

THE NEXT NORMAL OF HR



INTRODUCTION DE YANNICK COULANGE 3

**LES LOIS DE L'ATTRACTION : STRATÉGIES CLÉS POUR
ATTIRER LES MEILLEURS CANDIDATS AUJOURD'HUI 4**

**UN ENDROIT OÙ SE DÉVELOPPER : CRÉER UNE MAIN-
D'ŒUVRE RÉSILIENTE ET MOTIVÉE DANS UNE RÉALITÉ
EN CONSTANTE ÉVOLUTION..... 6**

**PRÊTS À TOUTE ÉVENTUALITÉ : QUELLES SONT LES
COMPÉTENCES DONT UNE ÉQUIPE AURA BESOIN POUR
TRIOMPHER DANS LA PROCHAINE NORMALITÉ? 8**

**TENIR LA DISTANCE : STIMULER LA PRODUCTIVITÉ DU
TÉLÉTRAVAIL AVEC LES TALENTS ADÉQUATS..... 10**

**CLAIREMENT FLEXIBLE : FIXER LES LIMITES DE LA
FLEXIBILITÉ POUR RESPONSABILISER LES SALARIÉS .. 12**

**LE VENT DU CHANGEMENT CULTUREL : FAVORISER UNE
CULTURE D'ENTREPRISE DYNAMIQUE DANS LA PROCHAINE
NORMALITÉ..... 14**

INTRODUCTION DE **YANNICK COULANGE**

**Directeur Exécutif,
Michael Page
Suisse**

En l'espace d'un an, le monde dans lequel nous vivons et travaillons a connu un véritable bouleversement, et l'essor rapide du home office a constitué l'un des plus grands changements. Du jour au lendemain, la numérisation était non plus un souhait, mais bien une réalité née d'une nécessité.

Cette métamorphose s'est inévitablement répercutée sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines, depuis l'attraction et la rétention des talents jusqu'à la culture d'entreprise. Comme l'ont constaté nos consultants, de nombreuses entreprises ont tout d'abord été confrontées à une courbe d'apprentissage abrupte. Néanmoins, grâce à un encadrement adéquat, beaucoup d'entre elles sont parvenues à atteindre une nouvelle norme en matière de flexibilité, d'agilité et de productivité.

Depuis plus de 40 ans, Michael Page se consacre à l'art et à la science du recrutement. Aujourd'hui, aider nos clients et les candidats à naviguer sur les eaux en constante évolution de la « prochaine normalité » est l'évolution naturelle de cette mission.

Les articles que vous pourrez lire ci-dessous mettent en lumière les principales conclusions recueillies par nos recruteurs au cours de l'année écoulée. Nous commençons par examiner comment la gestion des talents a changé dans le contexte du télétravail. Les responsables du recrutement ont désormais accès à un vivier de talents plus vaste que jamais, ce qui leur offre, en matière de diversité et d'inclusion, de nouvelles opportunités qu'il s'agit de ne pas laisser passer. Mais l'environnement du télétravail a également créé un marché plus concurrentiel. Le défi n'est pas seulement d'attirer les meilleurs candidats, mais aussi de trouver ceux qui ont les compétences pour réussir et la motivation pour rester.

Nous nous penchons ensuite sur les nouveaux ingrédients de l'excellence opérationnelle. Dans le paysage changeant que nous connaissons aujourd'hui, la transparence et la confiance sont devenues des piliers de la stabilité. La réussite du lieu de travail numérisé repose sur la communication et les relations : favoriser une culture d'entreprise centrée sur la personne est le meilleur moyen de réduire la distance physique et de développer l'image de marque de l'employeur.

Ce guide vous donnera un aperçu des connaissances et de l'expérience approfondies de notre équipe auprès de divers clients et candidats. Si vous souhaitez en savoir plus sur l'un de ces sujets, je vous invite chaleureusement à entamer une conversation avec l'un de nos consultants ou moi-même.

Au nom de Michael Page Suisse, je vous souhaite une lecture inspirante.





Dans cet article, nous abordons des conseils et des stratégies clés qui peuvent aider les responsables du recrutement à attirer les meilleurs candidats dans une entreprise à une époque de grandes incertitudes et transformations.

Relever la barre et abaisser le plafond

En janvier 2020, nul d'entre nous n'aurait été capable de répondre correctement à la question « où vous voyez-vous dans un an ou deux ? » Mais nous voilà. Dans le monde entier, des chefs d'entreprise et des salariés intrépides se sont adaptés de manière rapide et décidée à la pandémie, prouvant ainsi leur capacité à prendre un virage radical vers le télétravail. Mais il nous reste un autre pas de géant à franchir : passer du mode « survie » à la restauration et à la croissance. Dans ce nouveau paradigme, il est fréquent qu'un fossé se creuse entre les attentes des chefs d'entreprise et celles des candidats.

La transformation numérique s'est intensifiée à une allure vertigineuse et les dirigeants découvrent qu'ils ont toute une panoplie de solutions à portée de main. L'automatisation et l'IA offrent des possibilités de croissance alléchantes, mais les travailleurs craignent souvent que la technologie prime sur leur sécurité et leurs compétences. Il est essentiel que les entreprises — mais aussi les recruteurs — expliquent leur stratégie numérique (même si elle est encore expérimentale), réaffirment leur attachement aux valeurs qui privilégient la personne, et précisent clairement que la technologie joue un rôle de facilitateur, et non de substitut, du talent. Offrir une formation est un moyen clé de montrer aux candidats qu'une entreprise croit en l'équilibre et a suffisamment à cœur d'investir dans les personnes.

LES LOIS DE L'ATTRACTION: STRATÉGIES CLÉS POUR ATTIRER LES MEILLEURS CANDIDATS AUJOURD'HUI

A l'heure où entreprises et candidats retrouvent leurs marques et se concentrent sur la prochaine normalité, les défis et les opportunités abondent. Pour les responsables RH proactifs, c'est le moment idéal pour constituer des équipes qui soutiennent les entreprises dans leur reconstruction et leur croissance ; la clé réside dans la flexibilité et le courage de changer de mentalité, de cap et de culture.

