



COMMENT RECRUTER, DÉVELOPPER ET MANAGER DES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL ?

Guide pratique : les enjeux du
Talent Management post-crise



GUIDES PRATIQUES, LA SÉRIE :
LE TÉLÉTRAVAIL



Le travail à distance n'est plus qu'une simple tendance ou une évolution qui aura lieu dans le futur. C'est une réalité qui est amenée à durer.

Au démarrage de la crise sanitaire, une enquête menée par la Society for Human Resource Management (SHRM) a révélé que plus de 75 % des employeurs avaient des collaborateurs travaillant de chez eux (SHRM, 2020). Plus de 7 de ces employeurs sur 10 déclaraient avoir du mal à s'adapter au travail à distance. Soyons honnêtes, travailler à distance a ses avantages et ses limites et le ressenti est différent d'un collaborateur à un autre.



GUIDES PRATIQUES, LA SÉRIE : **LE TÉLÉTRAVAIL**

par Amie Lawrence, Ph.D., Director Global Innovation
and Corina Rice, ph.D., Senior Consultant, Talent Solutions

Avantages

- Moins d'absentéisme
- De meilleurs niveaux de productivité*
- Une plus grande fidélisation des collaborateurs
- Élargit le vivier de candidats
- Diminue les frais de structure
- Suppression des temps de trajet
- Développe l'autonomie
- Améliore l'équilibre vie pro/vie perso

Limites

- Plus de dépendance vis-à-vis des outils numériques
- Difficulté à développer des relations
- Loin des yeux, loin du cœur
- Limite les progressions de carrière
- De moins bons niveaux de productivité*
- Moins de satisfaction sur son poste
- Accès à moins de ressources
- Sentiment d'isolement

La crise sanitaire nous a donné l'opportunité d'expérimenter le télétravail dans la vraie vie, ce qui a permis aux entreprises, même celles ne souhaitant pas le mettre en place, d'en constater les effets grandeur nature.

Une **étude récente**¹ a montré qu'au début de la pandémie, une majorité de dirigeants étaient inquiets de voir la productivité baisser (64%) ; après quelques mois, ce chiffre est tombé à 26%. De plus, dans la même étude, la moitié des dirigeants concernés prévoit de proposer le télétravail comme une option permanente pour les postes qui le permettent et réfléchit à une manière de mieux accompagner cette transition (49%). Du point de vue de l'employeur, cela signifie que les entreprises sont moins préoccupées par les effets globaux du télétravail et commencent à s'intéresser au bénéfices d'avoir une majorité de collaborateurs qui travaillent à distance, donc à la manière de leur faciliter la vie. Une étude a démontré que 70% des entreprises prévoient d'investir dans des outils numériques complémentaires pour **accompagner le développement** de modalités de travail hybrides.

Du point de vue des collaborateurs, ils sont aussi nombreux à voir de plus en plus de bénéfices au télétravail malgré ses challenges. Alors que certaines études démontrent une baisse d'intérêt pour le télétravail au cours de la crise sanitaire, la plupart des collaborateurs **continuent** à souhaiter en avoir la possibilité, 20% d'entre eux souhaitant être exclusivement en télétravail. En synthèse, ces

résultats signifient que le télétravail va être une option de plus en plus plébiscitée et les entreprises identifient la nécessité d'investir dans des outils pour mieux accompagner leurs collaborateurs. L'utilisation du numérique est une façon d'accompagner les collaborateurs, mais il est aussi important de leur fournir les relations sociales et le développement de compétences dont ils ont besoin pour être efficaces en dehors de l'environnement physique de travail.

Alors que les avantages pour les collaborateurs et les entreprises sont clairement établis, le fait est que les résultats sont mitigés quant à savoir qui en bénéficie et dans quelles conditions.² Les observations suggèrent que ceux qui télétravaillent plus de 50% du temps ne se rendent peut-être pas compte des avantages, s'ils n'ont pas adapté leurs habitudes au travail à distance. Les personnes les plus efficaces en télétravail ont développé des compétences qui leur permettent de continuer à être productives et épanouies malgré la distanciation physique. Si l'on prend tout cela en compte, il est d'autant plus important pour les entreprises de prendre en considération les différences de personnalité de leurs collaborateurs afin de pouvoir identifier comment les accompagner et développer leur capacité à travailler à distance.

*La productivité dépend des ressources matérielles et humaines qui sont mises à disposition des collaborateurs.

