



Le coût du travail de l'ombre

Une taxe cachée
de 1 700 milliards
de dollars sur
la croissance

À nos débuts il y a plus de dix ans, notre mission était claire : éliminer les points de friction du voyage pro. Pour nous, libérer les gens des petites tâches manuelles, sources de frustration au quotidien, c'était leur permettre de se concentrer sur l'essentiel : les relations clients et la croissance.

Mais au fil des années et des échanges avec des milliers de clients, nous avons constaté que ces tâches frustrantes ne s'arrêtaient pas au voyage. Elles s'étaient glissées dans tous les aspects du travail : saisie des notes de frais, relances d'approbations, rapprochement des factures et tant d'autres.

Déconnectées du cœur de métier, ces tâches invisibles à faible valeur ajoutée sapent la productivité et la motivation. C'est ce qu'on appelle le « travail de l'ombre ».

Savoir qu'il existe est une chose, mais quel est son coût réel ? Pour en mesurer l'ampleur, nous avons mandaté Forrester Consulting pour révéler son coût à la fois humain et financier, et l'urgence d'agir pour s'en affranchir.

Le travail de l'ombre n'est pas qu'une source de frustration, c'est un frein systémique à la performance des entreprises et au bien-être des employé-es. Une véritable taxe sur la croissance, que trop d'équipes dirigeantes ignorent.

Il ne s'agit pas seulement d'efficacité. Il s'agit de créer des organisations où chacun e peut concentrer son énergie sur ce qui compte vraiment.

J'espère que ce rapport saura déclencher une prise de conscience et offrir une feuille de route pour l'avenir. Le travail de l'ombre coûte plus cher qu'on ne le pense. Mais la bonne nouvelle, c'est qu'on peut changer la donne. Les outils existent. Le choix nous appartient.

Avi Meir

PDG et cofondateur de Perk





Travail de l'ombre : l'ennemi silencieux de la croissance

C'est ce vendredi après-midi passé à récupérer des reçus manquants, alors que vous deviez terminer une présentation importante. C'est cette réservation de voyage qui vous prend deux heures de trop, cette demande d'approbation qui reste en suspens des jours, ces interminables copier-coller dans des feuilles de calcul pour lesquels on ne vous remerciera jamais.

Tout le monde en a déjà fait l'expérience. Cette longue liste de tâches qui ne figuraient pas dans la fiche de poste et qui vous accaparent pendant des heures chaque jour.

C'est ce qu'on appelle le « travail de l'ombre » et il représente un coût caché dans chaque organisation. Ce n'est ni le travail pour lequel on vous a recruté, ni ce qui génère de la valeur pour l'entreprise. Pourtant, chaque semaine, vos équipes y laissent des heures.

Pour comprendre son coût réel, nous avons voulu mesurer non seulement le nombre d'heures qu'il engloutit, mais aussi le coût des perturbations occasionnées lorsqu'il détourne vos équipes de leur véritable mission.

Du temps perdu

Les employé·es déclarent que le travail de l'ombre leur fait perdre en moyenne 7 heures par semaine. Et plus l'entreprise se développe, plus le fardeau s'alourdit.

À l'échelle, les chiffres sont accablants : au sein d'une organisation de 1 000 personnes, le travail de l'ombre engloutit à lui seul 7 000 heures de productivité par semaine, soit plusieurs centaines d'ETP.

Mais l'impact réel du travail de l'ombre, ce n'est pas **juste** des tâches chronophages qui s'accumulent, c'est aussi la perte de temps causée par d'innombrables interruptions du flux de travail, qui détournent les équipes du vrai travail créateur de valeur.

Analyser le travail de l'ombre en termes de temps consacré et de fréquence permet donc de mieux voir quelles tâches ont le plus d'impact.

Comment le travail de l'ombre grignote vos journées

Temps (en min.) consacré aux tâches de travail de l'ombre à chaque exécution.
Moyenne, en minutes

	TOTAL	FR	DE	NL	ES	GB	US
Planification, réservation et gestion des voyages pro	129	121	117	130	123	133	135
Saisie des notes de frais	110	103	104	115	112	108	113
Gestion des factures fournisseurs pour les équipements/services	126	118	124	132	119	125	131
Organisation d'événements d'équipe	145	130	133	139	129	156	155
Gestion de l'environnement de travail	99	91	99	108	102	97	99
Gestion administrative de l'équipe	118	107	114	122	115	113	129
Gestion des outils technologiques	103	97	99	106	106	102	106
Gestion des opérations terrain et du reporting	141	133	149	135	129	148	143

Productivité perdue chaque semaine à cause du travail de l'ombre.