Les entreprises et les responsables du capital humain doivent repenser leurs attentes et ce qu'ils reflètent. Des modèles de travail hybrides aux programmes de bien-être des salariés, en passant par l'amélioration de la diversité et de l'inclusion, les objectifs ont changé. À mesure que la transformation numérique s'accélère, les valeurs axées sur la personne telles que la confiance, la transparence et la recherche de sens sont en tête de liste pour les candidats, souvent même avant le salaire et les avantages. Dans cette réalité en constante évolution, attirer les meilleurs talents est devenu plus complexe, mais peut aussi être exponentiellement plus gratifiant pour toutes les parties.

Créer un cercle vertueux de confiance

Pour attirer des candidats exceptionnels, il faut commencer par énoncer clairement vos attentes et vos objectifs, dès la publication de l'offre d'emploi.

“ Cultiver des relations à long terme se fonde sur la création d'un cercle vertueux de confiance et de transparence dès la première impression.”

confirme Caroline Bourgouin
Directrice Senior
Michael Page Switzerland

Il est également important que les dirigeants et les responsables RH sachent pourquoi les salariés quittent l'entreprise, ou envisagent de quitter leur dernier poste, et de se fassent un « aide-mémoire » pour éviter que ce scénario se reproduise. Les départs sont souvent liés à la recherche de sens et au sentiment de valeur.

Pour 94.9% des salariés interrogés par Michael Page en Suisse, la relation avec les supérieurs et les collègues est le premier facteur motivant un souhait de mobilité, suivi par la possibilité de suivre une formation (84,6 %). Et, pour 87.9% d'entre eux, travailler dans une entreprise à responsabilité sociale.

Flexibility is the new black

Pendant la pandémie, le télétravail a engendré une productivité et un engagement surprenants pour de nombreuses organisations. Mais bien travailleurs ont été confrontés à des effets secondaires.

36.3% des employés interrogés par Michael Page insistaient sur leur besoin d'acquérir de nouvelles compétences pendant leur recherche d'emploi,

tandis que 69 % des personnes sondées par le prestataire de soins de santé mentale à la demande [Ginger](#) affirmaient que 2020 avait été la période la plus stressante de toute leur carrière, 91 % des télétravailleurs disant avoir éprouvé un stress modéré à extrême.

À l'aube de la prochaine normalité, les dirigeants avisés proposent des modèles de travail hybrides qui favorisent l'autonomie et le bien-être des travailleurs. Le succès dépend des attentes réalistes que les deux parties se fixent (et expriment), et de la volonté mutuelle de changer de vitesse ou de cap si quelque chose ne fonctionne pas. En joignant le geste à la parole en matière d'horaires, de lieu de travail et de temps hors ligne, les dirigeants ont plus de chances d'attirer et de retenir des travailleurs qui feront preuve de la même compréhension.

Les entreprises qui répondent aux préoccupations de leurs salariés sont susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats en matière de productivité.

Le changement est inévitable car 72 % des salariés interrogés par Michael Page en Suisse pensent que la crise du COVID-19 aura un impact sur leurs attentes professionnelles dans les années à venir. Le fléau de l'insécurité de l'emploi dans les six à mois à venir concerne 36.1% des employés interrogés, tandis qu'une autre partie (36.1%) le voit arriver dans une année.

Montrer aux candidats que l'on répondra à leurs besoins — par le biais du bien-être, de programmes ou d'un leadership empathique — est extrêmement attrayant.

Embauche sans frontières

S'il y a un côté positif à la prochaine normalité, c'est qu'elle permet aux entreprises de pratiquer plus de diversité et d'inclusion. Les dirigeants et les responsables du recrutement peuvent enrichir le talent, les perspectives et les capacités de leurs équipes — et cocher sans

hésitation leurs cases RSE — en s'ouvrant à des candidats issus d'autres milieux, générations ou secteurs qu'ils n'auraient peut-être pas pris en considération auparavant.

Les entreprises progressistes qui s'attaquent aux préjugés sexistes dès la formulation de leurs annonces de recrutement et d'entrée de jeu créent des lieux de travail plus équitables et plus attrayants.

La parité hommes-femmes est un facteur déterminant dans le choix de la prochaine étape pour 67 % des salariés et des candidats interrogés par Michael Page en Suisse. Suivi par la volonté d'avoir des horaires flexibles (66.7%) dans leur emploi.

Les modèles de travail hybrides et à distance sont eux aussi perçus positivement et peuvent attirer des candidats talentueux qui, par exemple, ne peuvent pas se permettre de déménager, ou qui doivent rester dans leur zone de recrutement.

Face à l'incertitude permanente, les responsables du recrutement doivent également penser plusieurs coups à l'avance et prévoir les compétences dont ils pourraient avoir besoin dans l'avenir. Souvent, les entreprises et les candidats se concentrent sur les compétences numériques haut de gamme, mais il s'avère que les compétences non techniques sont le couteau suisse de la prochaine normalité. Le QE est aussi crucial que le QI, et les dirigeants avisés recrutent également des candidats qui excellent dans la résolution des problèmes, la coordination, la résolution des conflits et la résilience — autant de compétences dont nous aurons tous besoin lorsque nous passerons de la normalité actuelle à la prochaine.

POINTS CLÉS:

Pour attirer les meilleurs candidats, il faut adopter une approche transparente, axée sur la personne, et impartiale. Pour réussir à reconstruire, restaurer et recentrer, il faut que les dirigeants, les candidats et les responsables du recrutement soient disposés à s'engager activement dans la transformation et qu'ils soient les bienvenus pour le faire.

- À l'ère de la transformation numérique, la confiance entre les entreprises et les salariés doit être établie dès le premier jour et nécessite de la transparence pour éviter toute déception de part et d'autre.
- La durabilité opérationnelle et le bien-être des salariés sont les deux faces d'une même médaille. Les candidats sont attirés par les entreprises qui accordent la priorité au bien-être, répondent à leurs préoccupations et leur offrent des possibilités de développement professionnel.
- La promotion de la diversité et de l'inclusion ouvre la voie à l'édification d'une culture d'entreprise enrichie et progressive, capable de survivre et de prospérer quoi qu'il arrive.

