

H.R.Insights #03

FullRemoteSkills

QUELLES COMPÉTENCES POUR ÊTRE
UN TÉLÉTRAVAILLEUR PERFORMANT ?



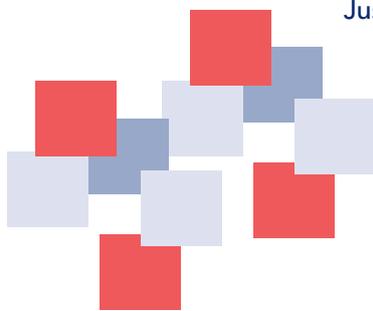
CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

Saven

PERFORMANCE
CONNECTING DECISION TO TALENT

GROUPE
AKSIS
GESTION DES COMPÉTENCES ET DYNAMIQUE PROFESSIONNELLE

RÉSUMÉ



Jusqu'en 2020, le télétravail complet ne concernait que moins de 2 % des salariés. Mais depuis le confinement imposé par la crise sanitaire de mars 2020, le télétravail « *full remote* » concerne près de 25 % des salariés en France. Et les performances des télétravailleurs sont désormais une question essentielle pour maintenir l'activité des entreprises.

Quelles compétences particulières faut-il mobiliser pour être performant en situation de télétravail ? Comment, concrètement, maintenir son activité avec les autres membres de l'organisation ?

L'étude présentée dans ce document analyse les parcours, les performances et les compétences comportementales d'un groupe de 317 télétravailleurs entre 2009 et 2019, représentatifs de la population des travailleurs « *full remote* » avant la crise du COVID-19. Ce groupe se caractérisait d'abord par son hétérogénéité en matière de succès avant et après l'épisode de télétravail. On y trouvait des collaborateurs très performants, pour lesquels le télétravail était une récompense, ou des collaborateurs faiblement performants.

Des différences dans la maîtrise de cinq compétences expliquent ces différences de succès et de trajectoires avant, pendant et après l'épisode de télétravail. Et ces compétences illustrent les exigences spécifiques du télétravail. Le collaborateur en télétravail, par son absence physique et son écartement des échanges informels, est finalement menacé de se retrouver à la périphérie de l'entreprise. Les cinq compétences identifiées dans cette étude décrivent un mode de coordination qui permet de surmonter les contraintes du télétravail : c'est la coordination narrative, dont le ressort principal est de permettre aux présents de se représenter ce que font les absents.



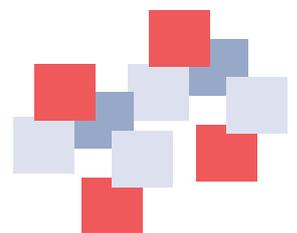
INTRODUCTION

L'étude présentée dans ce document analyse les parcours, les performances et les compétences comportementales d'un groupe de télétravailleurs entre 2009 et 2019. Elle a été conduite en janvier 2020, pour accompagner la mise en place du télétravail dans un contexte normal. Les circonstances lui donnent, depuis, une dimension bien différente. La crise sanitaire et la menace de contamination ont provoqué une brutale transformation des conditions de travail des salariés français. À ce jour, près de 25 % d'entre eux sont devenus des télétravailleurs « *full remote* », c'est-à-dire des salariés qui travaillent exclusivement depuis leurs domiciles. De nombreux Français découvrent que le télétravail n'est pas une simple relocalisation du travail.

Pourtant, le télétravail « *full remote* » n'est pas né de la crise du coronavirus. Avant mars 2020, il avait déjà une histoire, des adeptes, des gagnants et des perdants. Cette histoire explique qui étaient ses premiers bénéficiaires autant qu'elle révèle les raisons de son faible succès. Elle explique aussi pourquoi la question de la satisfaction des télétravailleurs a été longtemps le principal prisme par lequel les chercheurs ont étudié ce phénomène.

Reste que la question qui émerge aujourd'hui est bien celle de la performance des télétravailleurs. Comment, dans les conditions inédites que nous vivons, maintenir un niveau de fonctionnement optimal dans les organisations ? Et, plus précisément, quelles compétences spécifiques faut-il détenir pour être un télétravailleur performant ?

L'étude présentée dans ce document analyse les parcours, les performances et les compétences comportementales d'un groupe de 317 télétravailleurs entre 2009 et 2019, représentatifs de la population des travailleurs « *full remote* » avant la crise du coronavirus. Elle montre les spécificités de cette population, tant par leurs parcours passés, leurs fonctions et leurs compétences que par leurs performances avant et après l'épisode de télétravail. Les résultats permettent de proposer quelques actions aux managers et aux nouveaux télétravailleurs.



