

The background is a complex, abstract composition. It features a map of the African continent in a light, textured blue-grey tone. Overlaid on this map are numerous horizontal and diagonal streaks of light in various colors, including orange, yellow, red, blue, and green, creating a sense of motion and digital connectivity. The overall effect is futuristic and dynamic.

Tout ce que nous savons sur le

# TRAVAIL DU FUTUR

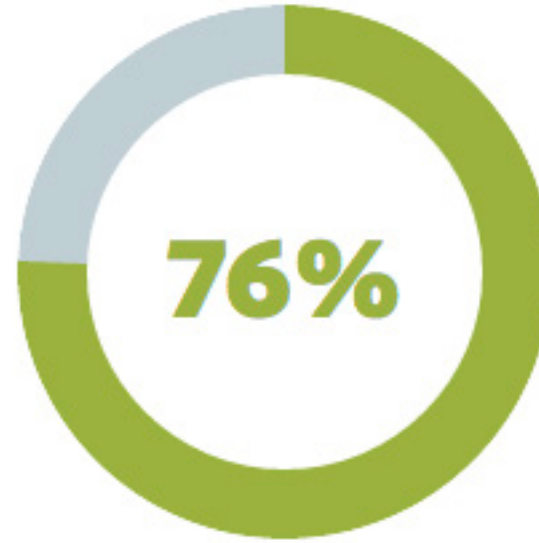
---

2017

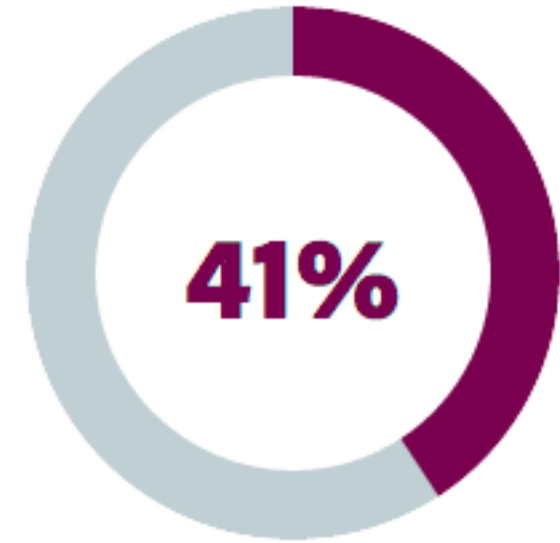
**T**out le monde aime travailler. Ainsi, dans le rapport Adobe "Work in Progress", 80% des interrogés déclarent qu'ils garderaient leur emploi même s'ils gagnaient à la loterie. 76% préfèrent consacrer plus de temps à un travail qui leur plaît, plutôt que moins de temps sur des activités qu'ils n'apprécient pas. Enfin, 78% pensent à leur travail pendant la semaine et 41% pendant leurs congés.



*des personnes interrogées  
déclarent qu'elles garderaient  
leur emploi si elles gagnaient  
au loto.*



*préfèrent consacrer davantage  
de temps à un travail  
qu'elles apprécient qu'à  
des occupations qui ne les  
intéressent pas.*



*pensent au travail pendant les  
congés.*

Ce type d'informations va révolutionner le travail du futur. Les évolutions technologiques et culturelles amorcées par la révolution digitale changent la façon dont les salariés envisagent leurs opportunités professionnelles. Les employeurs doivent donc appréhender les salariés différemment.

« La nouvelle génération de collaborateurs pousse les entreprises à réfléchir à ce qu'elles ont à offrir en contrepartie du travail », explique Matt Dorey, PDG de Factory, réseau d'innovation de premier plan. « Les jeunes privilégient une façon de vivre, certaines causes et la flexibilité par rapport au salaire, voire aux avantages en vogue. »<sup>2</sup>

La compréhension de ces nouvelles attentes joue un rôle essentiel dans la motivation et la productivité des effectifs. Il est donc intéressant de se pencher sur la situation actuelle du monde du travail et sur son évolution future.

# Le retour de l'entrepreneur **INDÉPENDANT**

Le changement de siècle a été marqué par de profondes mutations. Depuis le début des années 2000, salariés et employeurs sont de moins en moins fidèles les uns aux autres. Ainsi, d'après les données économiques de la Réserve fédérale, le nombre d'intérimaires a quasiment doublé au cours des deux dernières années aux États-Unis.<sup>3</sup> De même, le Bureau of Labor Statistics indique que l'emploi longue durée a atteint son plus bas niveau historique, avec seulement 63 % des actifs.<sup>4</sup>

Cette évolution ne concerne pas que les États-Unis : on la retrouve aussi au Canada, en Europe, en Inde, au Japon et au Brésil. Le phénomène est particulièrement marqué dans les activités liées aux technologies, qui sont présentes dans toute l'entreprise, tous secteurs confondus. Plus de 70 % des employeurs dans le monde font désormais appel à des indépendants pour compenser le manque de compétences, selon TechRepublic.<sup>5</sup>



*des employeurs dans le monde  
font désormais appel à des  
indépendants pour compenser  
le manque de compétences*

# L'économie des **PETITS BOULOTS**

Selon les spécialistes, cette tendance devrait se poursuivre, pas au point de provoquer l'obsolescence des emplois classiques ou fixes, mais plutôt au point où une bonne moitié du volume de travail total sera exécutée par des indépendants, d'une manière ou d'une autre.