Le changement part du sommet

Pendant la pandémie, les travailleurs et les dirigeants se sont vus contraints de réagir aux restrictions qui nous étaient soudainement imposées. Pour de nombreuses entreprises et leurs salariés, la transition fulgurante vers le télétravail et la salle de réunion numérique — et tous leurs corollaires — a relevé de l'improvisation totale.

Le temps de s'écrier « Covid ! », tout était déjà en place : Zoom, Skype, Slack, une multitude d'outils de suivi de projet et des équipes disparates alimentées par le choc, l'adrénaline et des quantités non négligeables de café. Un an plus tard, et alors que de nombreuses entreprises s'en tiennent à des modèles de travail à distance ou hybride, attirer et entretenir la motivation sur le lieu de travail est devenu plus complexe et plus ardu que jamais. Aujourd'hui, contrairement à l'ère pré-COVID, de nombreux candidats ont déjà connu les hauts et les bas du télétravail et recherchent un leadership empathique, des mesures décisives et de l'humanité, plutôt qu'une surveillance virtuelle sans fin et des attentes de disponibilité permanente.

“ Nos clients nous demandaient de trouver des chefs d'équipe qui contrôleraient et suivraient le télétravail. Ils ont maintenant besoin de personnes qui leur apportent de l'énergie, de l'empathie et de l'enthousiasme.”

Jean-Baptiste Olagne
Senior Client Engagement Manager
Michael Page Switzerland

Le recrutement de salariés capables de tenir bon, de faire face à l'incertitude et de façonner positivement l'avenir d'une entreprise nécessite une communication honnête et un alignement des objectifs.

Les recherches menées par Michael Page révèlent que, pendant les confinements, 34,7 % des salariés se sont sentis insatisfaits de la manière dont leur employeur communiquait une vision de l'avenir.¹

Planifier les défis et les opportunités

La pandémie nous a inculqué à tous l'importance d'être préparé. Personne n'est censé posséder une boule de cristal, mais

UN ENDROIT OÙ SE DÉVELOPPER : CRÉER UNE MAIN-D'ŒUVRE RÉSILIENTE ET MOTIVÉE DANS UNE RÉALITÉ EN CONSTANTE ÉVOLUTION

La question qui se pose à de nombreux responsables du recrutement est de savoir comment attirer des salariés qui évolueront activement au sein de l'entreprise et relèveront les défis avec leur équipe. S'il y a une chose dont nous pouvons être sûrs dans la prochaine normalité, c'est qu'il y a peu de choses dont nous pouvons être sûrs. Les dirigeants, les candidats et les responsables du recrutement doivent s'adapter en permanence à une réalité en constante évolution. C'est aux RH qu'incombe la tâche de vérifier l'adéquation, la solidarité et la ténacité des candidats, d'aider les entreprises à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie cohérente et de rassurer les deux parties. C'est un défi de taille, mais avec du courage, de la clarté et de la communication, les responsables du recrutement peuvent aider les entreprises à garantir l'engagement et la résilience et à réduire les taux de burnout et de départs dès le moment où le candidat entame l'entretien virtuel.

un mauvais alignement peut s'avérer coûteux en termes de ressources et de moral — le temps de rotation des « erreurs de casting » est généralement de dix semaines, entre la fin d'une relation inopportune et l'intégration d'un remplaçant.

Les responsables du recrutement doivent faire preuve de finesse et d'intelligence pour déceler le potentiel des candidats et des entreprises à s'adapter aux défis futurs. Le point de départ est l'accent mis sur les compétences plutôt que sur les emplois. Les entreprises avisées demandent aux candidats et à elles-mêmes ce dont elles auront besoin demain — et pas seulement aujourd'hui — et alignent les attentes et les rôles en conséquence.

Plus que jamais, les dirigeants doivent montrer l'exemple, même par écran interposé. Selon les résultats de l'étude [2021 Human Capital Survey](#) de Deloitte, il existe un décalage chronique entre les priorités des travailleurs et celles des cadres supérieurs lorsqu'il s'agit de durabiliser le télétravail : les premiers se concentrent sur l'amélioration de la qualité et l'amélioration de leur propre bien-être, tandis que les seconds sont plus préoccupés par l'amélioration de l'expérience client et la réduction des coûts. La priorité commune aux deux parties est d'accroître l'innovation — et c'est un domaine essentiel où elles peuvent travailler ensemble.

La prochaine normalité est devenue l'ère des super-équipes, qui associent la technologie au talent pour renforcer une organisation qui a fait face à des changements sans précédent et les anticipe jusque dans son ADN. Cette association puissante est plus importante que la somme de ses parties : les partenariats entre l'homme et la technologie peuvent entraîner une transformation de l'organisation et permettre de réimaginer, de redéfinir et de réarchitecturer le travail.

Donner la priorité à la passion, récompenser la résilience

Deloitte révèle que 45 % des dirigeants estiment que la transformation repose sur la mise en place d'une culture organisationnelle qui fait l'éloge de la croissance, de l'adaptabilité et de la résilience. Les dirigeants proactifs des entreprises et du capital humain peuvent soutenir le progrès en encourageant les salariés à présenter et à poursuivre des projets qui les passionnent.

Faire face à l'avenir ensemble dépend aussi de la flexibilité de l'entreprise. Alors qu'une grande partie du monde sort du confinement, les entreprises prévoyantes revoient leurs politiques de relocalisation pour s'adapter à la mentalité des candidats:

Selon une étude réalisée par Michael Page, 86 % des salariés suisses pensent pouvoir s'acquitter de leurs tâches en travaillant entièrement ou partiellement à distance.²

Les dirigeants devraient également réexaminer le salaire et les avantages qu'ils offrent à leurs nouvelles recrues en investissant les économies réalisées sur le transport des salariés ou les frais généraux de bureau sous la forme d'allocations pour équiper des bureaux à domicile.