LE TÉLÉTRAVAIL JUSQU'À AUJOURD'HUI

Repères historiques

L'apparition du télétravail depuis les années 1970 est autant le fruit des possibilités technologiques que d'une volonté stratégique. En 1973, après la crise pétrolière, l'objectif de réduire les déplacements pour réduire embouteillages, pollution et consommation fait émerger une première réflexion sérieuse sur les opportunités du télétravail. Jack Nills, un ingénieur de la NASA, propose de « rapprocher le travail des travailleurs plutôt que de rapprocher les travailleurs du travail » et convainc les entreprises d'agir en ce sens. Elles y voient deux intérêts. Le premier est de résorber les écarts entre les zones géographiques où se trouvent les populations qualifiées et celles où se trouvent les emplois. IBM, par exemple, y voit le moyen de recruter les informaticiens, majoritairement localisés sur la côte ouest, qui répugnent à déménager vers le siège situé dans l'État de New York. D'autres entreprises, conscientes que l'emploi des femmes est en croissance durable, cherchent à aider leurs collaboratrices à harmoniser leurs différentes sphères de vie. Il existe donc, dès les origines du télétravail, une segmentation : il existe un télétravail des élites, qui reflète son pouvoir de négociation avec son employeur ; il existe aussi un télétravail des plus humbles, qui relève moins de leur pouvoir de négociation individuel que des dispositifs collectifs à leur disposition. L'impact de ces volontés pionnières reste limité car les possibilités technologiques sont encore limitées et coûteuses. Les réseaux informatiques sont encore balbutiants ; leur débit est limité. Les ordinateurs ne sont pas encore des appareils individuels mais des machines volumineuses. L'émergence des technologies

mobiles, dans les années 1990, relance le débat. L'ordinateur individuel, le téléphone mobile et internet rendent possibles des interactions instantanées entre des collaborateurs éloignés. La mutation de l'Occident vers une économie de la connaissance et la raréfaction programmée du travail industriel provoquent une prise de conscience politique. Thierry Breton, alors PDG de Bull, rédige un rapport¹ à la demande du Premier ministre de l'époque, Édouard Balladur. Le télétravail est présenté comme une opportunité pour les salariés comme pour les entreprises. Pour les premiers, il permet de limiter les temps de transports et d'améliorer le bien-être. Pour les seconds, il promet de développer la performance, la productivité et, aussi, la flexibilité. Un comité pour l'aménagement des temps de travail et de loisirs est créé en Île-de-France. Il a pour projet de créer des centres de proximité où les salariés en télétravail pourraient trouver les ressources informatiques nécessaires à la communication avec leurs entreprises. Des accords européens et nationaux sont conclus pour assouplir le recours au télétravail (notamment pour éviter la modification du contrat de travail) et pour garantir l'égalité des droits entre les télétravailleurs et les autres. Bref, l'accès au droit, la démocratisation de l'informatique, la généralisation de l'internet à haut débit puis, plus récemment, le développement d'outils de vidéoconférence (notamment Skype en 2003) ont progressivement créé un contexte favorable. En 2018, 20 % des entreprises proposent un télétravail régulé², c'est-à-dire offrent à leurs salariés le cadre juridique et les ressources techniques nécessaires.

La croissance du nombre de salariés en télétravail a été régulière en France depuis les années 2000. En 2019, elle atteignait 29 % (cadres et non-cadres confondus).

¹Breton, T. (1994)
*Le télétravail en France :
situation actuelle, perspectives
de développement et aspects
juridiques,
Paris, la Documentation
française, (Collection des
rapports officiels)*

²Télétravail : regards croisés
salariés et dirigeants. Rapport
Le Comptoir de la Nouvelle
Entreprise / Malakoff Mederic,
2019





Les cadres, les CDI, le secteur des services, les habitants d'Île-de-France et les collaborateurs des entreprises de plus de 1000 salariés y sont surreprésentés. Mais cette croissance mérite une précision. Ce sont les formes partielles (quelques jours par semaine, toutes les semaines) et occasionnelles (quelques jours sans régularité) qui croissent. Le nombre de salariés en télétravail complet demeure, lui, marginal : en 2019, il était de 1,56 %.

Repères organisationnels

Le télétravail complet est la substitution totale du travail sur le site de l'entreprise par le travail au domicile du salarié. Il suppose donc l'appartenance à une organisation (le télétravail n'est pas une sous-traitance) et requiert des ressources technologiques.

Plus concrètement, l'activité du télétravailleur est fortement impactée par quatre caractéristiques qui en font une situation très différente du travail traditionnel.

Autonomie

Le télétravailleur a moins accès aux conseils ou au support de ses collègues. Il doit donc prendre plus de décisions seul.

Gestion de l'agenda

Gain ou handicap, le télétravail crée une flexibilité dans le rapport au temps. Le télétravailleur peut organiser son temps comme il le souhaite. Ne plus être contraint par les rites temporels de l'entreprise (heures de pauses, de déjeuner...) a pour corollaire de devoir négocier avec les temps de la famille, qui ne sont pas moins contraignants.

Interdépendance des tâches

Le télétravailleur, comme n'importe quel salarié, a besoin des autres pour agir. En première analyse, il doit donc mobiliser des moyens de communication et de coordination alternatifs à l'échange interpersonnel traditionnel. Mais, réciproquement, il doit aussi gérer l'incertitude liée aux déficits d'information.

Isolement et absence

Le télétravail peut manquer de soutien social émotionnel et opérationnel. L'absence de collègues le prive de renforcements positifs. Elle le prive aussi de compétences : en situation de télétravail, les demandes d'aide sont plus formelles et moins spontanées. Pour cette raison, le télétravailleur est coupé de beaucoup des informations informelles qui permettent au quotidien de comprendre la vie de l'entreprise. Il est donc privé des moyens de mieux comprendre les décisions et les règles qui organisent le travail. Réciproquement, son absence physique livre la perception de son travail à l'imaginaire de ses collègues. Ses performances seront moins visibles.

