

CARRIÈRE ET LIEU DE TRAVAIL PEUVENT-ILS ÊTRE DISSOCIÉS ?
ÉTUDE DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET DE MODES DE TRAVAIL PLUS FLEXIBLES

Introduction

La technologie puis la pandémie de Covid-19 ont transformé notre façon de vivre et de travailler. Les entreprises du monde entier ont été contraintes de réagir rapidement à la crise, notamment en mettant en place le télétravail. Tout au long de cette transition, certains professionnels ont réalisé qu'ils étaient capables d'effectuer efficacement leur travail depuis leur domicile et souhaiteraient que leurs employeurs offrent des modes de travail plus flexibles après la pandémie.

Cette expérience mondiale du télétravail a soulevé d'importantes questions sur l'avenir des modes de travail, et notamment sur des concepts impactant la gestion de talents, comme le nomadisme numérique et la migration professionnelle. Si le travail en soi n'impose plus une présence géographique et physique à un endroit et à un moment donné, cela entraînera-t-il un changement de paradigme ? Une carrière et un lieu de travail peuvent-ils être dissociés, sans avoir d'impact sur l'efficacité ou la productivité ?

Pour mieux comprendre comment les entreprises répondent au désir croissant de flexibilité au travail, nous avons interrogé des organisations ayant une solide expérience dans la gestion des collaborateurs à distance, des professionnels travaillant en France et des dirigeants du groupe Robert Walters.

Ce guide donne un aperçu des tendances actuelles et émergentes en matière de travail à distance et explique comment les organisations peuvent adopter une stratégie de gestion des talents sans frontières pour lutter contre la pénurie de candidats et accroître la diversité sur le lieu de travail.

Alors que les entreprises se trouvent en terrain inconnu en cette période post-pandémie, Robert Walters s'engage pour aider les entreprises à se diriger avec succès vers le nouveau monde du travail.

Sommaire

- 1 | Introduction
- 2 | Tendances actuelles et émergentes du travail à distance
- 3 | Réaction épidermique ou nouvelle ère de l'équilibre vie professionnelle/vie privée ?
- 5 | Tous les postes sont-ils égaux face au travail à distance ?
- 7 | Adopter une stratégie de gestion des talents sans frontières
- 8 | Maintenir l'engagement des collaborateurs à distance
- 9 | Principaux résultats
- 11 | Nous contacter



Tendances actuelles et émergentes du travail à distance

Ce guide examine trois concepts de travail à distance que les entreprises peuvent envisager lors de l'élaboration de leurs stratégies de gestion des talents.

Télétravail

C'est la pratique la plus courante du travail à distance. Cette pratique implique que les collaborateurs travaillent depuis leur domicile et utilisent la technologie pour accomplir des tâches et communiquer avec leurs collègues. Le télétravail est un mélange de travail au bureau et à domicile.

Migration professionnelle

Une tendance se dessine de plus en plus à la suite de la pandémie de Covid-19 : certains professionnels quittent les environnements urbains et migrent vers les zones rurales pour améliorer leur confort de vie. Parmi les professionnels interrogés en France, ils sont 15% à dire que le télétravail les a encouragé à déménager à la campagne, et 47% à l'envisager. Les professionnels effectuant cette migration souhaitent conserver leur emploi en ville tout en vivant dans des régions plus éloignées et travailler majoritairement depuis leur domicile en ne se rendant dans un bureau physique que lorsque cela est nécessaire.

Nomadisme numérique

Concept souvent intégré dans celui de l'économie à la demande ("gig economy"), le nomadisme numérique désigne la pratique des "digital nomads", libérés de tout lieu de travail fixe et pratiquant le travail à distance à plein temps. Ces « nomades numériques » utilisent la technologie pour effectuer leur travail à distance, où qu'ils soient dans le monde. Il n'est pas rare de les voir travailler dans des cafés et des espaces de travail en commun, à des heures non conventionnelles.

Certains pays ont déjà pris conscience des avantages économiques des nomades numériques et ont créé des visas pour soutenir ce nouveau genre de professionnels, comme les Bermudes, la Thaïlande ou encore l'Estonie.



62%

des professionnels en France ont déménagé à la campagne ou l'envisagent, suite à la mise en place du télétravail



"À l'avenir, les professionnels accorderont plus d'importance aux modes de travail flexibles et voudront disposer d'autant d'options que possible, qu'il s'agisse du travail au bureau, du travail à distance ou d'un mélange des deux."