Aussi surréaliste que la pandémie ait été pour les entreprises, les candidats et les gouvernements du monde entier, l'opportunité d'établir un « nouveau contrat social » est séduisante. Deloitte révèle que les travailleurs veulent de la flexibilité, les entreprises de l'agilité et les gouvernements de la durabilité et de la responsabilité. Pas à pas, nous pourrions peut-être envisager un avenir dans lequel les salariés redéfinissent leurs conditions de travail, les entreprises rebondissent et les gouvernements allègent le fardeau d'un chômage croissant.

Adoptez une vision en 3D de votre main-d'œuvre

Adopter une vision globale d'une entreprise et d'un candidat n'a jamais été aussi complexe qu'à l'ère des entretiens vidéo et de l'intégration virtuelle. Les dirigeants doivent avoir une vision d'ensemble et montrer leur volonté de prévenir, plutôt que de guérir, des problèmes fondamentaux tels que l'équilibre entre travail et vie privée ou le burnout. Cela implique la nécessité de s'enquérir régulièrement des objectifs et des attentes des salariés, de communiquer le changement et de jeter des ponts à travers l'organisation — que ce soit en révisant la politique RSE, en se réunissant en présentiel ou en encourageant la collaboration entre les équipes, les services, les sexes ou les générations.

Il est également essentiel d'aborder les points sensibles. Pour maintenir l'engagement et la motivation, il est indispensable d'identifier les signes avant-coureurs et de soulager ou de redéployer les salariés qui sont débordés ou apathiques. Moins, c'est parfois plus, et il s'agit aussi de savoir quand permettre aux travailleurs de souffler.

CE QU'IL FAUT RETENIR:

Le recrutement de salariés qui resteront dans l'entreprise et participeront au changement de paradigme commence au sein de l'organisation. Pour trouver les bonnes concordances, les responsables du recrutement et les cadres supérieurs doivent offrir de la clarté, de la cohérence et de l'homogénéité sur le plan de la culture, des objectifs et des attentes de l'entreprise.

- Restez concret : transmettez la sécurité et la durabilité en étant clair, cohérent et ouvert d'esprit dans votre approche et votre communication.
- Faites la promotion d'une culture privilégiant la personne, insistez sur les compétences plutôt que sur les emplois, alignez et réalignez les attentes de l'entreprise et des candidats.
- Trouvez un équilibre entre flexibilité et sécurité : sachez quand il vaut mieux intervenir et aider, ou plutôt prendre du recul et faire confiance.



PRÊTS À TOUTE ÉVENTUALITÉ: QUELLES SONT LES COMPÉTENCES DONT UNE ÉQUIPE AURA BESOIN POUR TRIOMPHER DANS LA PROCHAINE NORMALITÉ ?

Pendant la pandémie, les entreprises du monde entier ont pris conscience de l'importance de la préparation et de la prévention. Lorsqu'il s'agit d'améliorer ou de renouveler les compétences d'une main-d'œuvre pour faire face à un avenir inconnu, les employeurs et les responsables des ressources humaines doivent faire preuve d'imagination s'ils veulent tenir la dragée haute au burnout et aux démissions.

Les meilleurs candidats sont attirés par les entreprises qui adoptent une mentalité privilégiant l'épanouissement plutôt que la survie et qui sont prêtes à opérer un changement culturel à tous les niveaux de leur organisation, à commencer par ses dirigeants. Ces changements se répercutent sur les RH, car la recherche de compétences — plutôt que d'emplois — passe au premier plan. Un changement d'orientation peut avoir un impact positif sur l'engagement, la motivation et la recherche de sens des salariés. Un changement tangible commence par un examen réaliste, à 360 degrés, sur la situation actuelle d'une organisation et sur celle qu'elle souhaite atteindre, ainsi que par une cartographie des compétences existantes et souhaitées. À partir de là, les entreprises et les responsables du capital humain peuvent construire

la flexibilité, la résilience et la robustesse nécessaires non seulement pour rebondir, mais aussi pour rebondir plus haut.

Dans cet article, nous examinons les compétences et les capacités dont les candidats, les entreprises et les responsables du recrutement auront besoin, demain comme aujourd'hui.

Mettez la technologie à votre service

L'agilité, qui a permis à de nombreuses entreprises de passer le cap de 2020, reste à la fois un bouclier et une arme pour celles qui s'installent dans la prochaine normalité. La nécessité de se plier, de s'assouplir et de s'étirer pour faire face aux demandes fluctuantes des clients et prendre des décisions immédiates donne aux entreprises une agilité que beaucoup n'auraient même pas imaginée. La dextérité numérique est au cœur de cette démarche ; mais comme le constatent les dirigeants, malgré tout son pouvoir porteur et dynamisant, la technologie peut aussi être un facteur de division et de disruption. Si l'on veut qu'une stratégie numérique fonctionne pour une entreprise et ses salariés, il faut considérer la technologie comme un outil plutôt qu'une solution et investir dans les compétences et la formation des personnes qui l'utilisent.

La planification de la main-d'œuvre est cruciale, et les entreprises ont besoin de dirigeants capables d'agir sur la programmation de scénarios basés sur des données pour rationaliser les coûts et optimiser la croissance. Des données qui se contentent de faire tapisserie ne servent strictement à rien. Les entreprises doivent s'assurer de la capacité humaine à déverrouiller les données recueillies à l'échelle de l'organisation et à les exploiter avec un maximum de pertinence à travers tous les services. Les super-équipes — qui combinent personnes et technologies — deviennent les armées de la nouvelle révolution, mais l'élément gagnant reste le facteur humain. Intégrer ces compétences ne consiste pas toujours à se précipiter pour embaucher un spécialiste des données, mais plutôt à sortir des sentiers battus et à faire appel à des personnes qui comprennent l'intérêt d'ajouter des compétences numériques à leur boîte à outils et de mettre la technologie au service de leur entreprise.