Pour cet ensemble de raisons, le télétravail impose de changer de mode de coordination entre les individus. Le travail présentiel permet des coordinations formelles (les consignes explicites, les process...) et des coordinations informelles, interstitielles. Les échanges à la machine à café ou lors de la pause cigarette sont des exemples de ce mode de coordination. C'est dans les interstices, c'est-à-dire dans les discontinuités entre les temps formels, que des informations importantes sont échangées de façon plus souple. C'est aussi dans ces moments, où le formalisme s'allège, que les salariés peuvent questionner et « parler vrai. » Bref, les télétravailleurs doivent trouver, pour maintenir leur niveau de performance, des alternatives au mode de coordination interstitiel.



Ces contraintes se retrouvent dans les conséquences classiquement observées du télétravail. Une accentuation des conflits entre les vies personnelles et professionnelles est régulièrement démontrée par les études. Le télétravail apporte aussi des bénéfices : une meilleure qualité de vie, une plus grande autonomie, un engagement accru ou une meilleure santé. Mais le principal problème demeure la performance des télétravailleurs³. Les études précédentes montrent que la situation de télétravail influence de façon globalement négative la performance et la carrière. Mais cette influence est hétérogène : elle affecte plus les femmes que les hommes, moins les managers que les autres collaborateurs. Ces constats amènent à trois questions qui vont être traitées dans l'analyse qui suit.

1. Qui sont réellement les télétravailleurs « *full remote* » ?
2. Quelles compétences comportementales faut-il mobiliser pour être performant en situation de télétravail ?
3. Quel mode de coordination remplace la coordination interstitielle qui est rendue impossible en situation de télétravail ?

³ Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M? (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science, 16 (2), pp. 40-68.*

L'ÉTUDE

Le dispositif

Les données ont été extraites d'une base de données qui suit, depuis 2007, près de 200000 actifs français représentatifs de la population active. Dans cette base, on a isolé le groupe des individus ayant connu une situation de télétravail complet, en CDI, pendant au moins trois ans. La base contient une évaluation semestrielle de plusieurs données intéressantes :

- La rémunération ;
- La performance (telle qu'évaluée par le manager lors du dernier entretien annuel) ;
- La position hiérarchique et son évolution en nombre d'échelons franchis depuis le début de la carrière ;
- 17 soft skills ou compétences comportementales ;
- Le poste, le statut, les fonctions, l'âge et le genre.

Cet ensemble de données permet d'analyser les parcours qui conduisent à être en situation de télétravail, puis qui y performant, puis, enfin, quelles trajectoires suivent l'expérience en télétravail.

Les 17 compétences comportementales testées

Les compétences comportementales sont des ressources individuelles qui ne sont pas liées directement à un métier. Tandis que les compétences métier sont presque infinies, puisqu'elles représentent la variété des métiers, les compétences comportementales sont en nombre limité car elles sont transversales et donc communes à une grande variété de métiers.

Les 17 compétences utilisées ici sont évaluées par des échelles psychométriques validées. Elles ont aussi en commun de constituer un référentiel cohérent qui couvre tout le spectre des comportements significativement liés aux performances dans une grande variété de métiers.

COMPRENDRE SON ORGANISATION	Chercher à connaître et à utiliser à bon escient les règles et la stratégie de l'entreprise
COMPRENDRE LES BESOINS D'AUTRUI	Être capable de rechercher et de comprendre avec pertinence les besoins de clients internes ou externes
RÉSOLUDRE UN PROBLÈME COMPLEXE	Être capable d'analyser un problème complexe, d'identifier des solutions et d'arbitrer rationnellement entre elles
ESPRIT CRITIQUE	Être capable de remettre en cause les habitudes à bon escient
CRÉER DES SOLUTIONS INNOVANTES	Être capable d'utiliser ses connaissances et son imagination pour concevoir des alternatives aux solutions habituellement utilisées
CONSTRUIRE UNE VISION PERSONNELLE POUR SON ACTIVITÉ	S'approprier les connaissances actuelles sur son activité pour formuler une stratégie personnelle pertinente
IDENTIFIER DES PERSONNES RESSOURCES	Se doter d'une compréhension juste des compétences, de l'influence et des contributions possibles des personnes de son entourage
COOPÉRER	Savoir travailler avec des personnes de statut et de compétences divers
SE CONNAITRE	Se doter d'une compréhension juste de ses compétences, de son influence et de ses contributions possibles
PRENDRE DES RISQUES	Agir en testant des solutions nouvelles
S'ENGAGER DURABLEMENT POUR L'ENTREPRISE	Adhérer à la culture et aux valeurs de l'entreprise, s'identifier à elles
GÉRER SON STRESS EN SITUATION AMBIGUË	Être capable de continuer de décider et d'agir même quand tout n'est pas prévisible
PROMOUVOIR	Assurer la promotion réussie d'une action, d'un service ou d'un produit
MOTIVER UN COLLECTIF	Mettre en action les membres d'un groupe pour obtenir leur engagement et leur performance
CONTRIBUER À UN TRAVAIL COLLECTIF	Apporter ses compétences et son soutien aux efforts d'un groupe
ORGANISER LE TRAVAIL D'UN COLLECTIF	Savoir distribuer des missions, des tâches ou des projets en fonction des ressources différentes des membres d'une équipe
ORIENTER LE TRAVAIL D'UN COLLECTIF	Être capable de construire des objectifs partagés





RÉSULTATS

Qui étaient les télétravailleurs avant 2020 ?