Dans une organisation de 1 000 personnes

7,000 heures

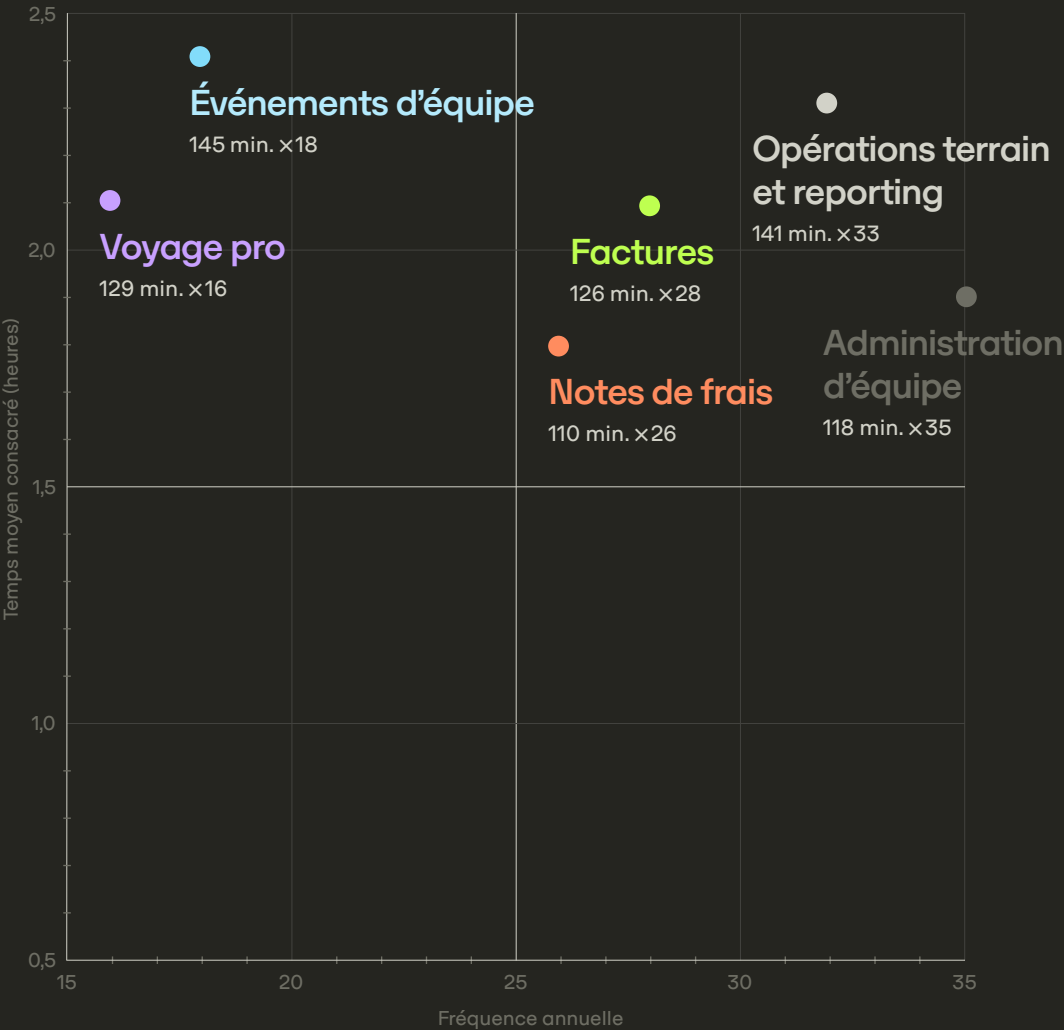
292 jours

100+ rôles

Décomposition du travail de l'ombre

Quand on analyse le travail de l'ombre par temps consacré et fréquence, on constate que certaines tâches – saisie des notes de frais, gestion des factures – sont à la fois chronophages et fréquentes.

Diagramme du travail de l'ombre :
fréquence vs temps consacré



Le coût de la distraction

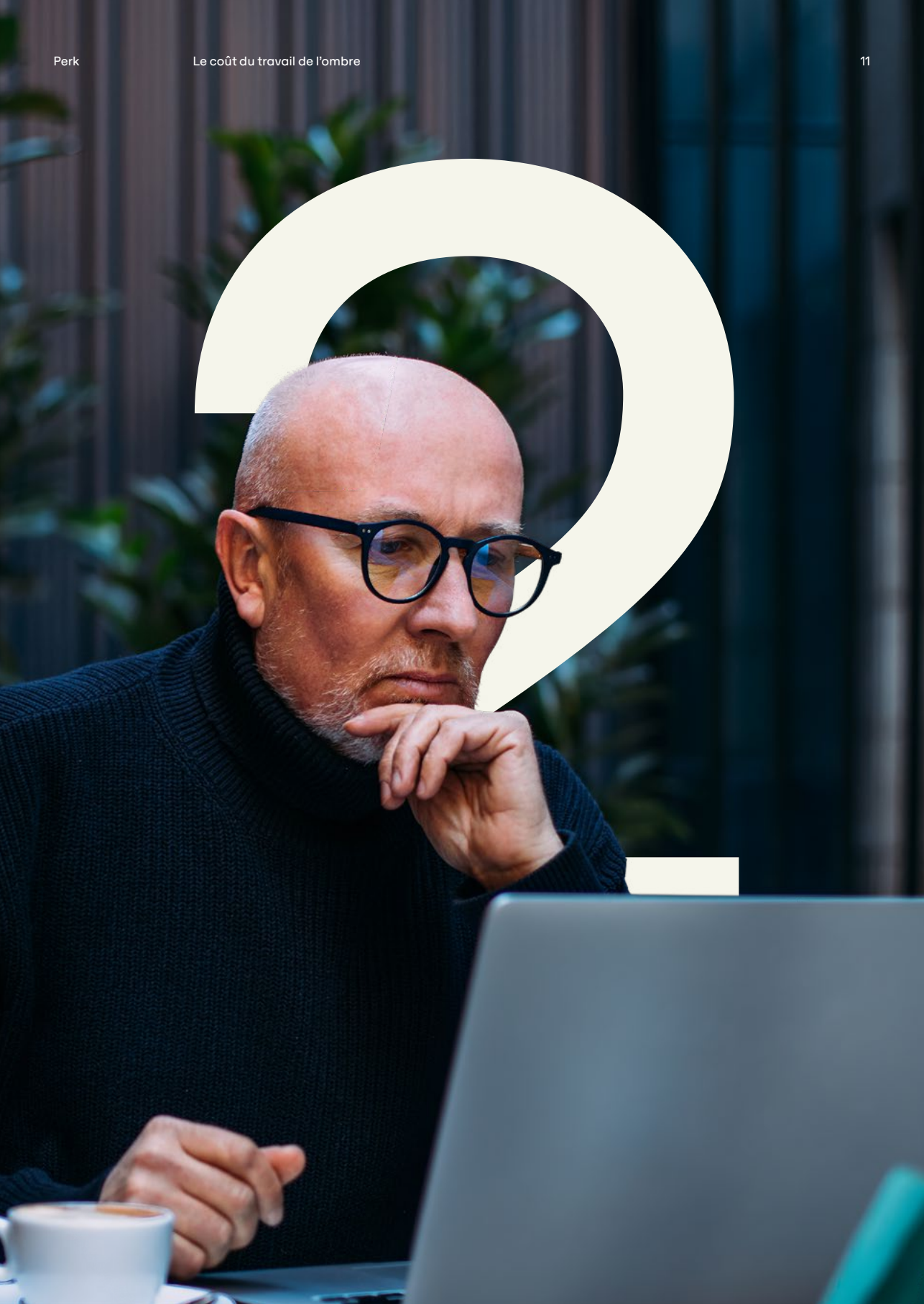
Au temps consacré au travail de l'ombre lui-même s'ajoute le temps que mettent vos équipes à reprendre le fil de leur travail.

En moyenne, une personne met 11 minutes à se reconcentrer sur sa tâche première après avoir effectué l'une de ces tâches. Prenons la saisie des notes de frais (tâche que 21 % des répondant-es effectuent chaque semaine) : aux 110 minutes de saisie, s'ajoute un coût de 10 % lié au temps de distraction.

Rapporté au volume de travail de l'ombre effectué chaque semaine, on en comprend vite le coût exponentiel pour les équipes comme pour l'entreprise.

À retenir

En moyenne, une personne met 11 minutes à se reconcentrer sur sa tâche première après avoir effectué l'une de ces tâches



Le travail de l'ombre vous coûte cher

Plus qu'une simple nuisance, le travail de l'ombre est un véritable gouffre économique. Selon le modèle de Forrester, il coûte aux entreprises plus de 1 700 milliards de dollars* sur les six pays que nous avons étudiés.

Un coût caché qui n'apparaît pas dans votre compte de résultat. Là où d'autres catégories de coût comme la masse salariale, l'immobilier ou la chaîne d'approvisionnement sont passés au crible par les équipes de direction, le travail de l'ombre grignote les marges et la motivation en silence.

