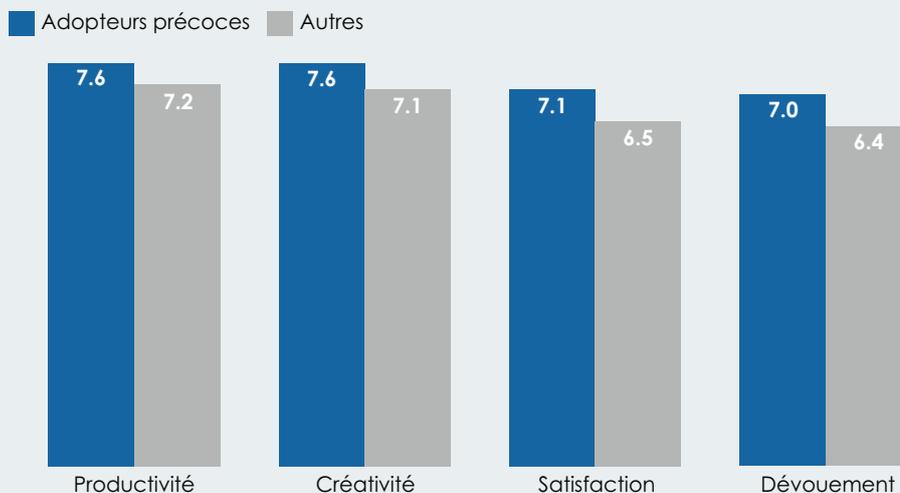
Bien qu'il y ait quelques différences entre les trois tranches d'âge incluses dans l'enquête (18-35, 36-50 et 51-65 ans) (le groupe le plus âgé se donne des notes plus élevées à la fois sur la productivité et le dévouement à leurs employeurs, par exemple), il y a beaucoup plus de points d'accord. Ainsi, par exemple, le groupe le plus âgé est tout aussi susceptible de convenir que la technologie les rend plus productifs (60 %) que le plus jeune (61 %).

Des distinctions plus claires s'observent entre les répondants qui se considèrent comme des adopteurs précoces de technologies et les autres.

GRAPHIQUE 5 : Les adopteurs précoces se décernent une note moyenne plus élevée pour l'ensemble des quatre attributs.

Veillez vous évaluer par rapport aux caractéristiques suivantes, où 10 est la meilleure note et 1 la plus basse

(notes moyennes)



Source: The Economist Intelligence Unit.

MOBILITÉ, PERFORMANCES ET MOTIVATION

COMMENT LES DIRECTEURS INFORMATIQUES PEUVENT CONTRIBUER AUX PERFORMANCES PROFESSIONNELLES EN FAÇONNANT L'EXPÉRIENCE DES SALARIÉS

Lorsqu'on leur a demandé de décrire leur approche personnelle de la technologie, 43 % des répondants ont répondu qu'ils adoptaient généralement les technologies « avant tout le monde » ou « avant la plupart des gens qu'ils connaissent ». Ces adopteurs précoces notent les cinq dimensions de l'expérience salarié comme plus importantes pour eux personnellement que les autres répondants. Et cela se comprend : les travailleurs qui sont enthousiastes à propos de la technologie apprécient les pratiques de travail qu'elle permet.

Ils sont aussi plus susceptibles de déclarer que la technologie mobile les rend plus productifs (72 % des adopteurs précoces sont d'accord avec cette affirmation, contre 50 % des autres répondants) ; plus satisfaits (59 % contre 48 %) ; plus créatifs (52 % contre 40 %) ; et plus dévoués à leur employeur (44 % contre 31 %). Ils se donnent également une note moyenne plus élevée pour chacun de ces attributs (voir le graphique 5).

Ainsi, si on les croit, les adopteurs précoces constituent des salariés désirables. Ils sont toutefois aussi plus exigeants. Quatre sur dix déclarent qu'ils ne travailleraient jamais pour une entreprise qui ne les autoriserait pas à utiliser leurs propres appareils mobiles pour le travail, contre 22 % à peine des autres salariés.