La base de données contient 317 sujets possédant les caractéristiques ciblées (CDI, télétravail à temps complet pendant au moins trois ans). Ce sont majoritairement des cadres (53 %) hommes (57 %), salariés d'entreprises de plus de 1 000 salariés (56 %) du secteur des services (46 %), dont l'âge moyen est de 34 ans. Leurs caractéristiques démographiques sont très voisines de celles des télétravailleurs décrits par l'étude du Comptoir de la Nouvelle Entreprise en 2019. Nos 317 individus sont donc représentatifs de la population des télétravailleurs français.

Caractéristiques démographiques des télétravailleurs selon les deux études

	Rapport Comptoir de la Nouvelle Entreprise (2019)	Données de l'étude
Cadres	51 %	53 %
Salariés d'entreprises de +1000 salariés	49 %	56 %
Salariés d'entreprises de service	45 %	46 %
Hommes	57 %	56 %
Âge moyen	34 ans	35 ans

Comme l'indique le schéma ci-dessous, la distribution des télétravailleurs est très variable selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques. C'est d'abord dans les fonctions support et dans la population des employés qu'ils se retrouvent. Ils sont 17 % chez les employés de la fonction finance-comptabilité. Les tâches de comptabilité mobilisent, malgré la digitalisation, beaucoup de tâches de saisie qui sont simplement gérables à distance. Les télétravailleurs sont aussi 22 % dans les moyens généraux. Ils sont presque absents des opérations : aucun dans l'encadrement et seulement 3 % chez les employés. Dans les fonctions support, la rareté des télétravailleurs en RH et en vente s'explique par des raisons différentes. Les employés sont rares dans la fonction RH, ce qui explique leur rareté parmi les télétravailleurs. Ils sont nombreux dans la population vente-marketing. Mais, dans ces métiers, les employés sont majoritairement des vendeurs, très liés au point de vente et donc peu gérables par le télétravail.

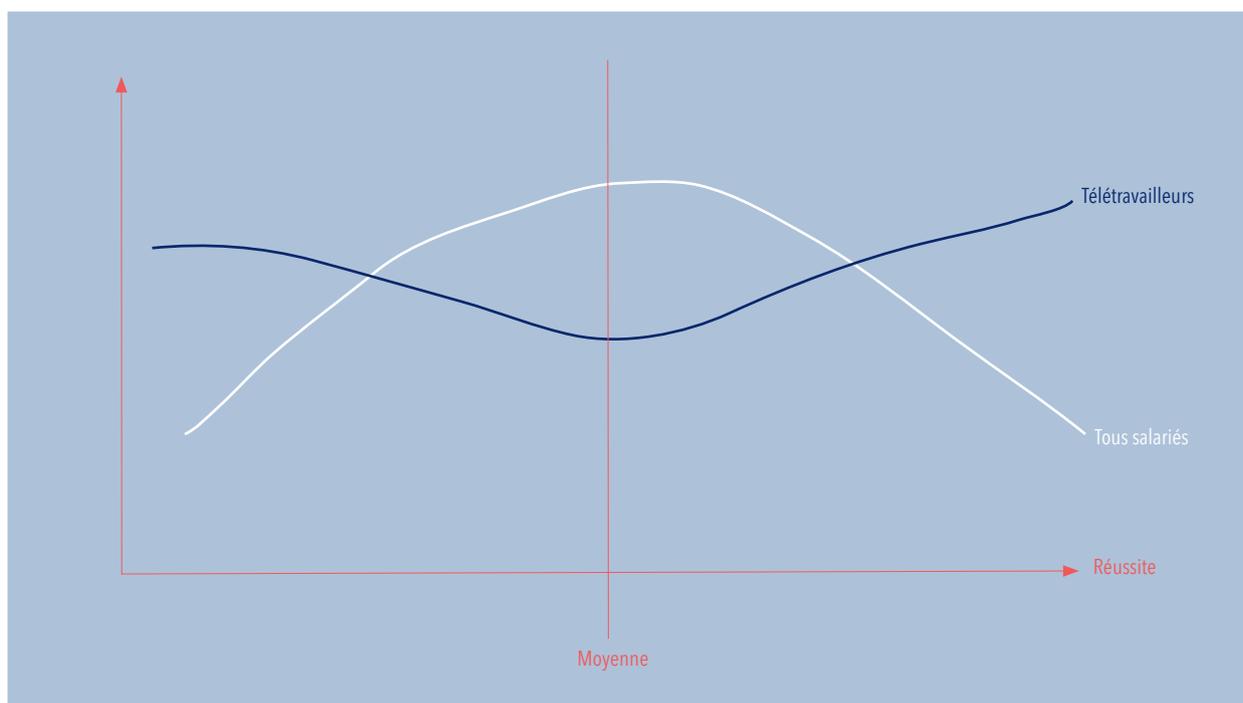
Distribution des télétravailleurs dans les fonctions et les niveaux hiérarchiques

		DIRIGEANTS					5 %
		RH	Finances compta	Sales Marketing	Opérations	Supports	
MANAGERS DE MANAGERS CADRES ET MANAGERS EMPLOYÉS	MANAGERS DE MANAGERS	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %	53 %
	CADRES ET MANAGERS	15 %	15 %	17 %	0 %	0 %	
	EMPLOYÉS	2 %	17 %	3 %	3 %	22 %	47 %

Les cadres des fonctions support forment le plus gros contingent des télétravailleurs : 15 % en RH et en finance-comptabilité, 17 % en marketing et ventes. Si on suppose que les cadres de la fonction marketing et ventes sont plutôt des marketeurs, on retrouve ici des fonctions où l'impact de la digitalisation rend le télétravail possible. Enfin, le télétravail est particulièrement rare parmi les managers de managers et les dirigeants.