Le renouvellement des compétences fait également écho à la sécurité et à l'engagement, deux valeurs chères aux salariés et aux candidats aujourd'hui

L'accès à la formation figure parmi les trois premières priorités des salariés et des candidats qui envisagent de changer d'emploi : 82 % des personnes interrogées par Michael Page en Suisse affirment que c'est un facteur déterminant.³

Les compétences non techniques sont de plus en plus recherchées

Si les « hard skills » incarnent les faits dont une entreprise a besoin pour affronter l'avenir, les compétences non techniques représentent l'intuition qui lui permet d'éviter les mauvaises surprises. La coordination, la gestion du temps et la communication passent à l'avant-plan, notamment à l'échelle de la direction, car de plus en plus d'entreprises appliquent des stratégies de travail à distance ou hybride et les salariés jonglent avec les attentes et les limites.

Interrogés par Michael Page sur les compétences non techniques qui, selon eux, sont les plus recherchées par les entreprises et les responsables du recrutement en Suisse aujourd'hui, les salariés et les candidats citent la faculté de résoudre les problèmes (52.3 %), l'esprit d'équipe (52.3 %) et la communication (44.6 %).

L'évolution de la pandémie montre que ces compétences vont de pair avec la communication, l'intelligence émotionnelle et l'aptitude à gérer les crises. Si la réactivité et la résilience ont permis aux entreprises de traverser la première année de la crise sanitaire, l'anti-fragilité — c'est-à-dire la capacité de saisir l'opportunité de grandir dans le chaos en apprenant à apprendre — permettra à beaucoup d'entre elles de surmonter la deuxième année. Montrer aux candidats qu'une entreprise est à leur écoute — par des actions telles que des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, des services de conseil et une volonté de s'adapter aux besoins de chacun — incite souvent les salariés et les candidats à communiquer davantage et à prévenir les problèmes avant qu'ils ne fassent boule de neige.

Recruter d'excellents candidats qui s'intégreront, se développeront et tiendront la distance au sein d'une équipe, c'est aussi répondre aux besoins individuels et collectifs.

“ L'empathie fonctionne sur une base individuelle.”

Jean-Baptiste Olagne
Senior Client Engagement Manager
Michael Page Switzerland

De nouveaux horizons, de nouveaux capitaines

Les RH sont au cœur de chaque changement de paradigme à l'échelle d'une organisation. Les responsables du recrutement sont appelés à revoir leurs pratiques et leurs processus. La mobilité des talents commence par la reconnaissance de l'engagement, la valorisation du potentiel et le fait d'offrir aux candidats des opportunités qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs.

Une étude menée par Michael Page a révélé que 62.8 % des salariés et des candidats suisses qui cherchent à améliorer leurs compétences sont motivés par l'autoréflexion et leurs ambitions professionnelles, 47.1 % par la comparaison de leurs compétences avec celles qui figurent dans les offres d'emploi, et 12.8 % par le feedback de leur supérieur ou les conseils d'un recruteur.

Le responsable des RH jouera un rôle-pivot dans les entreprises de la prochaine normalité, et il lui faudra remettre activement le statu quo en question. Tel le capitaine d'un navire, le responsable des ressources humaines d'aujourd'hui doit être un pionnier du changement dans l'entreprise, en pilotant la stratégie commerciale, la culture et l'objectif de l'entreprise, et en guidant la main-d'œuvre à travers les méandres, les détours et les tourbillons d'un paysage commercial en mutation rapide.

Les responsables du capital humain doivent également incarner les compétences qu'ils souhaitent voir chez les candidats. Il peut s'agir de compétences techniques, comme l'utilisation d'outils analytiques pour sélectionner les candidats prêts pour un recyclage et d'indicateurs permettant de quantifier le succès et la longévité, ou de compétences non techniques comme l'amélioration de leur QE, de leur communication et de leur capacité à résoudre des problèmes. Les responsables du recrutement ne peuvent pas prôner des qualités auxquelles ils n'adhèrent pas eux-mêmes : si une entreprise promeut la flexibilité, la diversité et l'inclusion, ainsi que la requalification, ces éléments doivent être présents et palpables dans l'ensemble de son département RH afin de montrer aux candidats que l'entreprise joint réellement les actes à la parole.

CE QU'IL FAUT RETENIR:

Les compétences dont les entreprises ont besoin pour se développer et apprendre en période d'incertitude (et malgré celle-ci) touchent tous les départements et niveaux d'une organisation. Pour attirer et retenir des candidats qui se rallient réellement à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise, il est indispensable de combiner les compétences techniques et non techniques, de s'adapter et de donner l'exemple.

- > Commencez par établir une stratégie solide et une feuille de route claire, puis définissez de nouvelles orientations et développez les compétences nécessaires pour les étayer.
- > Concentrez-vous sur l'équilibre entre hard skills et soft skills, et montrez l'exemple. Veillez à ce que le changement soit présent et visible pour les candidats et les salariés, et à ce qu'il touche tous les secteurs de votre organisation.
- > Secouez le département des RH. Assemblez activement une main-d'œuvre agile et résiliente en reflétant la passion et l'objectif de l'organisation, et en reconnaissant les points sensibles des employés et des candidats.



TENIR LA DISTANCE: STIMULER LA PRODUCTIVITÉ DU TÉLÉTRAVAIL AVEC LES TALENTS ADÉQUATS

Stimuler la productivité est toujours une tâche complexe, mais le télétravail de la prochaine normalité implique des défis bien spécifiques. Comment une organisation embauche-t-elle les talents dont elle a besoin et crée-t-elle les meilleures conditions pour assurer une productivité à long terme ? Dans cet article, nous examinons certaines des nouvelles dimensions impliquées dans la réponse à cette question classique.

Les équipes distancielles d'aujourd'hui sont tout aussi susceptibles de télétravailler dans la même ville que d'être basées dans des bureaux satellites dispersés à travers le monde. Les managers de ces équipes jouent un rôle crucial en veillant à ce que tout le monde participe et avance dans la même direction. La capacité à diriger et à créer un sentiment d'unité est particulièrement importante pour contrer la sensation d'isolement qu'éprouvent les télétravailleurs.