Et loin d'être des défenseurs inconditionnels de la technologie, les adopteurs précoces sont en fait plus sceptiques : 49 % s'inquiètent que l'usage de leurs propres appareils mobiles pour le travail puisse donner à leur employeur accès à des informations privées les concernant, par rapport à 41 % des autres répondants. Ils sont aussi plus susceptibles de déclarer que la technologie mobile a compliqué leur équilibre entre vie privée et travail (47 % contre 41 %) et qu'ils sont souvent distraits en plein travail par leurs appareils mobiles (37 % contre 25 %).

Les adopteurs précoces ne sont pas seulement des salariés plus précieux (selon leur propre témoignages), mais les points de vue qu'ils ont aujourd'hui pourraient bien devenir le point de vue de la majorité à l'avenir à mesure que la technologie mobile se répand.

Les directeurs informatiques ont donc intérêt à prendre note de ces préoccupations et à les traiter. De fait, il ne s'agit que de l'une des manières dont les responsables informatiques doivent impliquer leurs collègues des RH, qui définissent et mettent en œuvre les objectifs orientés salariés de leur organisation lorsqu'ils façonnent leurs stratégies de technologie mobile.

CONCLUSION

Cette enquête établit un lien entre l'expérience salarié que les entreprises créent et les performances et l'implication de leur personnel. Ceci donne aux directeurs informatiques une précieuse occasion de contribuer aux performances de l'entreprise en façonnant cette expérience.

Elle révèle les conseils pratiques suivants :

- Offrir aux salariés une assistance informatique pour les appareils mobiles qu'ils possèdent est une caractéristique fondamentale des employeurs très bien notés qui doit donc être incluse dans les stratégies mobiles visant à améliorer l'implication globale.
- La façon la plus efficace de soutenir la productivité au moyen de la technologie mobile consiste à mettre en œuvre les stratégies et pratiques qui permettent aux salariés de travailler là où et quand ils le souhaitent.
- Les salariés perçoivent la collaboration comme la clé de la créativité et du dévouement à l'entreprise, c'est pourquoi les directeurs informatiques qui cherchent à stimuler ces attributs doivent poursuivre des stratégies qui établissent la technologie mobile comme une plate-forme de collaboration.
- Les directeurs informatiques doivent traiter les préoccupations des adopteurs précoces, comme la protection de la vie privée et l'équilibre entre travail et vie privée, puisque ce sont des salariés désirables et que leurs points de vue pourraient bien devenir l'opinion dominante à l'avenir.

Les résultats habituels visés par les initiatives informatiques sont l'efficacité et l'optimisation des coûts. Mais comme cette enquête le montre, les directeurs informatiques ont une opportunité d'apporter une contribution significative aux résultats de leur organisation et aux vies de leurs travailleurs en façonnant l'expérience salarié.

Les directeurs informatiques doivent savourer cette occasion, mais ils ne doivent pas tenter de s'y attaquer de manière isolée. Ce n'est pas au service informatique qu'il incombe de décider des objectifs axés sur les salariés de l'organisation. L'environnement de travail mobile n'est qu'une des composantes de l'expérience salarié globale et toute tentative d'utiliser la technologie mobile pour influencer sur cette expérience doit se faire en consultant les autres services, en particulier la fonction RH, puisqu'elle définit et met en œuvre la stratégie axée sur les salariés d'une organisation.

Mais il s'agit encore une fois d'une occasion, une occasion pour le service informatique de s'impliquer avec une autre fonction pour aider à atteindre ses buts stratégiques. Si les responsables informatiques n'ont pas encore noué un dialogue avec d'autres fonctions sur l'expérience salarié, alors les concepts définis dans ce rapport peuvent constituer un point de départ utile.

Malgré tous les efforts entrepris pour vérifier l'exactitude de ces informations, The Economist Intelligence Unit Ltd. ne saurait être tenu responsable de la fiabilité des personnes ayant contribué à ce rapport ni des informations, opinions ou conclusions qu'il contient.

LONDON
20 Cabot Square
London
E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8500
E-mail: london@eiu.com

NEW YORK
750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 1181/2
E-mail: americas@eiu.com

HONG KONG
1301 Cityplaza Four
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
E-mail: asia@eiu.com

GENEVA
Rue de l'Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
E-mail: geneva@eiu.com