Leur distribution dans les fonctions et les statuts n'est pas la seule différence qui distingue les télétravailleurs des autres salariés. Nous avons construit un indicateur agrégé de réussite, qui associe à la rémunération, la performance dans le poste et le nombre d'échelons franchis depuis le début de la carrière. La distribution de ces scores individuels de réussite est significativement différente chez les télétravailleurs.

Distribution de la réussite de carrière chez les télétravailleurs et dans l'ensemble de la population



La comparaison de ces deux courbes montre simplement une caractéristique fondamentale des télétravailleurs avant 2020 : dans ce groupe, les individus de niveau de succès moyen sont sous-représentés. À l'inverse, les individus de succès faibles ou forts sont surreprésentés. En résumé, l'absence de classe moyenne est une caractéristique spécifique du groupe des télétravailleurs.

Des différences interindividuelles expliquent cette spécificité.

Qui devenait télétravailleur avant 2020 ?

Le partitionnement des variables de performance permet de constater l'existence de deux sous-groupes bien distincts parmi les individus qui sont devenus télétravailleurs. Il s'agit là des données qui précèdent l'entrée dans la période de télétravail.

Caractéristiques des deux groupes

	Groupe 1 Télétravail récompense	Groupe 2 Télétravail opportunité
Statut	Cadres	Employés
Âge	37	34
Genre	Hommes	Femmes
Fonction	RH, marketing	RH, finance-comptabilité
Succès agrégé	Supérieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne



Le premier groupe est constitué de cadres hommes en réussite : leurs scores de succès sont supérieurs à la moyenne. Pour eux, l'accès au télétravail est une récompense et un outil de fidélisation. C'est sans doute pour les fidéliser que les entreprises leur ont proposé le télétravail. Mais il fallait être excellent pour en faire partie.

À *contrario*, le second groupe est composé de femmes non-cadres dont le succès est inférieur à la moyenne. Elles sont plus jeunes que les membres du groupe précédent. Dans leur cas, l'accès au télétravail est une opportunité : ni sanction ni récompense, mais plutôt la possibilité de mettre en œuvre un accord conventionnel ou local sur le télétravail. Les salariés qui en bénéficient sont d'un niveau de compétences limité ; ils sont certainement peu identifiés pour leur potentiel. Il n'est probablement pas perçu comme nécessaire de les garder dans le champ de vision.

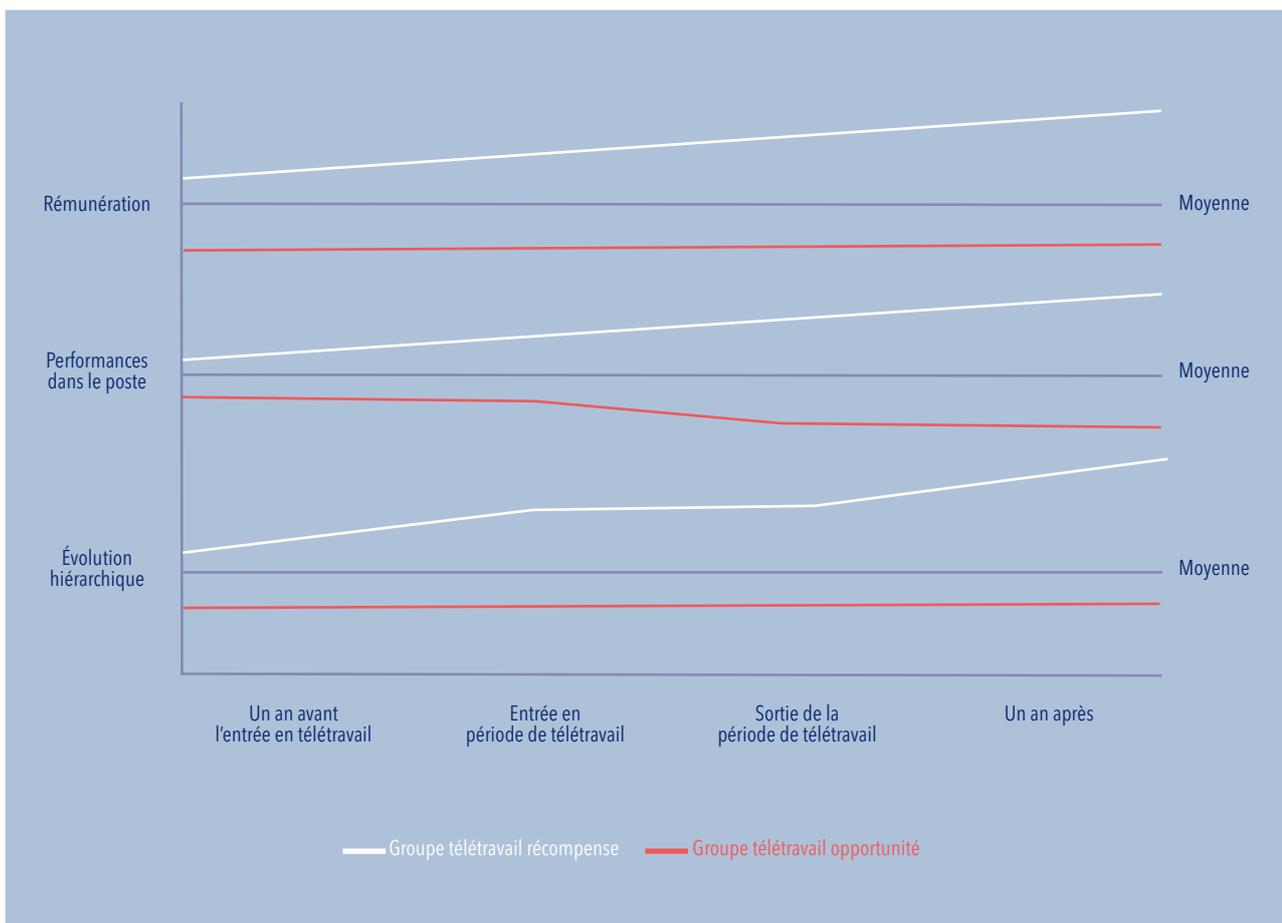
Que sont devenus les télétravailleurs ?