Pourquoi ? En premier lieu, pour des raisons d'efficacité. L'économie des « petits boulots », comme on l'appelle (ou emplois de courte durée), permet aux personnes actives et aux employeurs de tenir des délais serrés au gré des fluctuations de la demande et des centres d'intérêt personnels. S'il s'agit du facteur principal, Matt Dorey en évoque un autre, plus latent : le retour de l'entrepreneur indépendant. « Les grandes entreprises sont un phénomène relativement récent », déclare-t-il au sujet des sociétés qui emploient des dizaines, voire des centaines de milliers de personnes. « Le fordisme et la révolution industrielle ont peut-être réussi à rassembler une quantité considérable d'individus dans un même lieu, mais jusque-là, l'homme travaillait surtout de manière autonome. » <sup>6</sup>

Agriculteurs, artisans, prestataires, vendeurs et distributeurs... pour Matt Dorey, toutes ces professions ont renoncé à une partie de leur liberté, et même revu leurs prétentions financières à la baisse dans certains cas, en échange de la sécurité de l'emploi et de la rémunération garantie promises par la révolution industrielle.



*"Les actifs d'aujourd'hui ont vu leur parents et grands-parents donner 30, 40, voire 50 ans de leur vie à une même entreprise, pour finalement le regretter amèrement à l'heure de la retraite."*

**Matt Dorey**  
Factory — CEO

# Sans REGRET

Mais les mentalités changent. "Les actifs d'aujourd'hui ont vu leur parents et grands-parents donner 30, 40, voire 50 ans de leur vie à une même entreprise, pour finalement le regretter amèrement à l'heure de la retraite". Dorey ajoute "mais aujourd'hui, ils se demandent "Est-ce que je veux vraiment faire pareil?"

La réponse est non, surtout lorsqu'il s'agit d'organiser son emploi du temps, à l'image des entrepreneurs indépendants d'autrefois. « La possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle qu'auparavant est l'aspect le plus intéressant de l'économie des petits boulots », estime Elizabeth Kim, directrice exécutive chez IDEO, cabinet de design international.<sup>7</sup>

Pour y parvenir, il n'est même plus forcément nécessaire de créer sa propre entreprise car il existe maintenant des plates-formes comme Uber, AirBNB, Elance, Shopify ou encore le programme Partenaires Amazon. « Elles fournissent tous les outils de fonctionnement nécessaires, comme si vous aviez votre propre entreprise, et ceux qui franchissent le pas bénéficient des avantages de l'entrepreneuriat », explique Matt Dorey.<sup>8</sup>

Résultat, les grandes entreprises traitent de plus en plus leurs salariés comme des invités, plutôt que comme une main d'œuvre



corvéable à merci. Une rapide visite dans un immeuble de bureaux moderne permet de mesurer le chemin parcouru : fini les mornes open spaces dans lesquels s'entassaient des dizaines de personnes, et où l'eau et le café à volonté étaient les seuls avantages. « Avant, les gens travaillaient pour les entreprises, alors qu'aujourd'hui, ce sont ces dernières qui doivent faire des efforts pour attirer ou retenir les meilleurs éléments », précise Matt Dorey. « C'est une petite révolution. »

Du point de vue de l'entreprise, « on est allé un peu loin dans la foultitude d'avantages accordés », reconnaît Elizabeth Kim. « Les entreprises vont donc devoir mieux comprendre ce qui compte vraiment pour les salariés pour savoir comment les contenter, tout en satisfaisant aux impératifs de l'entreprise. »<sup>9</sup>

*« Les entreprises vont donc devoir mieux comprendre ce qui compte vraiment pour les salariés pour savoir comment les contenter, tout en satisfaisant aux impératifs de l'entreprise. »*

**Elizabeth Kim**

IDEO — Executive Director

# Prime à la créativité et à la DÉTERMINATION

Pour connaître les valeurs auxquelles les salariés sont attachés, des questions difficiles méritent d'être posées. Pour quelles raisons telle ou telle personne serait-elle prête à travailler pour nous ? Quels sont les avantages et les inconvénients ? Comment comparer de manière objective notre offre employeur avec celle de nos concurrents ? Que pouvons-nous proposer outre la rémunération et la mutuelle ? Quel degré de liberté sommes-nous disposés à offrir en échange des livrables dont nous avons besoin ? Comment dessiner les contours d'un poste en fonction des centres d'intérêt des candidats potentiels ?

Outre une plus grande liberté, Matt Dorey estime qu'à l'avenir, les entreprises devront augmenter le revenu potentiel des candidats les plus ambitieux, par exemple en instaurant un système de commissions dans d'autres services que les ventes.