La productivité repose sur la confiance, et la transparence est essentielle pour instaurer une confiance réciproque entre les salariés, les managers et l'entreprise. En fixant des attentes claires et en gardant les lignes de communication ouvertes, les employeurs peuvent aider leur personnel à rester engagé et motivé, quelle que soit la distance.

Toutefois, afin de stimuler la productivité, ils doivent définir ce que terme représente pour eux. À quoi ressemble le succès, et comment le mesurer ? Les KPI et autres indicateurs sont des outils précieux pour suivre les progrès, mais les chiffres ne donnent pas toujours une vue d'ensemble.

Dans un environnement distant, des relations solides entre le manager et l'employé sont essentielles pour obtenir une vue d'ensemble des performances et fournir un feedback utile. À l'aube de la prochaine normalité, ce sont les candidats présentant des qualités telles que l'empathie, la fiabilité et l'honnêteté qui ont le plus de chances de s'épanouir.

Croire en la transparence

Bien que la perspective du télétravail en ait inquiété certains, le changement a été largement positif — dans une [étude de PwC de janvier 2021](#), plus de la moitié des dirigeants estimaient que la productivité avait augmenté. S'il s'agit en soi d'une bonne nouvelle, les gains de productivité peuvent facilement être compromis par des erreurs de gestion à distance.

La façon dont les employeurs ont géré leur personnel pendant les confinements a-t-elle eu un impact sur l'engagement des salariés ? Selon notre enquête 2020 Candidate Pulse, la réponse est oui : 30.8 % des candidats ont déclaré se sentir moins engagés envers leur entreprise, tandis que seuls 12.8% d'entre eux affirmaient que leur engagement avait augmenté.

Il est évident que les styles et techniques de management constituent un élément clé de la satisfaction, la motivation et l'engagement vis-à-vis du travail. Dans le contexte du télétravail, il est encore plus important que les salariés fassent confiance à leurs dirigeants — et vice versa.

“ Une transparence totale est profondément attrayante pour les candidats. Aujourd'hui, les candidats comprennent mieux le marché, et la confiance est essentielle.”

observe Anthony Caffon
Director
Michael Page Switzerland

Pour créer la confiance, les employeurs doivent définir des objectifs clairs pour l'entreprise et ses équipes. Qu'attend-on du candidat et comment ses performances seront-elles évaluées ? Et quels sont les canaux de communication mis en place pour que les salariés puissent signaler ce qui fonctionne ou pas ? Tout comme les dirigeants doivent s'efforcer de remettre périodiquement les perspectives à jour, ils doivent également créer un espace pour que les salariés puissent partager leurs propres progrès et les obstacles qu'ils rencontrent. La transparence est une attitude bilatérale ; les candidats veulent savoir qu'ils seront entendus. Un leadership empathique est indispensable.

“ C'est un partenariat entre le personnel et la direction.”

ajoute Anthony Caffon
Director
Michael Page Switzerland

Comment définir le succès?

La transparence et la confiance sont les pierres angulaires pour donner aux télétravailleurs l'autonomie dont ils ont besoin pour réussir. Mais comment définir le succès ? Les mesures de la performance des salariés et les KPI représentent un moyen objectif de fixer des objectifs et de suivre la productivité, mais seulement si vous savez ce que vous mesurez et pourquoi.

Les chiffres peuvent rassurer les employeurs à distance, mais ils peuvent aussi être trompeurs. Par exemple, l'une des mesures les plus courantes est le temps de travail, même si le nombre d'heures comptabilisées ne dit pas grand-chose sur ce qu'un salarié a accompli. Cela ne veut pas dire que le suivi du temps de travail ne sert à rien ; cet indicateur peut être utile pour prévenir le burnout. Mais cela souligne l'importance de séparer les entrées des sorties.

Les résultats sont la meilleure mesure de la productivité. Lorsque les processus sont clairs et que les résultats peuvent être calculés — nouveaux prospects, tickets informatiques résolus —, les managers et les salariés devraient convenir à l'avance de leurs objectifs. Ceux-ci peuvent donner aux télétravailleurs une motivation et un sens de l'orientation bienvenus.

Cependant, les chiffres ne disent pas tout. Un projet innovant, en gestation depuis des mois, pourrait être celui qui mène à une percée majeure. Au final, ce sont les chefs d'équipe qui sont les mieux placés pour évaluer la productivité de leurs membres, notamment en ce qui concerne les réalisations qui ne se traduisent pas dans les données. Lors des évaluations périodiques des performances, des témoignages écrits peuvent donner une image plus complète des points forts et des accomplissements d'un salarié que les seuls chiffres.

De la quantité à la qualité

Dans la réalité physiquement fragmentée du lieu de travail distant, les contrôles réguliers entre manager et salarié doivent être une priorité. Il est essentiel pour les managers de prévoir des appels audio ou vidéo en tête-à-tête — et d'y être présents — pour évaluer les progrès de leurs subordonnés directs. Une rencontre hebdomadaire ou bihebdomadaire permet de s'assurer que les deux interlocuteurs sont sur la même longueur d'onde, tout en évitant les extrêmes que sont le micro-management d'une part et le manque de leadership de l'autre.

Des relations fondées sur la confiance et l'honnêteté sont indispensables pour que les employeurs aient une vue d'ensemble de la productivité et que les salariés reçoivent un feedback et des conseils utiles. Des relations saines peuvent renforcer la motivation, l'engagement et la rétention des salariés, ce qui est important pour la productivité à long terme. Ces réseaux de soutien personnalisés sont particulièrement précieux pour les candidats qui télétravaillent.

Idéalement, les managers devraient non seulement évaluer les performances des salariés, mais aussi identifier les compétences à développer. Dans un contexte de télétravail, si la communication est réduite au minimum, il peut être trop facile de passer à côté d'opportunités de croissance.