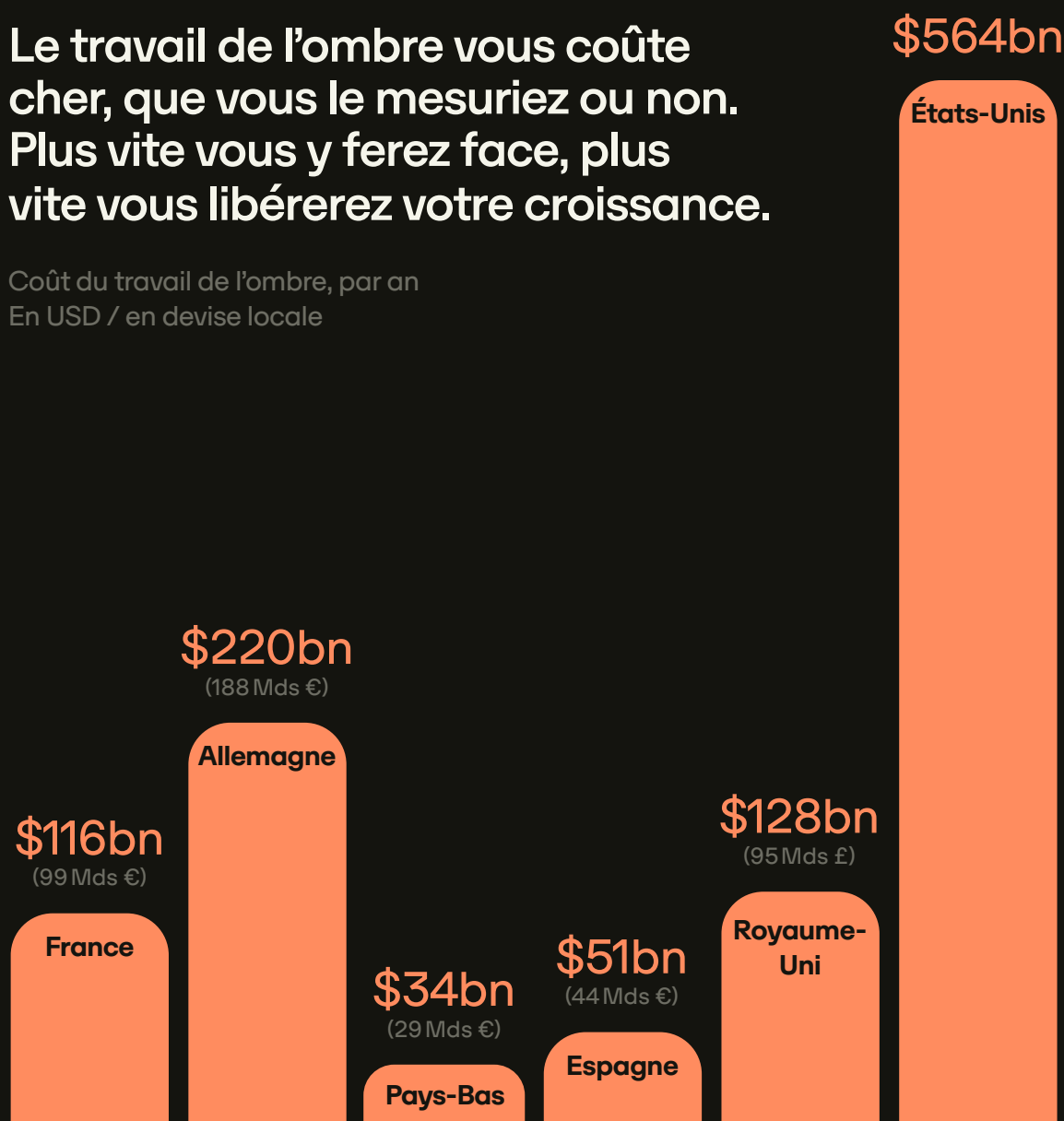
* Forrester a calculé le coût du travail de l'ombre dans chaque pays, puis a pondéré les résultats en fonction de la taille de la population active et du salaire moyen — ce qui signifie que les économies plus importantes et à revenu élevé exercent une plus grande influence sur le total.

1700 milliards

Chaque année.

Le travail de l'ombre vous coûte cher, que vous le mesuriez ou non. Plus vite vous y ferez face, plus vite vous libérerez votre croissance.

Coût du travail de l'ombre, par an
En USD / en devise locale





Le travail de l'ombre est aussi un défi pour les RH

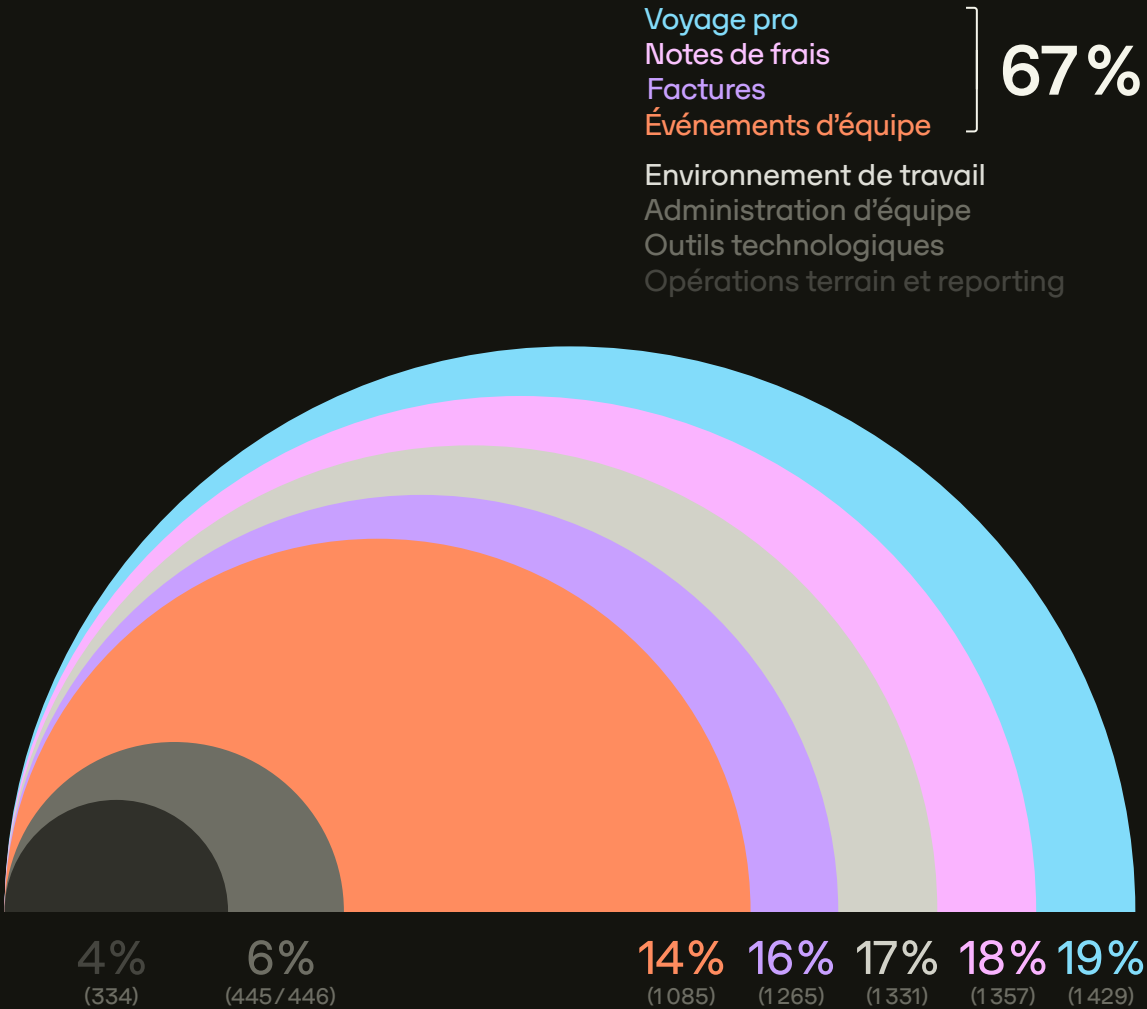
Si son impact sur le résultat ne peut que faire grimacer les CFO, ses effets délétères sur l'expérience employé alerteront tout autant les DRH. Dans notre enquête, 80 % des employé-es l'ont qualifié de « perturbateur » ou « catastrophique », et 45 % l'ont identifié comme un facteur majeur de burn-out.