*« Il est nécessaire de récompenser chacun en fonction de sa contribution », indique Matt Dorey. « Les gens veulent être rémunérés à la hauteur de leur effort. Nous sommes certes tous égaux d'un point de vue humain, mais en termes de créativité, de détermination et de résultats, il existe des différences. À l'ère post-industrielle, les entreprises doivent prendre conscience de cette réalité et structurer la rémunération en conséquence. »<sup>10</sup>*

L'autre solution consiste, selon lui, à se transformer en plate-forme. Au lieu de vendre des biens, les entreprises, sur le modèle d'Uber, pourraient offrir plus d'autonomie en fournissant aux professionnels les outils, la structure et l'assistance nécessaires pour qu'ils puissent s'acquitter seuls de leurs tâches selon leur propre emploi du temps.

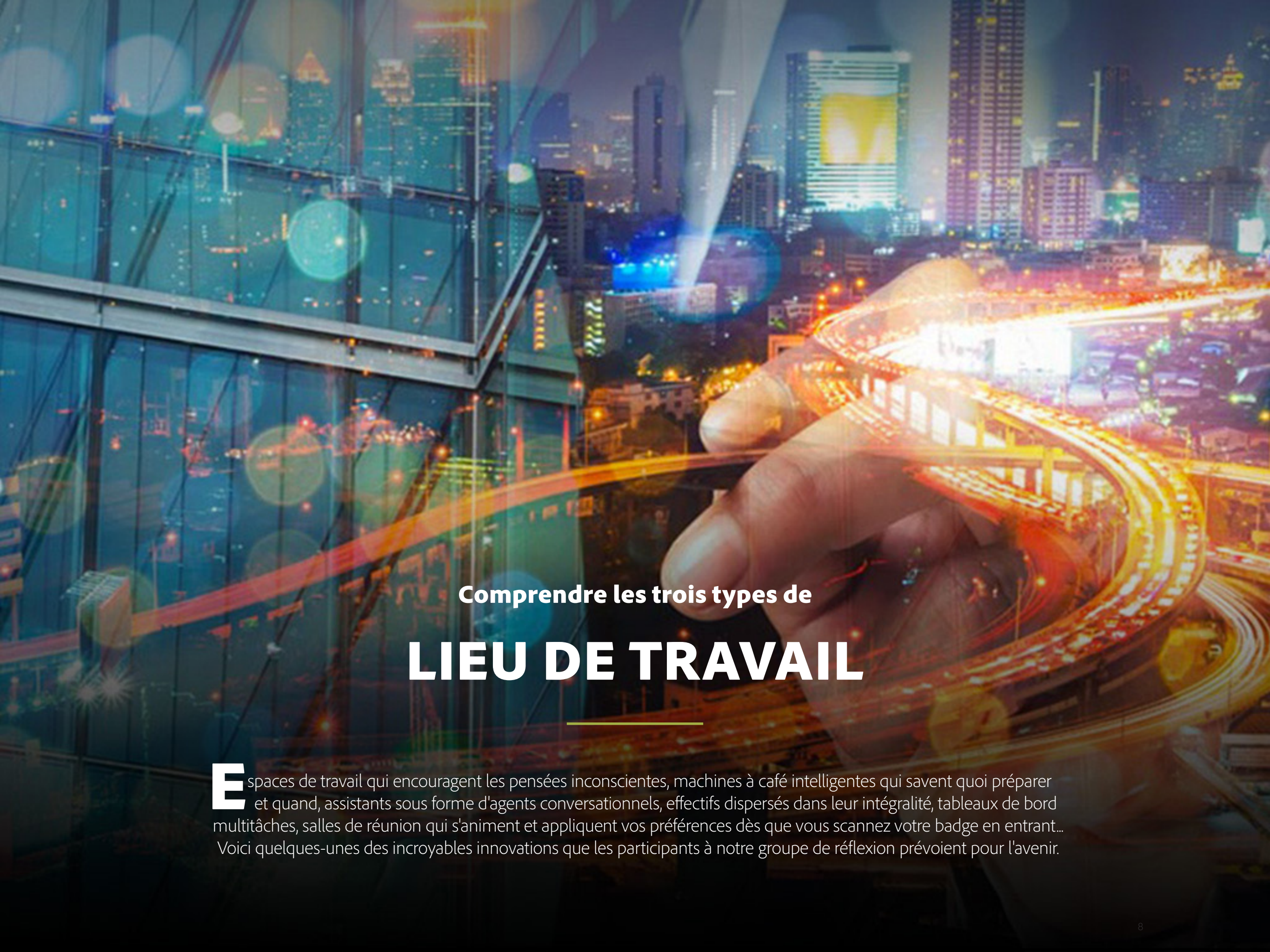
N'oubliez pas : demain, on n'occupera plus forcément des emplois à temps plein. À vrai dire, plus de la moitié des personnes interrogées estiment que les emplois multiples deviendront la norme.<sup>11</sup> D'après le rapport du Groupe de réflexion Adobe, un professionnel sur trois aux États-Unis a déjà un second emploi. De plus, ces personnes s'estiment plus heureuses et optimistes que les autres, ce qui transparaît certainement dans tous leurs projets.