Tomokazu Betzold
Directeur Tech & Transformation
 📍 Japon, Robert Walters

Réaction épidermique ou nouvelle ère de l'équilibre vie professionnelle/vie privée ?

En obligeant les entreprises à trouver des moyens de mettre en œuvre efficacement le télétravail, le Covid-19 a accéléré de plusieurs années le passage au numérique sur le lieu de travail. Personne n'aurait jamais pu s'attendre à ce qu'une pandémie mondiale soit le catalyseur d'une révolution attendue depuis longtemps pour la flexibilité du lieu de travail. Aujourd'hui, alors que certaines entreprises ont opéré un retour progressif au bureau et que nombre d'entre elles ont laissé à leurs collaborateurs la possibilité de télétravailler, les dirigeants d'entreprises commencent à envisager les modes de travail du futur.

Mais la pandémie a-t-elle été une expérience suffisante pour que les entreprises fassent évoluer leurs pratiques durablement et voient au-delà du télétravail ? Voici quelques éléments dont les organisations devront tenir compte dans leur processus de décision.

Réduction des coûts

De nombreuses organisations ont pris conscience des économies que peut offrir une main-d'œuvre à distance et de l'impact que cela peut avoir sur leurs résultats. Certaines entreprises cherchent à réduire leur espace de bureau physique pour y accueillir moins de collaborateurs. Celles qui envisagent d'ouvrir la porte à la migration professionnelle ou au nomadisme numérique pourront étudier les économies sur les salaires que ce modèle peut offrir (coût de la vie plus bas dans les zones rurales et dans certains pays, qui encouragent le nomadisme numérique).

Un vivier de candidats étendu

47% des professionnels interrogés en France estiment que le nomadisme numérique est synonyme de plus grand vivier de candidats. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents "sans frontières" peut ainsi présenter d'énormes avantages pour les marchés en pénurie de candidats ou pour les entreprises qui souhaitent constituer des équipes plus diversifiées. Lorsque le lieu n'est plus un élément clé dans la description du poste, le monde entier peut être un vivier de talents pour l'entreprise.

Enquête France

Selon vous, le nomadisme numérique est synonyme de :

47%

Plus grand vivier de candidats

26%

Délocalisation des compétences

21%

Compétition intellectuelle internationale

6%

Délocalisation des prestations de services



Enquête France
**Seriez-vous prêt à travailler 100%
à distance, sans aucun bureau ?**

47% Oui
53% Non



Productivité

Dans une récente enquête* Robert Walters, 47% des cadres en France déclaraient que leur productivité augmentait lorsqu'ils travaillaient à distance, grâce à l'absence de temps de trajet, à la réduction des distractions et à la flexibilité dans la manière d'organiser leur temps de travail.

Cependant, alors que le caractère inédit du travail à domicile commence à s'estomper, les organisations doivent également anticiper une éventuelle baisse de productivité due à la diminution des interactions sociales en présentiel, et à la réduction des échanges informels et ponctuels au bureau.

** Enquête Robert Walters réalisée auprès de plus de 1 700 cadres en octobre 2020 en France, avant la mise en œuvre des nouvelles mesures de confinement.*

Burnout

Bien que ce ne soit pas un concept nouveau, le burnout a été exacerbé par le Covid-19 et le flou qui s'est installé entre le lieu de travail et le domicile. Les entreprises doivent prendre en compte les conséquences que peut avoir l'éloignement de leurs collaborateurs et développer des stratégies pour soutenir leur bien-être au travail, même à distance.

Culture et unité

Les entreprises ayant opté pour le travail à domicile ont pour préoccupation croissante de s'assurer que les valeurs qui sont au cœur de leur succès ne se perdent pas avec la distance. Cependant, de moindres interactions physiques n'entraînent pas nécessairement une perte d'unité ou de sentiment d'appartenance.

Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Une plus grande flexibilité sur le lieu de travail peut avoir des effets positifs sur la capacité des collaborateurs à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Par exemple, les collaborateurs ayant des enfants et qui ont parfois besoin d'adapter leurs horaires de travail en fonction des événements scolaires bénéficient de cette plus grande flexibilité.