Dans notre enquête Candidate Pulse, 39.2% des candidats ont déclaré que leur dernier manager n'avait pas parlé de formation.

Les employeurs qui tiennent à séduire des candidats ambitieux ont tout intérêt à créer un cadre propice à l'épanouissement des talents potentiels.

CE QU'IL FAUT RETENIR :

La confiance et la transparence sont les clés de voûte de la productivité du travail à distance. Elles viennent également en tête de liste de ce que les candidats recherchent chez un employeur. En fixant des attentes claires et en soutenant des relations managériales saines, les entreprises peuvent jeter les bases d'une productivité à long terme.

- La productivité à distance dépend de la confiance mutuelle, et la confiance naît de la transparence. Les dirigeants et les membres de l'équipe doivent définir ensemble ce que signifie le succès et comment il sera mesuré.
- Les données reflètent souvent la quantité et non la qualité. Utilisez les KPI dans le cadre d'un ensemble plus large d'outils pour mesurer la productivité en fonction d'objectifs clairement définis ; concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur les apports.
- En communiquant régulièrement avec les télétravailleurs, les managers sont plus à même d'évaluer la productivité et de fournir un feedback. Les dirigeants doivent célébrer les victoires et identifier les possibilités d'évolution de carrière pour maintenir l'engagement de leurs salariés.

essentiel d'instaurer la transparence et de donner la priorité au bien-être des salariés.

La flexibilité du travail est un choix judicieux pour les entreprises

Née de la nécessité, la flexibilité est pourtant devenue la norme dans un environnement de plus en plus agile. La transition a également influencé les candidats:

“ Les jeunes candidats sont plus agiles, et ils veulent plus de flexibilité au travail. Ce changement a accéléré leurs attentes.”

explique Yannick Coulangue
Managing Director
Michael Page Suisse

Employeurs et salariés ont de bonnes raisons d'adopter la flexibilité.

Selon une étude réalisée par Michael Page, 49.2% des salariés suisses ont déclaré que leur productivité s'était améliorée grâce à des horaires différents ou à l'aménagement du bureau à domicile. En outre, environ un tiers d'entre eux ont fait état d'une augmentation de leur motivation (26,8 %) et de leur satisfaction au travail (36,6 %).

Lorsque les entreprises accordent à leurs salariés plus d'autonomie quant au lieu et au moment où ils travaillent, cela se traduit par plus de confiance, une productivité accrue et une meilleure rétention du personnel. Les salariés qui bénéficient d'un horaire flexible sont moins susceptibles de prendre des congés de maladie en cas d'imprévu ou d'engagements personnels. Et si le travail à domicile supprime la possibilité d'interactions spontanées au bureau, il peut aider les travailleurs intellectuels à éviter les distractions, ce qui leur permet d'abattre davantage de besogne en moins de temps.

La flexibilité du travail est également essentielle pour combler le fossé entre les sexes. La diversité des genres sur le lieu de travail a progressé lentement en Europe, où les femmes restent minoritaires parmi les directeurs, les présidents de conseil d'administration et les directeurs généraux. Dans le monde entier, les charges liées à la garde des enfants et à l'école à distance ont affecté de manière disproportionnée les mères professionnellement actives.

CLAIREMENT FLEXIBLE: FIXER LES LIMITES DE LA FLEXIBILITÉ POUR RESPONSABILISER LES SALARIÉS

Comment les organisations peuvent-elles devenir plus flexibles, et comment la flexibilité peut-elle fonctionner pour elles ? Nous examinons ici une question clé qui préoccupe aussi bien les candidats que les employeurs.

En un clin d'œil, la flexibilité est passée du statut de nécessité à celui de mode de travail par défaut dans le monde entier. C'est une bonne nouvelle pour les employeurs et les salariés : la liberté qu'offrent les horaires flexibles et le télétravail améliore le bonheur et la productivité des employés tout en ouvrant la porte à une main-d'œuvre diversifiée.

Tout comme il est impossible de revenir en arrière en matière de flexibilité du lieu de travail, il en va de même pour les attentes des candidats. Si les jeunes candidats, en particulier, sont enclins à être plus agiles, les candidats de tous âges se sentent désormais en droit d'être plus exigeants en termes de flexibilité. Salariés comme employeurs ont eu un aperçu de ce qui est possible, et de ce que pourrait être l'avenir du travail.

Les entreprises qui adoptent un état d'esprit flexible auront plus de chances d'attirer les meilleurs candidats et de conserver leur personnel. Toutefois, pour profiter des avantages de la flexibilité, quelques règles de base sont nécessaires. Pour que la flexibilité soit efficace, il est

Des horaires flexibles, des formules de télétravail et des solutions de garde d'enfants fournies par l'entreprise peuvent contribuer à atténuer ces pressions. Les employeurs qui ne disposent pas de modalités de travail flexibles auront du mal à attirer et à retenir des candidats diversifiés.

Les règles de la flexibilité

Selon une enquête de Michael Page, 15.2% des salariés suisses ont déclaré que leur entreprise n'avait mis en place aucun dispositif de télétravail avant la crise. En fait, seuls 39.1 % d'entre eux ont signalé que leur entreprise leur accordait le loisir de télétravailler régulièrement.

Depuis lors, un nombre croissant d'employeurs et de salariés ont découvert les avantages du travail à distance. Il n'est donc pas surprenant que les dispositions flexibles soient destinées à s'inscrire dans la durée. Mais comment les employeurs peuvent-ils éviter les pièges potentiels de la flexibilité et en tirer le meilleur parti?

Des directives transparentes et cohérentes sont essentielles pour aligner les attentes et éviter les malentendus. Les départements RH doivent fixer des règles de base en matière de flexibilité du temps et du lieu de travail ainsi que de communication. Si les salariés peuvent décider de leurs propres horaires, quelles sont les limites ? Y a-t-il chaque jour des heures fixes auxquelles tout le monde doit être joignable ? Est-il acceptable de travailler le samedi pour compenser un jour de congé en semaine ? Ces directives doivent être consignées par écrit, et il incombe aux managers de veiller à ce qu'elles soient respectées.