Malgré l'essor des technologies d'IA et d'automatisation susceptibles d'aider à juguler le problème, 52 % relèvent pourtant une augmentation du travail de l'ombre d'une année sur l'autre.

Laquelle de ces tâches génère le plus de frustration ? La réservation de voyages pro, la saisie des notes de frais, la gestion des factures et l'organisation d'événements arrivent en tête (67 % des réponses en tout).

Question : Laquelle de ces tâches / facettes du travail de l'ombre trouvez-vous la plus frustrante ?

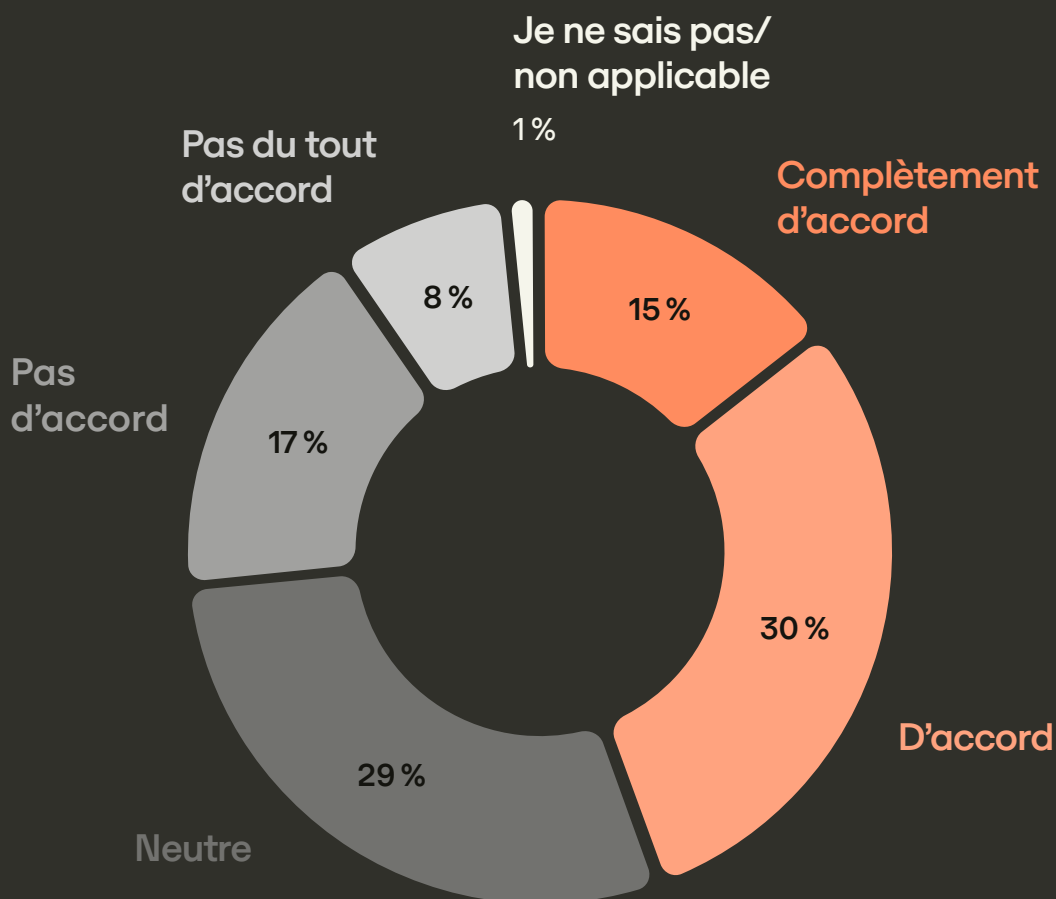
(Ensemble des répondant-es: 7702)



Le travail de l'ombre contribue au burn-out

« Le travail de l'ombre m'épuise »

**45 % « tout à fait d'accord »
ou « d'accord »**



Réduire le travail de l'ombre peut booster la rétention des talents

Son impact sur vos équipes est énorme : 50 % des employé-es indiquent que le travail de l'ombre rend leur travail moins gratifiant, et 58 % qu'il les détourne du travail qui compte vraiment, des facteurs de rétention clés.

À la question des facteurs qui les motiveraient à rester chez leur employeur, les employé-es placent « l'accès aux outils d'IA pour limiter les tâches manuelles ou répétitives » et « les systèmes automatisés » presque au même niveau que la paie et « plus de flexibilité ».

Facteurs clés qui boostent la rétention

Question : Parmi les facteurs suivants, lesquels vous motiveraient le plus à rester chez votre employeur actuel ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)

39 % Plus de flexibilité dans le choix du lieu et des horaires de travail

39 % Un salaire plus important qui reflète le travail que je fais

38 % L'accès à des outils d'IA pour limiter les tâches manuelles ou répétitives

37 % Des systèmes automatisés permettant de se concentrer sur sa productivité

**70% des décideurs
pensent que réduire le
travail de l'ombre pourrait
booster la rétention
des talents.**

Forrester





Une automatisation à deux vitesses

Les entreprises automatisent leurs workflows depuis des années. Systèmes de paie autonomes, systèmes informatiques qui approvisionnent les comptes en quelques secondes, dossiers clients mis à jour en temps réel, sans intervention humaine : tout cela existe déjà.