Les mêmes données permettent d'analyser les trajectoires des télétravailleurs qui sont redevenus des salariés présentsiels. Dans l'échantillon, ils sont 378 dans ce cas. La durée moyenne de la période de télétravail est de 3,7 ans.

La performance avant l'épisode de télétravail (chapitre ci-dessus) prédit fortement ce que seront les étapes ultérieures et le niveau de performance qui sera atteint ensuite. Quand les télétravailleurs viennent de parcours de succès (groupe 1, télétravail récompense), ce succès se prolonge pendant la période de télétravail

puis après le retour à une activité présentielle. Leurs revenus, leurs niveaux hiérarchiques et leurs performances augmentent. Bref, le télétravail prolonge la courbe du succès. Inversement, les télétravailleurs qui viennent de parcours plus modestes réintègrent des parcours présentiels sans gain particulier. Dans ce cas, le parcours stable antérieur se mue en stagnation ou même en déclin : leurs performances sont légèrement moins bien appréciées lors de leur retour au travail présentiel.

Évolution des critères de réussite dans les deux groupes de télétravailleurs.



Quelles compétences comportementales pour être un télétravailleur performant ?

Les 17 compétences comportementales mesurées chez les télétravailleurs de notre échantillon déterminent-elles leur succès en général ? Existe-t-il des différences selon les niveaux hiérarchiques ?

6 compétences comportementales, parmi 17, ont une influence significative sur la performance des télétravailleurs : se connaître, résoudre des problèmes complexes, identifier des personnes-ressources, promouvoir et comprendre son organisation. La plupart des autres compétences du référentiel exercent des influences marginales sur la performance. C'est notamment le cas des compétences de management ou de leadership. Enfin, les compétences de gestion du stress, de prise de risque ainsi que de créativité exercent une influence significative négative sur la performance des télétravailleurs.

Influences sur la performance des télétravailleurs

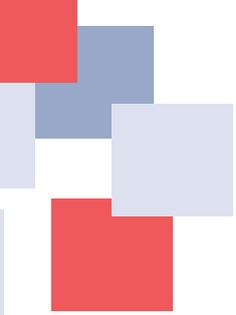
Influence négative	Influence positive ou négative mais peu significative	Influence positive
Créer des solutions innovantes Prendre des risques	Esprit critique Construire une vision personnelle pour son activité Coopérer S'engager durablement pour l'entreprise Gérer son stress en situation ambiguë Motiver un collectif Contribuer à un travail collectif Organiser le travail d'un collectif Orienter le travail d'un collectif	Comprendre son organisation Comprendre les besoins d'autrui Résoudre un problème complexe Identifier des personnes ressources Se connaître Promouvoir

Cette configuration se retrouve à tous les niveaux hiérarchiques, mais elle s'intensifie avec le niveau hiérarchique. Plus on gravit les échelons hiérarchiques, plus le lien entre ces 6 compétences et le succès est fort.