1. PriceWaterhouseCooper(PwC),2020.

2. Golden,2009;Golden&Viega,2005.

Afin d'aider nos clients et partenaires à accompagner leur collaborateurs et à développer leur potentiel pour travailler à distance, nous avons fait des recherches concernant le télétravail et compilé un référentiel de compétences (aussi appelé modèle). Ce modèle décrit les éléments clés à prendre en compte lorsqu'on accompagne une personne pour qu'elle puisse travailler à distance de manière efficace et épanouie. Notre conviction est que chaque personne peut apprendre, se développer et s'adapter. En s'appropriant le modèle de compétences du télétravailleur, les collaborateurs peuvent identifier leurs zones de progrès et la manière de capitaliser sur leur forces pour optimiser leur capacité à travailler à distance.

Les compétences requises pour télétravailler dans les meilleures conditions peuvent être classées dans trois grands domaines : **l'Agilité**, **l'Accomplissement** et **l'Appartenance**. En les associant, on peut identifier les savoir-être et les comportements qui permettent de télétravailler efficacement. Le modèle Talogy du télétravailleur permet de mesurer trois domaines de compétences clés et donne des conseils de développement aux collaborateurs afin de les aider à capitaliser sur leurs forces et à s'améliorer sur leurs zones de progrès.

Les personnes qui seront capables d'adapter leur approche et leurs priorités et qui feront preuve d'initiative seront celles qui seront capables de mieux vivre le télétravail.





Télétravailleur



© 2022 Talogy, Inc.

Agilité

Comment les personnes réagissent au changement et font face aux challenges de manière autonome.

Un collaborateur résilient s'appuie sur ses propres ressources pour surmonter les difficultés, ce qui lui permet de rester concentré et productif en télétravail.

L'ingéniosité est valorisée dans n'importe quel contexte professionnel mais elle l'est encore plus en télétravail, lorsque les ressources sont moindres et que le contact avec les collègues est moins facile.

L'orientation vers l'apprentissage, ou la capacité de développer rapidement de nouveaux savoir-être ou de prendre en charge de nouvelles responsabilités, peut faire la différence entre un télétravailleur qui performe et un autre qui fait simplement son travail.

Accomplissement

Comment les personnes adaptent leur manière de travailler pour mettre les choses en œuvre et prendre leurs responsabilités.

L'esprit d'initiative est clé pour pouvoir s'épanouir grâce à la liberté qu'offre le télétravail. Les recherches ont démontré qu'avoir la liberté de planifier et de réaliser son travail de manière autonome augmente la confiance et apporte de la motivation, de la satisfaction et de l'engagement.

Le sens des responsabilités est capital pour les télétravailleurs car personne n'est présent pour leur définir des priorités et les aider à rester concentrés.

La prise de décision est aussi un atout important pour les télétravailleurs, qui devront faire des arbitrages rapidement et en toute autonomie.

La gestion des priorités est essentielle pour les télétravailleurs car cela leur permet de gérer leur temps et leurs ressources et d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

Appartenance

Comment les personnes gèrent le fait de ne pas bénéficier de la présence physique des autres pour les soutenir.

Le développement de relations est au cœur d'un télétravail efficace, cela implique de faire en sorte d'entrer rapidement en relation avec les autres, de gagner leur confiance et de cultiver les relations sur le long terme.

La flexibilité est une des ressources principales pour réussir en télétravail car elle permet aux personnes d'équilibrer leurs contraintes personnelles et professionnelles. S'ajuster aux changements de rythmes et aux interruptions est un élément différenciant, cela implique aussi de s'adapter aux besoins des autres en télétravail.

Manager en télétravail : comment faire la différence ?

Comme nous l'avons dit précédemment, il y a des inconvénients dans le télétravail et certaines personnes sont plus agiles que d'autres pour les surmonter.

La bonne nouvelle est que les entreprises peuvent aider leurs collaborateurs en adoptant un style de management plus efficace. Les recherches démontrent que la qualité de la relation qu'un manager de proximité saura instaurer avec ses collaborateurs peut minimiser les effets négatifs du télétravail.³

Les managers sont les mieux placés pour aider les autres à identifier les bénéfices du travail à distance. En adaptant leur style de management, ils peuvent réduire le nombre de pièges. Par exemple, ils peuvent

mettre à disposition de leurs équipes les outils qui leur permettront de mieux collaborer et de faciliter le partage d'information,⁴ ils peuvent aussi revoir le rythme des communications et améliorer la manière dont l'information est échangée afin d'éviter le sentiment d'isolement.⁵ Le résultat de ces recherches souligne l'importance d'avoir des managers qui peuvent aider leurs collaborateurs à performer quel que soit leur lieu de travail, en se comportant de manière exemplaire et en adaptant leur propre style. Ainsi, recruter en ayant à l'esprit le contexte du télétravail et développer les compétences des managers déjà en poste seront bénéfiques pour les collaborateurs et les entreprises.