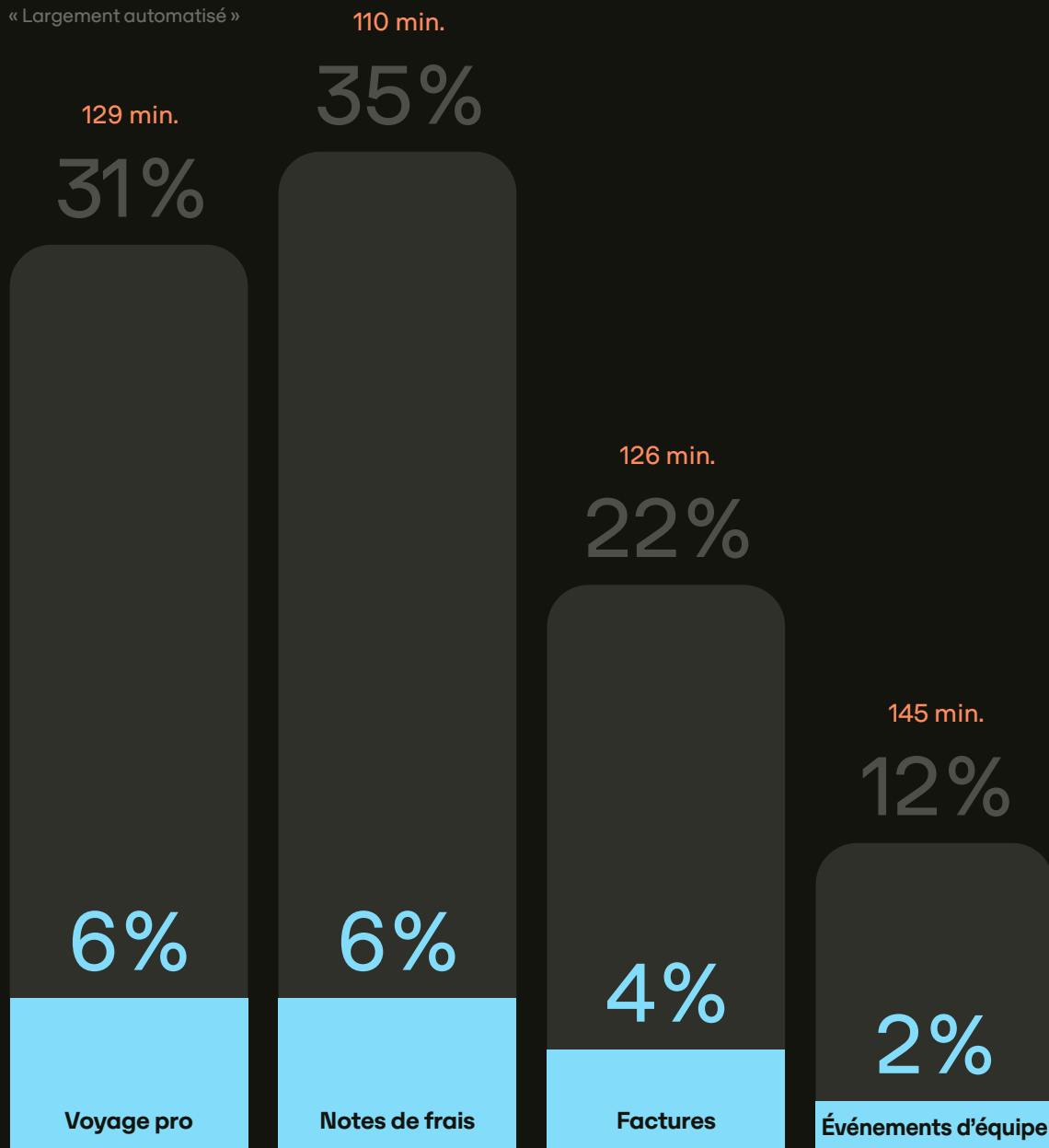
Mais voilà le paradoxe : les plus grandes sources de travail de l'ombre – **réservation de voyages, notes de frais, factures fournisseurs et événements d'équipe** – restent encore les tâches les moins automatisées dans la plupart des organisations.

C'est ce qu'on appelle l'**automatisation à deux vitesses** : ce décalage entre les domaines où elle est appliquée et ceux où son impact serait le plus fort pour réduire le travail de l'ombre.

Temps passé par employé-e

« Entièrement automatisé »

« Largement automatisé »



Pourtant, les équipes dirigeantes sont loin d'être sceptiques : **67 % ont déjà décidé d'investir dans l'automatisation.**

Le défi consiste désormais à l'appliquer à de nouveaux domaines, ceux où le travail de l'ombre engloutit le plus de temps et cause le plus de frustration.

Bonne nouvelle : la technologie pour combler cette lacune existe. Les entreprises qui la déploient stratégiquement voient déjà le travail de l'ombre disparaître, avec à la clé, un bond de productivité, de motivation et de performance financière.

Centraliser les outils pour simplifier le travail

Nul besoin d'être pro de l'innovation pour en finir avec l'automatisation à deux vitesses. Il suffit de changer de fusil d'épaule. À l'heure actuelle, les employé-es disent utiliser en moyenne quatre outils différents pour gérer leur travail de l'ombre, et 7 % seulement estiment que leur organisation dispose d'un écosystème technologique bien intégré.