Portrait en compétences du télétravailleur performant

Le télétravailleur performant est doté d'une bonne connaissance de ses ressources et des ressources de son organisation. Il est aussi à l'aise avec la complexité. On peut imaginer qu'il a de nombreux points de contact avec les différents services et que ses interactions avec l'entreprise ne passent pas exclusivement par son manager. Ces compétences répondent aux caractéristiques du télétravail citées plus haut : elles permettent de gérer l'autonomie, le rapport au temps modifié et l'interdépendance des tâches. Le télétravailleur performant sait aussi promouvoir ses réalisations. Il sait donc gérer l'isolement grâce à des comportements capables de donner à voir ce qu'il fait. Par cette compétence, il obtient que les autres salariés se représentent ce qu'il fait loin de leurs yeux. Il obtient aussi qu'on ne l'oublie pas et que ses actions fassent partie du quotidien de l'entreprise. Enfin, il sait faire connaître ses projets et leurs succès. Il dédie de l'énergie à sa visibilité et à son image pour remédier à son absence physique. À *contrario*, il n'investit pas dans l'innovation. Le télétravailleur performant a sans doute compris que, pour être visible, il devait être lisible. On le retrouve donc plutôt dans le respect des process et le conformisme que dans l'innovation. Car le principal écueil qui menace le télétravailleur est, finalement, l'invisibilité. L'absence laisse le champ libre à l'imaginaire. Comment les autres membres de l'entreprise se représentent-ils ce qu'il fait quand il n'est pas là ? Est-il imaginé plongé dans ses dossiers ou, immergé dans son contexte de vie familiale, accaparé par d'autres activités que le travail ? Le télétravailleur doit donc combler son absence avec des indices et des informations qui permettent aux autres salariés de se construire une image favorable de lui. Il doit, finalement, raconter l'histoire de son travail faute de pouvoir la montrer quotidiennement. Les télétravailleurs performants ont donc remplacé la coordination interstitielle par une coordination narrative. Ils sont les *storytellers* de leurs vies de télétravailleurs.





CONCLUSION

Télétravail, succès, compétences et modes de coordination

Jusqu'en 2020, le télétravail à temps complet ne concernait qu'une petite minorité de salariés. Ce groupe se caractérisait d'abord par son hétérogénéité en matière de succès. Les rémunérations, les progressions hiérarchiques et les performances des télétravailleurs étaient soit supérieures, soit inférieures à la moyenne. L'absence de classe moyenne était une caractéristique de cette population. Cette spécificité reflétait des parcours différents d'accès au télétravail. Une élite, aux compétences rares, avait le pouvoir, en échange de sa fidélité, de négocier des conditions de travail à distance compatibles avec des souhaits de vie spécifiques. C'est le « télétravail récompense. » Le « télétravail opportunité », au contraire, concernait des salariés moins rares, moins essentiels et, par ailleurs, moins performants. Pour eux, l'accès au télétravail répondait à un besoin ponctuel (maternités notamment, puisque ce groupe est majoritairement jeune et féminin) et à l'activation d'une modalité prévue par les accords d'entreprise plutôt qu'à l'utilisation d'un pouvoir de négociation individuel. Ces deux groupes se distinguent aussi par leurs trajectoires après l'épisode de télétravail. Les individus du groupe « télétravail récompense » prolongent leur parcours de réussite. Les membres du groupe « télétravail opportunité » prolongent leurs itinéraires selon les mêmes modalités qu'avant, en maintenant des niveaux de réussites inférieurs à la moyenne. Des différences dans la maîtrise de cinq compétences expliquent ces différences de succès et de trajectoires avant, pendant et après l'épisode de télétravail. Ces cinq compétences sont : Se connaître, Résoudre des problèmes complexes, Identifier des personnes-ressources, Promouvoir et Comprendre son organisation. Et ces compétences illustrent les exigences spécifiques du télétravail : c'est, avant tout, une expérience de confrontation à la disparition de canaux de communication informels.

Les échanges dans les interstices de temps, où des informations « off » peuvent se diffuser, disparaissent. Rien, spontanément, ne les remplace. Le collaborateur en télétravail, par son absence physique et son écartement des échanges informels, est finalement menacé de se retrouver à la périphérie de l'entreprise. Les cinq compétences identifiées dans cette étude décrivent un mode de coordination qui permet de surmonter les contraintes du télétravail : c'est la coordination narrative, dont le ressort principal est de permettre aux présents de se représenter ce que font les absents, qui remplace la coordination interstitielle.

Le télétravail au temps de l'épidémie de coronavirus

Depuis mars 2020 et l'imposition du confinement pour lutter contre l'épidémie de Covid-19, 25 % des actifs sont devenus des télétravailleurs⁴. Ce changement est massif car il provoque une véritable évolution dans la population des télétravailleurs. Dans les directions, parmi les cadres de toutes fonctions, le télétravail devient majoritaire. Cette diversification des profils va donner accès au télétravail à une plus grande variété de salariés, hors des spécificités de « récompense » ou « d'opportunité » décrits plus haut. Une classe moyenne et une banalité du télétravail émergent sous nos yeux. À l'heure où ces lignes sont écrites, nul ne sait quand les conditions sanitaires rendront possibles les conditions de travail présentes. Nul ne sait donc jusqu'à quand le télétravail s'imposera et comment cette expérience inédite pourra marquer les comportements des individus.

⁴Sondage Odoxa - Le Figaro - FranceInfo, 19 mars 2020.

Voici quelques suggestions d'accompagnement basées sur les résultats de l'étude :

Pendant le confinement : favoriser la coordination narrative et mesurer ses effets

La coordination narrative permet le succès des télétravailleurs ; elle leur assure

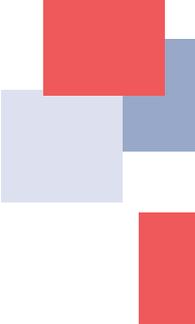


la visibilité de leurs contributions malgré l'absence physique. Il est donc utile de favoriser son émergence chez tous les télétravailleurs. Un moyen est de permettre à chacun de partager, en réunions virtuelles, le récit de ses journées passées et de son agenda des jours à venir. Ces récits mobiliseront des aspects personnels et pas seulement professionnels : c'est nécessaire pour qu'ils soient authentiques. La compétence à promouvoir ses actions et réalisations n'est pas partagée par tous : le manager veillera donc à donner à chacun le temps et les moyens de s'exprimer. Comme on l'a vu, le télétravail pousse plus au conformisme et au respect des process qu'à l'innovation. La crise du coronavirus, évidemment anxiogène, pousse dans le même sens. Pourtant, cette situation devrait être l'opportunité d'innover, tant pour les clients et les produits que pour l'organisation du travail. C'est donc l'occasion, outre de rappeler cet enjeu, de créer des équipes projet, de tester des idées ou des outils et d'en faire les retours d'expérience. Enfin, la situation suggère fortement aux managers et aux dirigeants de mettre en place des applications permettant la mesure en temps réel du climat social de l'entreprise.