Favoriser le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs peut conduire à une meilleure productivité, à une meilleure rétention des équipes et au maintien d'une marque employeur plus forte, ce qui permettra d'attirer les meilleurs talents face aux concurrents sur le marché.

Tous les postes sont-ils égaux face au travail à distance ?

Si l'on met de côté les préférences personnelles et la personnalité des collaborateurs, certaines tâches peuvent être plus facilement réalisées à distance que d'autres. Pour les entreprises qui prévoient de passer à un mode de travail partiellement ou totalement à distance à l'avenir, l'analyse des postes dont la transition au télétravail s'est faite en douceur peut faciliter la définition des fonctions qui ne nécessitent pas d'être au bureau.

De manière générale, les cadres qui adoptent le nomadisme numérique ou la migration professionnelle sont ceux qui ont des postes complexes ou indépendants, et qui ne nécessitent que peu de collaboration et d'interactions sociales pour être efficaces et productifs.

Ainsi, parmi les professionnels interrogés en France, la majorité d'entre eux (57%) déclarent que leur poste et leurs responsabilités leur permettent de travailler 100% à distance.

Pour ceux dont le rôle est axé sur la collaboration, l'innovation et les relations, ils auront plus de difficultés à tirer profit du travail à distance, car le partage des connaissances et des idées est plus fluide en présentiel.

Pour déterminer quels métiers peuvent être exercés à distance et dans quelle mesure, il est utile de commencer par répondre aux questions suivantes :

- Quel niveau de communication en face à face est nécessaire pour que le collaborateur soit efficace dans son travail ?
- Le rôle du collaborateur implique-t-il fréquemment le traitement d'informations qui exigent un niveau élevé de sécurité des données, ce qui ne peut pas être fait en dehors du bureau ?
- Le collaborateur dispose-t-il de tous les outils techniques nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités en dehors du bureau ?
- La majorité des tâches du collaborateur peuvent-elles être accomplies grâce à la technologie ?
- Ce poste est-il largement autonome ou nécessite-t-il de la collaboration ?

Types d'emplois qui conviennent au nomadisme numérique :



IT

- Développeur de logiciels
- Programmeur
- Développeur de sites/applications
- UX/UI
- Chargé de produit



Finance

- Gestionnaire de paie
- Comptable



Ressources Humaines

- Consultant en formation
- Talent manager



Marketing/Création

- Rédacteur de contenus
- Spécialiste SEO/des médias sociaux
- Graphiste/web designer

Une stratégie de gestion des talents sans frontières

Une fois qu'une entreprise a identifié les postes les plus adaptés au travail à distance, elle a la possibilité d'élargir son vivier de candidats, puisque la contrainte de la localisation n'entre plus en ligne de compte.

Dans les secteurs confrontés à des pénuries de candidats, dans des domaines de compétences souvent émergents, la recherche de profils constitue un défi majeur pour les entreprises. Les stratégies de gestion des talents à distance peuvent être une solution efficace pour élargir les recherches au-delà de l'emplacement physique du bureau, combler les lacunes du marché local en matière de compétences et accroître la diversité sur le lieu de travail.

8 choses à considérer avant de lancer une stratégie de gestion des talents "sans frontières" :

- ① **Conformité** : la législation du travail et les visas de travail permettent-ils le travail à distance, et quelles sont les exigences à respecter ? Quelles sont les implications fiscales ? Il est important que les entreprises examinent attentivement à la fois le pays où elles sont situées et le pays où le collaborateur sera basé afin d'éviter tout risque juridique.
- ② **Intégration à distance** : votre entreprise dispose-t-elle d'un plan d'intégration à distance solide ? [Lisez notre e-guide](#) pour en savoir plus sur la manière de mettre en œuvre efficacement l'intégration à distance.
- ③ **Management à distance** : les responsables disposent-ils de la formation, des outils et de la technologie nécessaires pour gérer efficacement une équipe à distance ?
- ④ **Technologie** : de quels systèmes informatiques et infrastructures technologiques les collaborateurs à distance auront-ils besoin pour mener efficacement leur travail ?
- ⑤ **Coût** : les collaborateurs travaillant à distance peuvent être plus rentables. Pour s'assurer que le modèle de gestion des talents à distance soit rentable, il est important d'anticiper où les collaborateurs travaillant à distance seront basés : s'ils sont situés dans une ville, les économies de coûts seront moins importantes que s'ils vivent dans une région rurale ou en développement.
- ⑥ **Culture** : quel sera l'impact d'une main-d'œuvre à distance sur la culture de l'entreprise ? La culture sera-t-elle diminuée ou va-t-elle prospérer ?
- ⑦ **Préparation** : les cadres dirigeants sont-ils prêts à accepter ce mode de travail ? L'entreprise est-elle encore très traditionnelle dans son mode de fonctionnement ? Si votre organisation n'est pas prête, cela peut avoir un impact sur les performances des collaborateurs à distance, car ils se sentiront isolés.
- ⑧ **Cartographie des candidats** : où vivent les professionnels possédant les compétences souhaitées et pour quelles entreprises travaillent-ils ? Même si la zone de recherche de candidats a été élargie, il est important que la recherche reste ciblée.