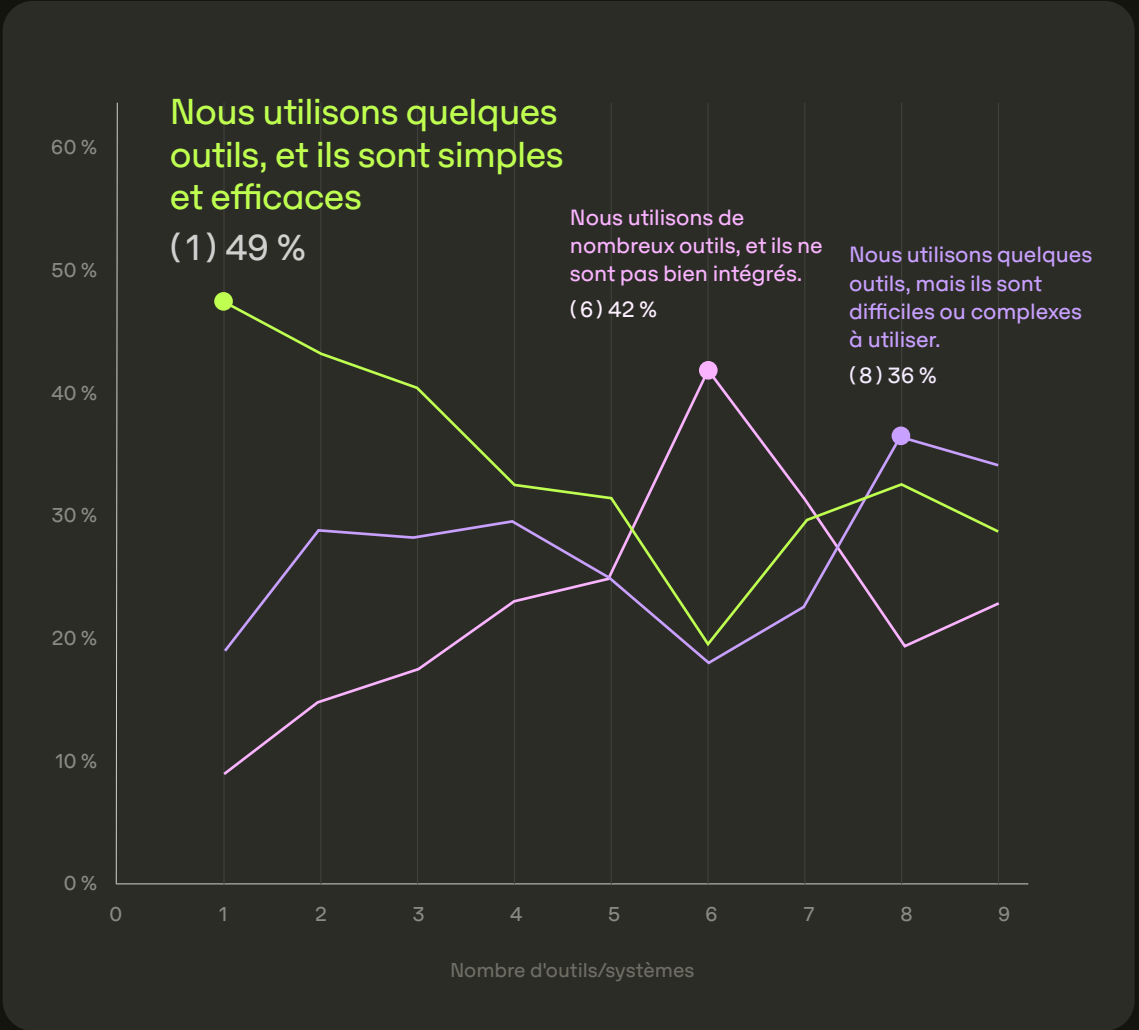
Quand on regarde comment l'écosystème technologique impacte le travail de l'ombre, on trouve une corrélation directe : plus les outils utilisés par l'entreprise sont nombreux, plus les réponses des employé-es pointent le manque d'intégration ou la complexité.

Dans la lutte contre le travail de l'ombre, simplifier est le maître-mot : les entreprises gagnent à tout centraliser avec un ou deux outils faciles à utiliser plutôt que d'en ajouter constamment dans un écosystème déjà surchargé.

La clé : des outils moins nombreux et plus performants

Question : Laquelle des déclarations suivantes décrit le mieux les outils que vous utilisez pour gérer le travail de l'ombre ?

Question : Environ combien d'outils/systèmes différents utilisez-vous pour accomplir les tâches de travail de l'ombre liées à votre poste ?



À retenir : Moins les répondant·es utilisent d'outils pour gérer le travail de l'ombre, plus leurs réponses indiquent des processus d'entreprise simples et efficaces. À 6 outils et plus, l'expérience se détériore fortement.



Réinventer l'avenir du travail

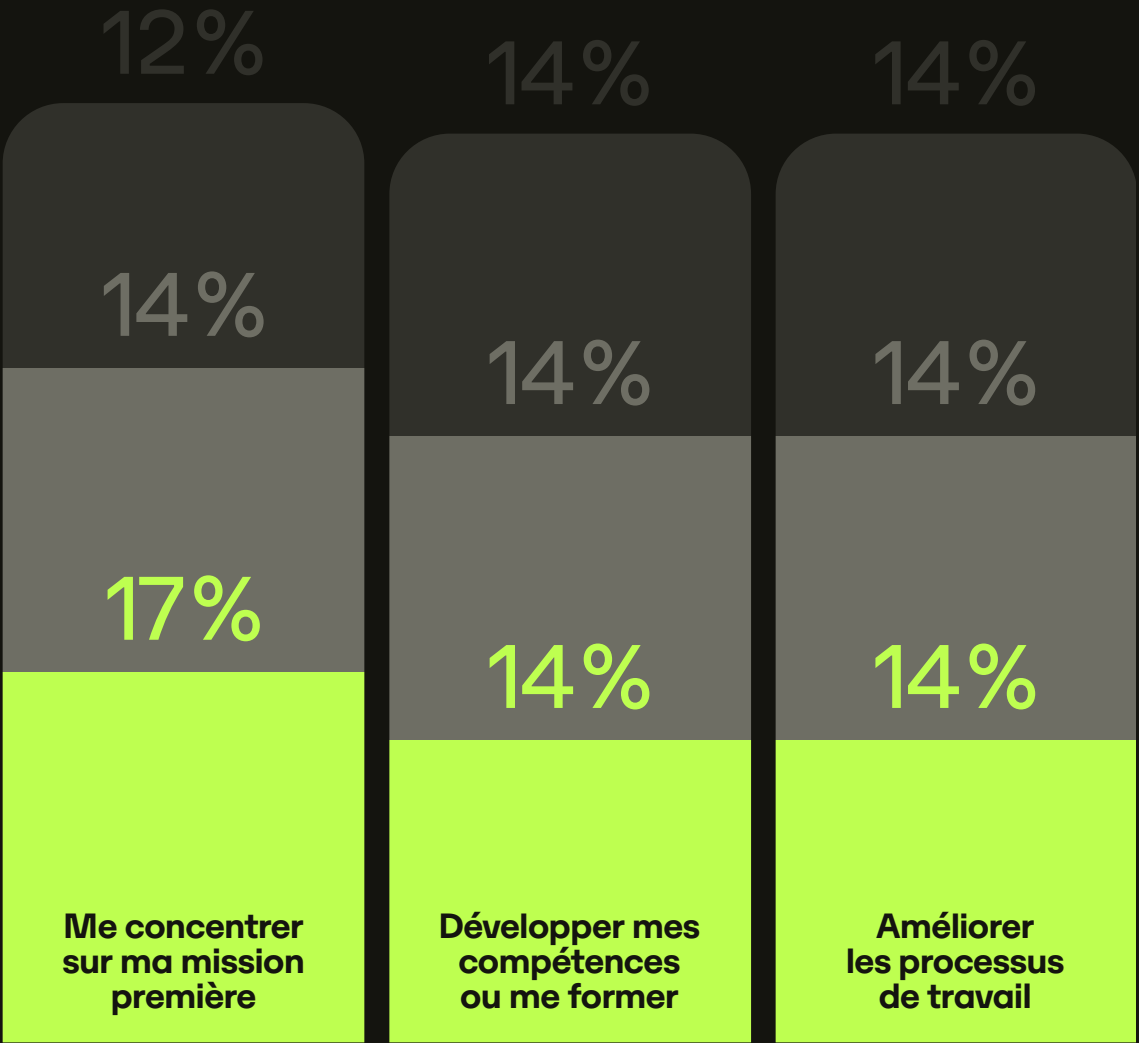
Comme dans tout projet de transformation qui redessine la vie d'entreprise, la lutte contre le travail de l'ombre ne se limite pas à la réduction des coûts.