# L'équilibre du **POUVOIR**

Les collaborateurs ont pris le pouvoir, c'est une certitude. Mais le point positif de l'économie des petits boulots est qu'elle permet aux entreprises d'étoffer rapidement leur offre et leurs capacités, tout en s'associant aux talents immédiatement disponibles. Elle leur permet aussi de se délester rapidement de cette charge en période de disette et réduit l'investissement total dans les talents lorsqu'il s'agit de gérer les coûts d'attrition, de formation et juridiques.

« Cette évolution ne constitue pas une menace pour la plupart des entreprises », juge Elizabeth Kim. « C'est un formidable complément, qui contribue par ailleurs à renforcer la qualité du travail des salariés classiques. »<sup>12</sup> Dans cette nouvelle économie, collaborateurs et entreprises peuvent échouer plus vite et plus souvent, déclare-t-elle, ce qui rend chacune des parties plus perspicace.

Cela ne veut pas dire pour autant que les grandes entreprises vont disparaître, tempère Matt Dorey. Toutefois, leurs systèmes d'incitation et leurs politiques devront évoluer si elles veulent attirer, fidéliser et inspirer les meilleurs talents.

A hand holding a glowing orange ring over a city skyline at night. The background is a vibrant, futuristic cityscape with tall buildings and lights. The hand is in the foreground, holding a glowing orange ring that has a bright light source in the center. The ring is positioned over a city skyline at night, with various buildings and lights visible in the background. The overall scene is a mix of technology and urban environment.

## Comprendre les trois types de **LIEU DE TRAVAIL**

**E**spaces de travail qui encouragent les pensées inconscientes, machines à café intelligentes qui savent quoi préparer et quand, assistants sous forme d'agents conversationnels, effectifs dispersés dans leur intégralité, tableaux de bord multitâches, salles de réunion qui s'animent et appliquent vos préférences dès que vous scannez votre badge en entrant... Voici quelques-unes des incroyables innovations que les participants à notre groupe de réflexion prévoient pour l'avenir.

# Des « lieux tiers » d'une grande SOUPLESSE

Outre les dernières technologies, le lieu de travail est l'un des éléments les plus importants pour les salariés. Il existe trois types de lieux de travail. Le bureau et le domicile sont ceux où la majorité des activités professionnelles et personnelles s'exercent, essentiellement de manière autonome. Toutefois, le sociologue Ray Oldenburg avance que certaines des idées les plus brillantes nous viennent dans des « lieux tiers », neutres et publics.<sup>13</sup> « Il peut s'agir du café du coin, d'un jardin public, d'un coin de rue ou de tout autre lieu de rassemblement constituant un socle de dynamisme et de démocratie », explique-t-il dans son ouvrage.

On raconte d'ailleurs qu'Einstein a fait certaines de ses plus grandes découvertes en admirant les nuages, un cigare à la bouche. De fait, les entreprises sont en train de réinventer les lieux de travail et se tournent en plus vers la conception de lieux collectifs, la multiplication des espaces de vie commune et même les bureaux partagés pour optimiser la productivité et la créativité de leurs collaborateurs.

« Aujourd'hui, les entreprises créent des espaces qui reproduisent le confort et la neutralité des lieux tiers », déclare Jason Kinney, directeur marketing de LiquidSpace. « En créant des espaces dont l'ambiance rappelle celle du café du coin ou du square d'à côté, les employeurs favorisent des interactions et opportunités plus naturelles sur le lieu de travail. »<sup>14</sup>

Au cours des cinq à dix prochaines années, Jason Kinney prévoit que davantage d'entreprises proposeront des espaces de travail souples, des services de crèche, des politiques BYOD (Bring Your Own Device, Apportez Votre Équipement Personnel) et des bureaux partagés. « À l'avenir, le lieu de travail sera composé de différents espaces », estime-t-il. « La mentalité consistant à travailler dans le même lieu à des horaires fixes est en train de disparaître. »



*"Créer des espaces qui ressemblent plus au café du coin ou à un parc permet aux employés de développer des interactions plus naturelles"*

**Jason Kinney**

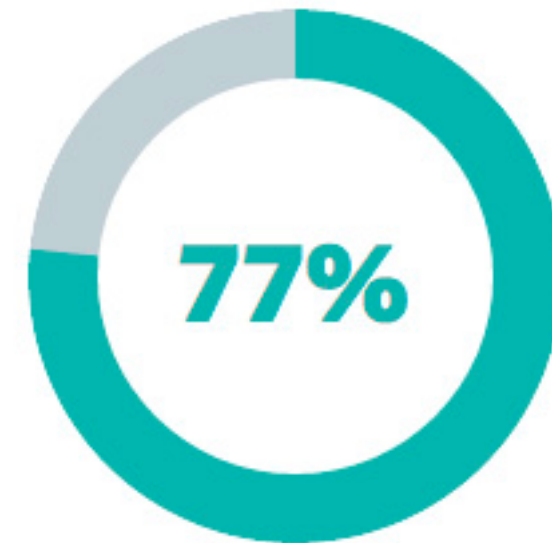
LiquidSpace — CMO

# L'équilibre GLOBAL

Personne ne s'en plaindra. Mais à mesure que les hommes et les entreprises répartissent leur temps entre le bureau, le domicile et les lieux publics tiers, les frontières entre travail et vie sociale s'effacent, et il devient plus difficile de compartimenter sa vie. D'ailleurs, selon notre étude, 77 % des professionnels aux États-Unis pensent que la santé publique va se détériorer, les individus étant de plus en plus dépendants de leurs appareils. 79 % pensent que les relations professionnelles et personnelles pâtiront de cette dépendance croissante.<sup>15</sup>