Après le confinement : créer les conditions propices à la performance des télétravailleurs

Le télétravail sera peut-être victime de l'effet rutabaga : ces légumes « ersatz » ont tellement été associés au rationnement et à l'occupation allemande qu'ils ont été rejetés par les consommateurs après la libération. Peut-être, donc, que l'après-confinement sera le temps du rejet du télétravail et du retour enthousiaste vers les open-spaces. Mais peut-être, au contraire, aura-t-il été l'opportunité de découvrir les bénéfices d'une autre forme d'organisation et d'y attirer plus de salariés. L'identification aux salariés qui tirent profit du télétravail sera sans doute le levier de ce regain d'intérêt. Car le confinement aura, dans chaque entreprise, ses stars, ses héros discrets et, peut-être ses perdants.

Si le télétravail suscite un regain d'intérêt, il importera de veiller à la capacité des postulants à réussir. Il sera donc utile, en premier lieu, de s'assurer que les compétences dont ils disposent sont bien celles qui permettent la performance.



MÉTHODOLOGIE

Données collectées entre 2007 et 2019. Données traitées en janvier 2020..

Indicateur agrégé de succès

Analyse factorielle. Un facteur agrège toutes les variables et explique plus de 50 % de la variance totale.

Déterminants des scores agrégés de succès

Régressions linéaires.



À PROPOS DE LA CHAIRE COMPÉTENCES, EMPLOYABILITÉ ET DÉCISION RH DE L'EM NORMANDIE

La chaire « *Compétences, Employabilité et Décision RH* » apporte un regard scientifique et objectif sur les transformations contemporaines du monde de l'emploi. Elle met en lumière les nouvelles compétences nécessaires aux entreprises pour concevoir des stratégies innovantes et assurer leur croissance.

Elle explore l'évolution des trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation rapide, sous l'impulsion des technologies digitales. Elle analyse les différences de carrière en s'attachant aux liens de cause-à-effet avec les comportements des individus et mettra en lumière les processus décisionnels des organisations comme des individus en matière de carrière, de recrutement ou d'emploi. Les leviers d'employabilité, éclairés par les nouvelles ressources offertes par l'exploitation des données, sont également un axe d'étude majeur.

L'ambition de la chaire est ainsi de permettre aux individus et aux organisations d'exercer leurs responsabilités gestionnaires, sociétales et éthiques dans des conditions optimales.



À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS et AACSB. Avec 4 500 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 19 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur cinq campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin. L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière. www.em-normandie.com | Twitter : @EMNormandie

À PROPOS DE PERFORMANSE

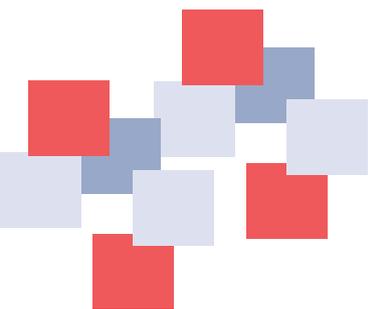
PerformanSe - filiale du Groupe Julhiet/Sterwen - est spécialisée dans la conception et la commercialisation de tests psychométriques et l'évaluation des soft skills, dédiés au recrutement et au développement des talents avec pour objectif d'accroître la performance future de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif. www.performanse.com

À PROPOS DE SAVEN

Saven conçoit et commercialise des outils d'évaluation des ressources cognitives et comportementales. Son ambition est de fournir aux professionnels des ressources humaines les solutions les plus utiles, les plus simples, les plus fiables et les plus déontologiques du marché. www.saven.fr

À PROPOS DU GROUPE AKSIS

Le groupe AKSIS propose des prestations d'accompagnement à l'évolution professionnelle partout en France. En prenant en compte les besoins et potentiels des individus comme ceux des entreprises, son objectif est d'assurer aux salariés, demandeurs d'emploi ou jeunes un accès à l'emploi ou à la définition et la mise en œuvre de leur projet professionnel. www.aksis.fr



Jean PRALONG

Titulaire de la chaire «Compétences, Employabilité et Décision RH», Professeur en Gestion des Ressources Humaines

E-mail : jjpralong@em-normandie.fr

CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

LE HAVRE

30, rue Richelieu
76087 LE HAVRE CEDEX
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

PARIS

64, rue du Ranelagh
75016 PARIS
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

DUBLIN

19 - 21 Aston Quay
Temple Bar - DUBLIN 2
Tél. : 00 35 3190 111 75

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : 00 44 1865 681 407

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



EM
NORMANDIE
MÉTIS LAB

CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

NORMANDIE