C'est une nouvelle façon de travailler qui libère la capacité de concentration, l'énergie et l'impact de vos équipes.

Que feraient les employé-es du temps gagné sur le travail de l'ombre ?

Question : Si vous n'aviez plus à gérer ces tâches de travail de l'ombre, que feriez-vous du temps ainsi libéré ? (Répondez par ordre de priorité)

- Priorité 1
- Priorité 2
- Priorité 3



Nous avons demandé aux décideurs comment les ressources ainsi dégagées seraient réinvesties : deux tiers les réinjecteraient dans la croissance et l'innovation.

Côté employé-es, la réduction du travail de l'ombre leur permettrait de se concentrer sur leur mission première, ainsi que sur l'amélioration des processus, la formation et le développement des compétences.

Rééquilibrer le modèle opérationnel

À l'heure où les nouvelles technologies comme l'IA transforment notre façon de vivre et de travailler, les entreprises du monde entier repensent leurs modèles opérationnels.

Sans surprise, 91 % des décideurs pensent que leurs employé-es devront collaborer étroitement avec les outils d'IA. Si 4 % seulement pensent que l'IA remplacera la plupart des fonctions administratives, 61 % estiment que l'humain et l'IA devront travailler en synergie, déléguant le travail de l'ombre à l'IA pour recentrer les équipes sur les tâches créatrices de valeur.

À retenir

67 % des décideurs réinvestiraient les ressources récupérées dans la croissance et l'innovation

Les organisations qui utilisent les bonnes technologies pour réduire le travail de l'ombre pourront libérer leur productivité, éviter les frustrations, booster la rétention et, en bout de chaîne, la satisfaction client.

Les équipes opérationnelles, financières et RH ont un rôle essentiel à jouer pour construire l'avenir. En unissant leurs forces pour développer une stratégie globale face au travail de l'ombre, elles pourront identifier les principales sources de frustration et de temps perdu, pour débloquent le véritable potentiel de leurs effectifs.

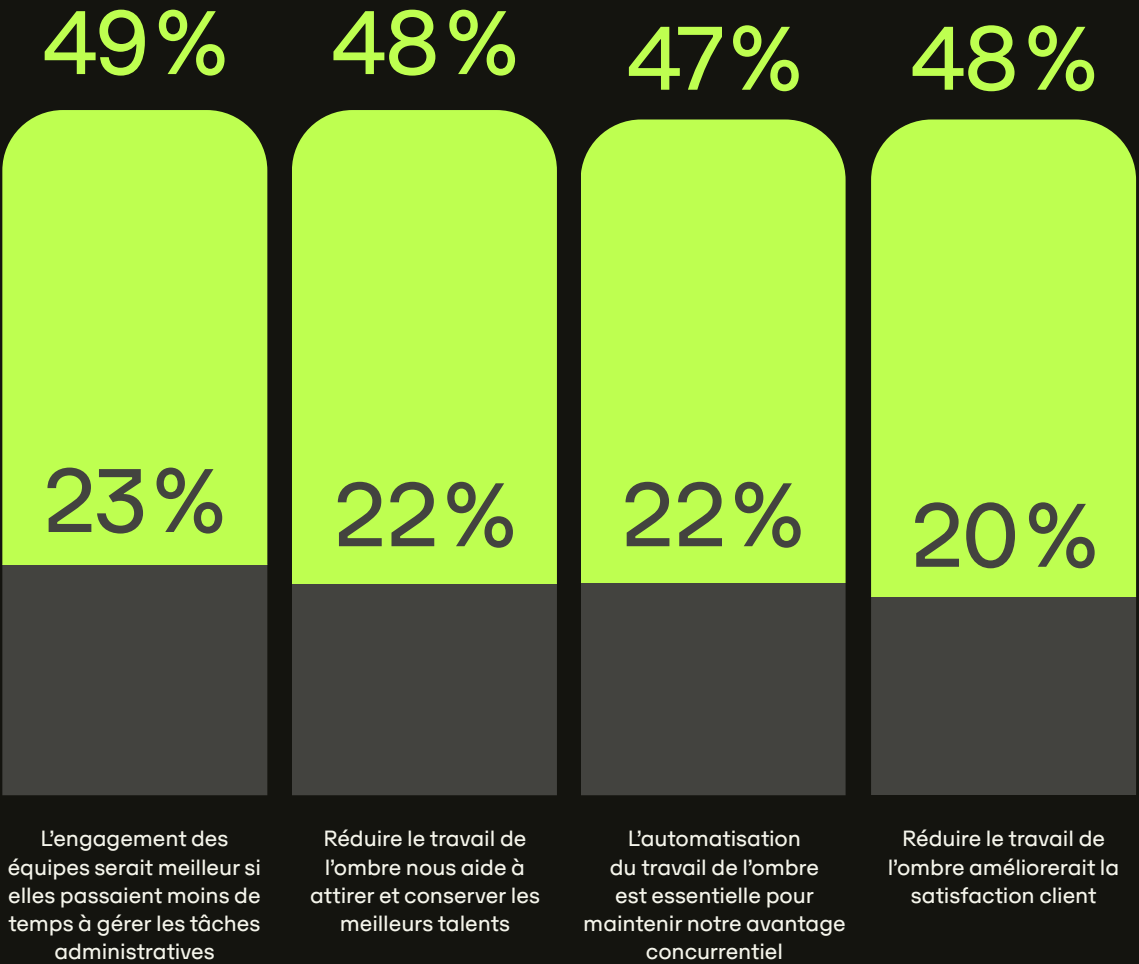
À retenir

Construire l'avenir du travail ne se limite pas à un emploi du temps aménagé ou une app de productivité : il s'agit avant tout de réinvestir la concentration, l'énergie et la motivation de vos équipes là où elles comptent

Les équipes dirigeantes savent ce qu'elles ont à y gagner

Question : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les déclarations suivantes concernant les tâches non essentielles administratives dans votre organisation ? (Une réponse par ligne) (Aperçu des réponses « Tout à fait d'accord/D'accord » pour les bénéfices uniquement.)