« Les téléphones sont dotés d'un mode Avion », indique Jon Perera, vice-président de la gestion produit pour Adobe Document Cloud. « Il serait peut-être temps d'envisager un mode Avion pour le travail. »<sup>16</sup>

D'autres affirment que l'équilibre vie professionnelle/vie privée n'est pas réellement dichotomique. « C'est la vie, tout simplement », déclare Natalie Engels, directrice de la création chez Gensler, cabinet d'architecture spécialisé dans les immeubles de bureaux. « Il n'en demeure pas moins que le travail envahit les trois espaces », poursuit-elle.<sup>17</sup> Cela vaut bien sûr pour le bureau, mais aussi de plus en plus pour le domicile et les lieux tiers.



*Selon notre étude, 77 % des professionnels aux États-Unis pensent que la santé publique va se détériorer, les individus étant de plus en plus dépendants de leurs appareils.*

# Des bureaux intelligents, qui tiennent compte des PRÉFÉRENCES DE CHACUN

---

Toutefois, au lieu de combattre le phénomène, Natalie Engels et son équipe s'efforcent d'en tirer le maximum. Ils conçoivent ainsi des bureaux délibérément plus collectifs, voire expérimentaux. Tout est bon pour favoriser le rapprochement entre les collaborateurs, et pas seulement au sein d'un même service. Une autre tendance consiste à laisser les collaborateurs concevoir eux-mêmes leur lieu de travail.

« Nous commençons également à intégrer le concept de design d'anticipation », déclare Natalie Engels. Par exemple, les stores de votre bureau ou de votre salle de conférence se lèvent quand vous entrez, en fonction de l'heure ou de vos précédents réglages. « L'environnement connaît vos habitudes et essaie de se conformer à vos préférences de travail », explique-t-elle. « À l'avenir, l'espace de travail sera régulièrement remodelé par les utilisateurs du moment. »

Alors que la mondialisation s'intensifie, Natalie Engels souligne l'importance d'investir au niveau local, qu'il s'agisse d'artistes, de motifs ou de commerces, pour créer un sentiment de fierté et d'identité. Selon elle, cette démarche « joue un rôle essentiel » dans la motivation du personnel.



*« À l'avenir, l'espace de travail sera régulièrement remodelé  
par les utilisateurs du moment. »*

**Natalie Engels**

Gensler — Design Director

# Un tableau de bord **UNIQUE**

Si, en matière de travail, le lieu est important, les outils le sont tout autant. Alan Lepofsky,<sup>18</sup> analyste principal chez Constellation Research, entrevoit des changements considérables dans ce domaine, ce qui contrastera avec les vingt dernières années.

« Depuis 20 ans, nous n'avons fait qu'ajouter des couches supplémentaires », estime-t-il. « E-mails, discussions instantanées, blogs, wikis, réseaux sociaux, plates-formes de communication collaboratives comme Slack... Certes, nous n'avons jamais été aussi mobiles et aujourd'hui, le cloud est omniprésent. Pourtant, ces innovations n'ont pas fondamentalement changé les modes de découverte, de création et de partage des idées. »

Alan Lepofsky attend l'avènement du tableau de bord unique, qui rassemble et automatise la plupart des tâches que nous exécutons chacun de notre côté. Prenons l'organisation d'une réunion, par exemple. Des e-mails, des invitations de calendrier, des appels, des documents et des conversations sont échangés sans aucun moyen de les unifier ni de les archiver par instance.

"C'est là un élément fondamental qui doit changer." dit-il. "Je pense que nous devons parvenir à une classification universelle à travers l'ensemble des outils que nous utilisons".