Maintenir l'engagement des collaborateurs à distance

L'un des défis majeurs pour les entreprises qui adoptent des modes de travail plus flexibles est de maintenir l'engagement des collaborateurs. Le maintien de l'engagement est non seulement crucial pour la productivité et les performances de ces derniers, mais aussi pour le succès global de l'organisation. Si parmi les professionnels interrogés en France, 53% déclarent ne pas avoir vu leur engagement changer depuis la crise sanitaire, les entreprises doivent rester vigilantes car un manque d'engagement peut conduire les collaborateurs à éprouver des sentiments d'isolement et de mécontentement, ainsi qu'une adhésion moindre envers la vision ou les objectifs de l'entreprise. Lorsque les managers et les dirigeants donnent la priorité à l'engagement, quel que soit le lieu où se trouve le collaborateur, l'organisation prospère.

"La digitalisation des outils et des processus est l'une des clés pour les entreprises pour rendre les emplois plus nomades. L'autre clé est de repenser les organisations et les processus de décision, ou les méthodes de travail."

Philippe Artero, Directeur Associé

📍 France, Robert Walters



Quelques conseils pour impliquer les collaborateurs à distance

Établissez des points réguliers

Pour que le télétravail ou d'autres pratiques de travail à distance fonctionnent efficacement, il est essentiel que les managers prennent régulièrement le temps de programmer des échanges en visioconférence. Chez Range, une société de logiciels de San Francisco, la solution consiste à effectuer des contrôles asynchrones afin d'être au courant de ce qui se passe, ainsi qu'à organiser des échanges vidéo pour permettre aux équipes de collaborer. Il est préférable d'organiser ces sessions avec un ordre du jour ouvert, car cela permet aux membres de l'équipe d'aborder n'importe quel sujet, qu'il s'agisse de faire le point sur les dernières avancées, de discuter des spécificités d'un projet, ou d'échanger sur les tenants et aboutissants d'une décision par exemple.

Développez un système d'évaluation fondé sur les résultats

La gestion des équipes à distance exige de passer d'un contrôle basé sur le comportement à un état d'esprit fondé sur les résultats. Plutôt que d'évaluer les performances uniquement en fonction de ce qu'un collaborateur est censé faire, les managers doivent fixer des objectifs et établir un environnement de confiance mutuelle. Les entreprises ont tout intérêt à examiner la manière dont elles mesurent la productivité et à vérifier si leur méthode permet de saisir à la fois les résultats concrets mais également d'autres aspects intangibles du travail. L'utilisation d'une évaluation fondée sur le mérite permettra de garantir que les collaborateurs travaillant au bureau et ceux travaillant à distance soient évalués de la même manière.

Créer des opportunités de mises en relation virtuelles

L'un des potentiels inconvénients majeurs d'une main-d'œuvre partiellement ou totalement à distance est l'impossibilité d'engager des conversations naturelles avec les autres, conversations qui ont habituellement lieu lorsque tout le monde est présent sur le lieu de travail. L'isolement social et le manque d'interaction avec les pairs peuvent créer des frustrations chez les professionnels lorsqu'ils travaillent à distance. Heureusement, la technologie offre aujourd'hui des solutions pour créer un espace en ligne permettant aux collaborateurs d'interagir, même à distance.

Assurer le bien-être des collaborateurs

Lorsque l'on travaille dans un bureau, il existe une nette distinction entre nos espaces professionnels et personnels. Pour les collaborateurs à distance, la limite entre le travail et la maison est souvent floue. L'incapacité de séparer vie privée et vie professionnelle peut contribuer à un impact négatif sur la santé mentale. C'est pourquoi il est essentiel d'inculquer aux équipes l'importance de se "déconnecter" et de maintenir un équilibre sain.