Pourcentages de décisionnaires
« D'accord » ou « Complètement d'accord »



Le travail de l'ombre n'est pas qu'une source de frustration, c'est un frein systémique à la performance des entreprises et au bien-être des employé·es.

Avi Meir, PDG et cofondateur de Perk





Feuille de route : du travail de l'ombre au vrai travail

Le coût du travail de l'ombre ne peut plus être ignoré. Il se chiffre en projets retardés, en coûts opérationnels superflus, en épuisement et en potentiel inexploité. Il ne s'agit donc plus de savoir si le travail de l'ombre est un problème, mais bien comment vous allez le juguler.

Notre feuille de route est là pour ça : vous aider à réduire le travail de l'ombre à l'échelle de l'entreprise et à façonner une nouvelle façon de travailler pour reprendre le contrôle de votre temps, de vos talents et de votre force d'innovation.

1

Prenez le problème à bras le corps

C'est pourquoi il est urgent que les équipes centrales – Finance, IT et RH – s'emparent du problème et développent une stratégie globale, plutôt que de se reposer sur de petits ajustements au niveau des équipes ou services.

2

Annulez l'automatisation à deux vitesses

Automatisez en priorité les tâches qui pèsent le plus à vos équipes et vous font perdre le plus de temps.

3

Simplifiez au maximum

Vos nouvelles technologies doivent régler vos problèmes, pas les empirer par inadvertance. Misez sur la centralisation des outils plutôt que d'ajouter des couches à un écosystème technologique déjà trop complexe.

4

Libérez le vrai travail

Libérez vos équipes du travail de l'ombre. Rendez-leur jusqu'à 7 heures par semaine à consacrer au vrai travail, synonyme de croissance pour l'entreprise (plutôt qu'à des relances pour un reçu de restaurant égaré !)



À propos de ce rapport

Ce rapport rend compte d'un programme de recherche en plusieurs phases mené par Forrester Consulting pour le compte de Perk en septembre 2025. L'objectif était de mesurer l'ampleur et le coût du travail de l'ombre au sein des organisations modernes, et de comprendre son impact sur les équipes dirigeantes et les employé·es.

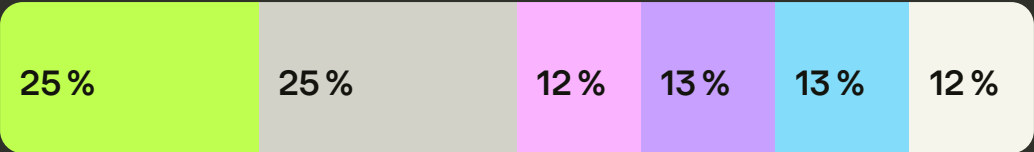
Définitions clés

Le travail de l'ombre désigne les tâches routinières, manuelles et non créatrices de valeur qui ne relèvent pas des responsabilités centrales de l'employé·e : réservation de voyages, traitement des notes de frais, relances d'approbations, rapprochement des factures, etc

Répartition démographique

États-Unis Royaume-Uni Allemagne Espagne Pays-Bas France

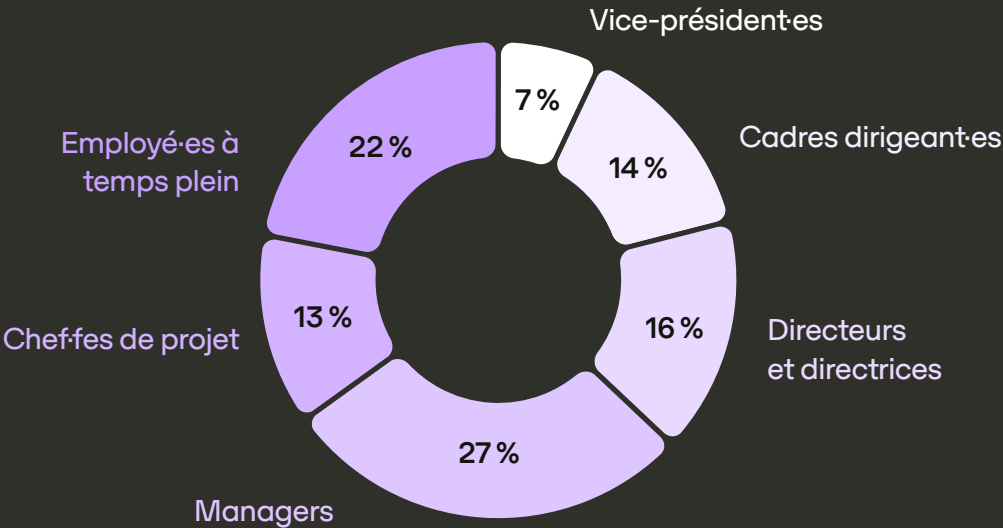
Enquête auprès des employé-es



Enquête auprès des décideurs



Enquête auprès des employé-es: Niveaux des répondant-es



Méthodologie

Enquête auprès des décideurs

Plus de 700 responsables Finance, Opérations, RH et TI de six pays – États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, France et Espagne – représentant des petites et moyennes entreprises couvrant plus de 20 secteurs (services professionnels, technologies, industrie manufacturière, commerce de détail, etc.).

Enquête auprès des employé·es

Plus de 8 000 employé·es des mêmes régions, avec un éventail représentatif de fonctions, rôles et niveaux de séniorité.

Modèle de calcul du coût

Forrester a développé un modèle de calcul du coût du travail de l'ombre, qui croise le temps que les répondant·es déclarent y consacrer avec les salaires moyens de référence par pays et par secteur. Ainsi, nous pouvons mesurer l'impact monétaire du travail de l'ombre aux niveaux organisationnel, sectoriel et national pour les six pays couverts par l'enquête.



Perk (anciennement TravelPerk) est la plateforme intelligente de gestion des voyages et des dépenses, conçue pour éliminer les tâches cachées et manuelles qui épuisent la productivité et le moral — Perk appelle cela le « travail de l'ombre ». En automatisant les réservations de voyages, les notes de frais et le traitement des factures, la plateforme redonne aux équipes du temps pour se concentrer sur le vrai travail, celui qui a un impact réel. Forte de la confiance de plus de 10 000 entreprises dans le monde — dont Wise, On Running, Breitling et Fabletics — Perk s'attaque aux 7 heures de productivité perdues par employé chaque semaine, un problème évalué à 1,7 billion de dollars selon le rapport Le coût du travail de l'ombre. Fondée en 2015, l'entreprise mondiale allie innovation, contrôle et simplicité pour transformer la manière dont les entreprises travaillent aujourd'hui et demain. La mission de Perk est de favoriser le vrai travail en supprimant les tâches invisibles qui ralentissent les équipes.

Visitez www.perk.com/fr pour plus d'informations.



Libérer le vrai travail