# L'apprentissage **AUTOMATIQUE**

---

« La situation commence à évoluer : Gmail propose des réponses contextuelles et les solutions CRM nous invitent à contacter quelqu'un avec qui nous n'avons pas échangé depuis un certain temps », explique Alan Lepofsky. « Demain, ce genre de collaboration assistée par l'apprentissage automatique s'avérera extrêmement utile pour nous faire gagner du temps et améliorer la qualité de notre travail. »

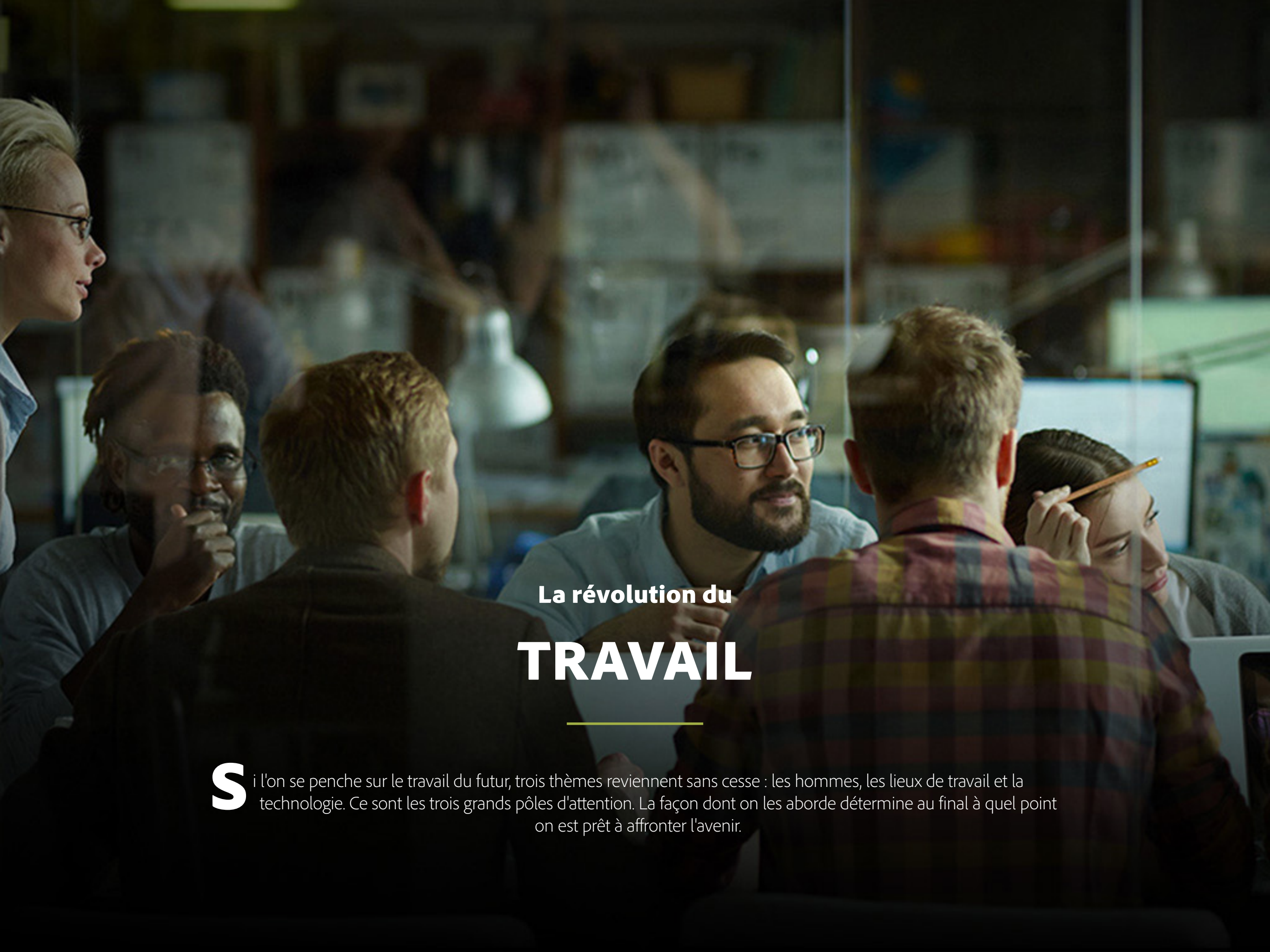
Il se pourrait même que bientôt, les ordinateurs ne se contentent plus de faire des recommandations, et prennent des initiatives. Ils pourraient par exemple nous dire : « On parle beaucoup de cette entreprise dans les médias en ce moment. Tu devrais peut-être la contacter. » Ils pourraient aussi nous inciter à déplacer une réunion importante si la journée est déjà trop chargée et trop stressante.

« Imaginez que ma boîte de réception soit filtrée pour afficher uniquement les messages qui n'augmentent pas mon niveau de stress », prédit Alan Lepofsky. « J'ai peut-être du retard sur un projet et la dernière chose dont j'ai besoin à cet instant, c'est de recevoir un message de mon supérieur hiérarchique. Si mon ordinateur sait identifier les événements susceptibles de me stresser, il pourra hiérarchiser les contenus affichés pour booster ma productivité. Je ne dis pas que c'est pour demain, mais je suis convaincu que cela finira par se produire. Et ce

sera une véritable révolution dans le monde du travail. »

Et s'agissant d'appliquer la réalité augmentée à l'univers professionnel, pour Alan Lepofsky, pas besoin de chercher plus loin que Pokémon Go, jeu dans lequel des apparitions hautement interactives se superposent au monde réel. Le concept fonctionne tellement bien que plusieurs millions d'utilisateurs se sont pris au jeu dans les deux jours qui ont suivi le lancement de l'application, et poursuivent l'aventure avec une assiduité déconcertante.