Des pratiques telles que la mise en place de rappels dans l'agenda pour encourager les collaborateurs à terminer leur journée de travail et à couper les notifications le soir peuvent les encourager à prendre un temps personnel précieux et à évacuer le stress. Organiser des programmes virtuels de bien-être tels que des séances de yoga ou proposer du coaching en ligne sont également d'excellents moyens d'assurer la bonne santé globale des collaborateurs.

“Beaucoup des éléments qui rendent les équipes efficaces sont enracinés dans des processus informels. Les rencontres dans l'ascenseur, dans la cuisine, ou en allant déjeuner... Ce sont ces moments qui permettent d'instaurer la confiance et le sentiment d'appartenance dans l'entreprise.”

Dan Pupius, PDF & Fondateur

📍 San Francisco, Range



86%

des entreprises prévoient de continuer à proposer le télétravail après le Covid-19



45%

des professionnels dans le monde ont déclaré que leur productivité avait augmenté lorsqu'ils travaillaient à distance



26%

des professionnels en France se sentent moins engagés depuis la crise sanitaire et le travail à distance

Principaux résultats

- 1 Bien que certains professionnels souhaitent travailler entièrement à distance, la plupart d'entre eux veulent simplement disposer de plus d'options en matière de modes de travail dans cette période post-pandémique.
- 2 Si le Covid-19 a aidé les entreprises à prendre conscience des avantages du travail à distance, elle leur a également rappelé l'importance de se rassembler sur le lieu de travail. La clé est de trouver le bon équilibre entre une plus grande flexibilité et le maintien de la culture et des valeurs de l'entreprise.
- 3 Lorsque vous examinez les postes qui peuvent être assurés à distance, passez en revue toutes les responsabilités du poste et déterminez si le fait de travailler à distance permettra au collaborateur d'accroître sa productivité et ses performances.
- 4 L'adoption d'une stratégie de gestion des talents « sans frontières » pour les postes qui ne nécessitent pas de présence physique sur le lieu de travail peut remédier à la pénurie de candidats et favoriser la diversité. La localisation et le poste peuvent ainsi véritablement être dissociés.
- 5 Lorsqu'elles planifient une stratégie de gestion des talents à distance, les entreprises doivent s'assurer qu'elles disposent de la technologie, des pratiques d'intégration à distance et de la formation nécessaires pour favoriser un travail à distance efficace.
- 6 L'engagement des collaborateurs fait partie intégrante du succès d'une entreprise et le maintien de l'engagement des travailleurs à distance exige une approche différente. Il est essentiel de passer à un style de management davantage axé sur les résultats et de créer des occasions de rencontres virtuelles.



A propos de Robert Walters

Robert Walters est un cabinet international de recrutement spécialisé.

En 35 ans, le groupe a grandi au rythme de ses ambitions. Nous sommes ainsi présents dans 31 pays et comptons plus de 3,200 collaborateurs, et c'est à eux que nous devons notre succès. Les entreprises nous confient la recherche d'excellents candidats pour pourvoir à une grande variété de postes. Les candidats en recherche de nouvelles opportunités professionnelles, qu'il s'agisse d'un contrat à durée indéterminée, déterminée ou d'une mission en management de transition, nous font également confiance.

Nos principaux secteurs de recrutement sont :

- Achats & Supply Chain
- Banque & Assurance
- Comptabilité & Finance
- Ingénieurs
- Immobilier & Construction
- IT & Digital
- Juridique, Fiscal & Conformité
- Marketing & Commercial
- Ressources Humaines

Contactez-nous

Si vous êtes à la recherche d'une nouvelle opportunité ou si vous cherchez à recruter dans votre entreprise, vous pouvez solliciter notre équipe par email à l'adresse paris@robertwalters.com ou visiter notre site web www.robertwalters.fr



AFRIQUE DU SUD
ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
CANADA
CHILI
CHINE CONTINENTALE
CORÉE DU SUD
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
INDE
INDONÉSIE
IRLANDE
JAPON
LUXEMBOURG
MALAISIE
MEXIQUE
NOUVELLE-ZÉLANDE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
PORTUGAL
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUISSE
TAÏWAN
THAÏLANDE
VIETNAM