3. Grant et al., 2019.

4. Golden & Raghuram, 2009.

5. Golden & Viega, 2005; Golden, Viega & Dino, 2008; Lautsch et al., 2009.

Les collaborateurs et les managers en télétravail doivent développer les mêmes domaines de compétences, mais avec des comportements attendus différents.

Agilité :

Comment les managers réagissent aux changements et aident les autres à faire face aux challenges de manière autonome.

Accomplissement :

Comment les managers adaptent leur manière de travailler pour mettre les choses en œuvre et faire preuve de responsabilité.

Appartenance :

Comment les managers gèrent le fait de ne pas bénéficier de la présence physique des autres pour les accompagner et développer la collaboration.



Les collaborateurs en télétravail



Agilité

Les collaborateurs doivent apprendre à changer leurs manières de travailler, à s'adapter aux nouvelles technologies et au manque d'accès aux ressources du bureau.



Accomplissement

Les collaborateurs doivent avoir des compétences en planification et gestion des priorités pour avancer sur leurs tâches et faire leur travail ; en orientation résultats pour atteindre les objectifs sans supervision.



Appartenance

Les collaborateurs doivent collaborer et communiquer pour respecter les échéances et terminer leurs tâches. Le télétravail rend plus difficiles les échanges informels.



Les managers en télétravail

Les managers doivent apprendre à capitaliser sur les nouvelles technologies et trouver de nouvelles manières d'interagir, de communiquer et de piloter les indicateurs de performance.

Les managers doivent avoir sensiblement les mêmes compétences et savoir en plus résoudre des problèmes de manière créative. Atteindre les objectifs avec une équipe virtuelle demande de changer ses méthodes et approches de travail.

Les managers doivent apprendre à établir et maintenir le contact à distance, tout en accompagnant, développant et donnant du feedback aux autres.

Optimiser le potentiel du télétravail

En résumé, un télétravailleur efficace doit posséder un mélange de compétences dans les domaines de l'Agilité, de l'Accomplissement et de l'Appartenance. La première étape consiste à développer la connaissance de ses propres modes de fonctionnement et de ses axes de développement. Sur la base de ces informations, une discussion constructive avec un collègue ou un manager peut aider à identifier les pistes de développement. Donner du feedback et proposer un suivi pourra aider les personnes à optimiser leur potentiel en télétravail.

Quelles actions mettre en place pour constituer des équipes performantes en télétravail ?

1. Utiliser un outil d'évaluation de la personnalité basé sur l'analyse de données, pour aider à la prise de décision de recrutement dans un contexte de télétravail.

Les rapports **Télétravailleur** et **Manager en Télétravail** donnent une information sur leur positionnement sur chacune des compétences clés ainsi que :

- Un profil de compétences synthétique
- Un niveau d'adéquation avec les attentes en matière de télétravail
- Un score par compétence
- Un guide d'entretien par compétences

2. Donner aux managers les outils pour qu'ils puissent personnaliser leur développement et celui de leurs équipes.

Les rapports de développement du **Télétravailleur** et du **Manager en Télétravail** donnent accès à un feedback personnalisé, basé sur le choix des répondants.

Ces rapports peuvent être utilisés en self-coaching pour identifier des actions de développement et prendre des engagements.

3. Identifier les tendances présentes dans votre entreprise parmi les différentes équipes en utilisant l'analyse de données et les rapports.

Comment identifiez-vous les équipes qui pourraient ou devraient travailler à distance ? Quelles sont les équipes qui pourraient être plus productives en télétravail plutôt qu'en présentiel ? Utilisez une technologie de pointe, telle que notre plateforme de data analytics, plusieurs fois récompensée, afin d'avoir accès à une analyse en temps réel et de pouvoir prendre les décisions les plus importantes en matière de talent management.

Guides pratiques : les enjeux du Talent Management post-crise

Ce guide à l'intention des RH propose une immersion dans les domaines qui seront primordiaux à l'avenir et que toutes les entreprises doivent garder à l'esprit. Il présente des stratégies concrètes :



Réinventer les politiques de Talent Management



Organiser une reprise des activités en toute sécurité



Comment recruter, développer et manager des collaborateurs en télétravail ?



Leadership : Comment piloter une entreprise dans une période si complexe ?



Comment réengager et remotiver vos collaborateurs ?