Concernant les principales interfaces graphiques, Alan Lepofsky déclare : « Aujourd'hui, notre monde se résume à une boîte carrée et à un écran plat. Si, au lieu de s'afficher sur un écran, les fenêtres d'appel Skype flottaient au-dessus de la tête de l'interlocuteur, les contacts et le confort d'utilisation s'en trouveraient certainement bouleversés. »



## La révolution du **TRAVAIL**

---

**S**i l'on se penche sur le travail du futur, trois thèmes reviennent sans cesse : les hommes, les lieux de travail et la technologie. Ce sont les trois grands pôles d'attention. La façon dont on les aborde détermine au final à quel point on est prêt à affronter l'avenir.

# Attirer les talents avec des **POLITIQUES SOUPLES**

---

Lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser les talents, on en revient toujours au collaborateur flexible, qu'il soit salarié ou indépendant. Dans les deux cas, il est bien différent du salarié traditionnel. Cette personne adopte un mode de vie bien précis et apprécie les avantages pratiques, les technologies de collaboration, la possibilité de travailler à distance, la liberté de faire une pause en pleine journée pour se rendre à un rendez-vous important et l'accès à un lieu de travail libérant l'énergie et l'expression propres aux « lieux tiers ».

De plus, elle souhaite diversifier ses expériences et missions, et changer régulièrement et rapidement de poste et de service. Votre entreprise est-elle capable de répondre à ses attentes ? En a-t-elle seulement envie ?

D'autres questions qui méritent d'être posées : Un salaire compétitif, une bonne mutuelle et l'autorisation de porter une tenue décontractée le vendredi sont-ils vos arguments les plus convaincants ? Vous souciez-vous davantage du chiffre d'affaires par salarié que du bien-être de vos collaborateurs ? Incitez-vous vos collaborateurs à prendre des congés et êtes-vous d'accord avec les études qui montrent que ce derniers contribuent à améliorer la productivité ?<sup>19</sup> Avez-vous mis en place un système de primes trimestrielles ou de plus long terme pour motiver vos salariés ? Vous appréciez la prise de risques, mais donnez-vous cette possibilité à vos collaborateurs et leur permettez-vous de tirer les leçons de leurs paris ratés ?

Quelle que soit la réponse immédiate ou future à ces questions, les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs feront l'objet de rapports, de publications et de partages sur les réseaux sociaux, sur Glassdoor et sur d'autres sites de partage d'informations, à votre avantage ou à votre détriment.



# Concevoir le lieu de travail dans une optique de **COLLABORATION**

Avez-vous comparé votre espace de travail avec celui des meilleures entreprises, qui ont été récompensées à ce titre et mettent l'accent sur les performances ? Évidemment, pour certaines d'entre elles, il est impératif d'avoir un lieu où les salariés viennent travailler tous les jours. Mais d'autres peuvent fonctionner, voire même s'épanouir, avec des télétravailleurs ou un mélange des deux. Dans tous les cas, pour concevoir l'espace de travail idéal, il convient de comprendre ses collaborateurs et de savoir ce qui compte pour eux.

Pour être certain d'offrir un environnement approprié, il faut aussi comprendre ce que

chacun attend du lieu de travail. Selon notre étude, les technologies de collaboration sont la principale exigence des collaborateurs vis-à-vis du lieu de travail. La restauration, les boissons et d'autres avantages occupent également une place de choix. Mais les meilleurs lieux de travail sont ceux qui traitent les collaborateurs comme des invités, tout en s'efforçant de leur offrir une expérience professionnelle aussi intéressante que possible.

Cela dit, il faut aussi préciser que le lieu de travail doit refléter la culture de l'entreprise. Si certaines grandes entreprises ont opté pour un décor à base de jouets et de couleurs primaires,

les espaces de travail « sérieux » et adultes ont encore leur place aujourd'hui. L'important est de savoir ce qui convient au personnel, à la marque et à la culture d'entreprise.

Dans tous les cas, il faut renoncer aux structures de bureau classiques, aux box fermés et aux heures de présence obligatoires. Cela peut également passer par le télétravail et l'aménagement de salles de réunion pour les salariés. Pour ceux dont les effectifs sont déjà totalement dispersés, les études montrent que les gens ont besoin d'interactions régulières pour rester motivés et productifs et garder l'esprit d'équipe.<sup>20</sup> Vos politiques internes prévoient-elles des mesures de ce type ?

# Fidéliser les talents à l'aide de technologies qui favorisent leur **AUTONOMIE**

---

Par ailleurs, quelles technologies utilisez-vous ou envisagez-vous pour automatiser, encourager et conseiller vos collaborateurs ? Si vous ne vous appuyez pas sur la technologie pour simplifier la vie de vos salariés, vous risquez d'être à la traîne. Si, par exemple, vos commerciaux utilisent toujours des contrats imprimés et des scanners, ils ne sont probablement pas aussi satisfaits et productifs que s'ils disposaient d'une solution de signature électronique. Dans tous les cas de figure, vos collaborateurs doivent-ils s'acquitter de certaines tâches ingrates qui nuisent à leur productivité et si oui, que faites-vous pour améliorer la situation ?

Pour finir, vous souciez-vous réellement du bien-être de vos collaborateurs ? Le cas échéant, comment les aidez-vous à gérer le puissant attrait (fortement contraignant) de leurs appareils, alertes et notifications, et le besoin d'y prêter constamment attention ?

Oui, tout cela a un coût. Très élevé parfois. Mais si vous investissez suffisamment, au bon moment et à bon escient, le jeu en vaut clairement la chandelle. Si vous n'êtes toujours pas convaincu, réfléchissez à la façon dont les meilleures entreprises actuelles accueillent, traitent et motivent leurs collaborateurs.





Le travail du  
**FUTUR**

---

**A**ujourd'hui, de plus en plus de personnes sont prêtes à tirer un trait sur la stabilité financière apportée par la révolution industrielle au profit de revenus, d'horaires et d'avantages spécifiques plus flexibles. Ce phénomène permet au collaborateur d'avoir l'ascendant dans sa relation avec l'employeur. Le recrutement et la fidélisation des talents sont donc plus importants que jamais.

Désormais, lorsqu'il est question d'espace de travail, on ne fait pas seulement référence au lieu physique où les gens viennent travailler. On s'intéresse également à la philosophie et à la culture de l'entreprise, afin de connaître sa position sur la façon dont ses collaborateurs peuvent et doivent travailler. Nous sommes tous différents ; il devrait en être de même des espaces de travail. Pour que vos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes, offrez-leur l'environnement le plus propice.

Par ailleurs, n'oubliez pas que la technologie est le principal avantage que vous pouvez leur accorder. Ils souhaitent apporter leur pierre à l'édifice et faire de leur mieux, mais souvent, il leur manque les outils adéquats. En somme, aidez-les à vous aider. Limitez les tâches ingrates pour que vous puissiez exploiter au maximum leur créativité.

## Voici trois points essentiels à **RETENIR**

---

L'étude et les entretiens qui nous ont permis de rédiger ce rapport ont été très instructifs. S'il ne fallait retenir que quelques points, ce seraient certainement les suivants :

**1**

Les talents flexibles et demandés prennent l'ascendant dans leur relation avec l'employeur. Le recrutement et la fidélisation des talents sont donc plus importants que jamais.

**2**

Aujourd'hui, les espaces de travail les plus prisés ne se limitent plus à un lieu physique. Ils doivent aussi refléter la culture de l'entreprise pour motiver chaque employé.

**3**

La technologie est le principal avantage que vous pouvez offrir à vos collaborateurs. Pour les aider à vous aider, limitez les tâches ingrates afin que vous puissiez exploiter au maximum leur créativité.

- 1 "Work in Progress," Adobe, mai 2016.
- 2 Entretien par e-mail avec Matt Dorey réalisé en août 2016.
- 3 "All Employees: Professional and Business Services: Temporary Help Services," FRED Economic Data, Mise à jour du 7 octobre 2016, <https://fred.stlouisfed.org/series/TEMPHELPS>.
- 4 "Labor Force Statistics from the Current Population Survey," Bureau of Labor Statistics. Accès le 17 octobre 2016, <http://data.bls.gov/timeseries/LNS11300000>.
- 5 Alison DeNisco, "Over 70% of global employers now use contractors to help fill IT skills shortages," TechRepublic, 1er septembre 2016, <http://www.techrepublic.com/article/over-70-of-global-employers-now-use-contractors-to-help-fill-it-skills-shortages/>.
- 6 Entretien avec Matt Dorey.
- 7 Entretien par e-mail avec Elizabeth Kim réalisé en août 2016.
- 8 Entretien avec Matt Dorey.
- 9 Entretien avec Elizabeth Kim.
- 10 Entretien avec Matt Dorey.
- 11 "Work in Progress."
- 12 Entretien avec Elizabeth Kim.
- 13 Ray Oldenburg, The Great Good Place, (New York: Marlowe & Company), 3ème édition, 18 août 1999.
- 14 Entretien par e-mail avec Jason Kinney réalisé en août 2016.
- 15 "Work in Progress."
- 16 "The Future of Work," Groupe de réflexion Adobe, 25 mai 2016, <http://fow.adobethinktank.com/>.
- 17 Entretien par e-mail avec Natalie Engels réalisé en août 2016.
- 18 Entretien par e-mail avec Alan Lepofsky réalisé en août 2016.
- 19 "The Secret to Increased Productivity: Taking Time Off," Entrepreneur, octobre 2014, <https://www.entrepreneur.com/amphtml/237446>.
- 20 "Innovative collaboration techniques improve productivity across global teams," McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/how-we-help-clients/impact-stories/innovative-collaboration-techniques-improve-productivity-across-global-teams>.



Adobe et le logo Adobe sont des marques déposées ou des marques d'Adobe Systems Incorporated aux États-Unis et / ou dans d'autres pays.

© 2017 Adobe Systems Incorporated. Tous droits réservés.