La liberté de choisir entre travailler chez soi ou au bureau requiert des limites similaires. Les entreprises étant de plus en plus nombreuses à opter pour des modèles hybrides, elles doivent également préciser quand les travailleurs doivent être au bureau et quand ils peuvent travailler à domicile (ou ailleurs). Travailler depuis une autre ville, voire un autre pays, peut séduire les candidats mobiles, mais pour les employeurs, cela peut entraîner des complications juridiques ou fiscales supplémentaires.

Les employeurs ont également intérêt à examiner attentivement la manière dont leur personnel communique. Il faut en moyenne [23 minutes](#) pour qu'une personne retrouve sa concentration après une interruption. Ces mêmes outils numériques qui rendent le travail à distance possible peuvent devenir une source de distraction et de stress. Faut-il activer la vidéo lors des réunions virtuelles ? Quand les membres d'une équipe doivent-ils utiliser la messagerie instantanée plutôt que le courrier électronique ? Dans quel délai doivent-ils réagir ? Établir des protocoles et des attentes à l'avance peut contribuer à une communication fluide et efficace.

Priorité au bien-être 2.0

Il est également nécessaire de fixer des limites à la communication pour éviter de tomber dans la culture de la « disponibilité permanente ». [Bloomberg](#) a rapporté que depuis le passage au bureau à domicile, les télétravailleurs du monde entier ont vu leur journée de travail moyenne augmenter de 2,5 heures. Sans directives claires, ils peuvent se sentir poussés à rester connectés plus longtemps et à montrer qu'ils sont toujours disponibles, ce qui n'est pas toujours productif.

L'épuisement numérique peut conduire au burnout, annulant ainsi les avantages initiaux du travail flexible. Pour éviter ce piège, les employeurs devraient inviter les travailleurs à utiliser la flexibilité au profit de leur propre bien-être. Par exemple, ils pourraient prévoir des pauses pour faire de l'exercice ou de la méditation, ou encore adapter leurs horaires de travail à leur propre rythme circadien. Les managers peuvent même émailler leur journée de travail de petites astuces, par exemple en remplaçant les appels vidéo par des réunions uniquement audio qui encouragent les gens à marcher tout en parlant.

En définitive, chaque télétravailleur représente un bureau individuel avec son propre environnement et ses propres variables. Les dirigeants doivent demander aux membres de leur équipe ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les salariés ont-ils accès à des outils numériques pertinents ? Y a-t-il des moyens d'améliorer les processus de communication ou les problèmes d'horaires ? Trouver un équilibre sain entre travail et vie privée est une priorité absolue pour de nombreux candidats. En créant une culture de l'attention, les employeurs peuvent s'assurer que les télétravailleurs disposent de ce dont ils ont besoin pour réussir.

POINTS CLÉS:

La flexibilité est devenue le mode de fonctionnement par défaut des entreprises dans un environnement de plus en plus agile. Les candidats s'attendent à disposer de la liberté des horaires flexibles et des possibilités du travail à distance. Pour soutenir le travail flexible, les employeurs doivent établir des directives claires et donner la priorité au bien-être des salariés.

- Offrir des options de travail flexibles augmente le bonheur et la productivité des salariés tout en permettant aux employeurs d'attirer des candidats plus diversifiés.
- La transparence est essentielle à la réussite du travail flexible, et c'est pourquoi les entreprises doivent établir des règles de base concernant les horaires, le lieu de travail et les limites de la communication.
- Attention à la confusion entre vie professionnelle et vie privée : les managers doivent être attentifs à l'épuisement numérique et adopter une approche proactive du bien-être des employés.



LE VENT DU CHANGEMENT CULTUREL: FAVORISER UNE CULTURE D'ENTREPRISE DYNAMIQUE DANS LA PROCHAINE NORMALITÉ

Le socle de la culture d'entreprise a cessé d'être ancré dans un lieu spécifique ou dans une routine de 9 à 5. Dans la prochaine normalité, la voie à suivre passera par les modèles hybrides d'horaires flexibles et de télétravail. Mais si la main-d'œuvre n'est pas attachée à un espace de bureau partagé et à des horaires synchronisés, qu'est-ce que cela implique pour la culture de l'entreprise ? Dans cet article, nous proposons des stratégies pour surmonter les défis de la prochaine normalité et en émerger avec une culture d'entreprise plus forte.

Les valeurs partagées et le sentiment d'appartenance prendront encore plus d'importance en tant que lien qui rassemble le personnel d'une entreprise. Une culture d'entreprise solide permet aux employeurs de surmonter la distance et de créer une communauté unie.

Pour naviguer dans ce nouveau paysage, les candidats doivent faire preuve d'une empathie et d'une communication accrues. Les meilleurs talents auront fait leurs preuves dans

ces compétences non techniques, en plus de leur savoir-faire technique et de leur autonomie. Après tout, il sera essentiel de transposer les compétences interpersonnelles à travers les outils numériques pour que les interactions migrent du bureau physique vers le lieu de travail virtuel.

Il incombe aux dirigeants de l'entreprise de faciliter le flux de communication à tous les niveaux. Surtout en distanciel, une communication ouverte est indispensable pour promouvoir une culture inclusive où les salariés se sentent appréciés — et où les divers candidats se sentent les bienvenus.

Utiliser la culture pour surmonter la distance

Selon une enquête de Michael Page, même sans les restrictions dues aux confinements, 65,2 % des salariés disent vouloir travailler à domicile plus qu'avant la crise sanitaire.

L'essor du télétravail s'accompagne du déclin des micro-interactions au bureau, ce qui rend inévitable l'évolution de la culture d'entreprise. Les rituels du café matinaux, les discussions autour de la fontaine à eau et autres rencontres fortuites font partie intégrante de la vie au bureau. Malgré tous les efforts déployés pour promouvoir la culture d'entreprise depuis le sommet, les interactions en personne déterminent sans conteste la manière dont cette culture se développe organiquement.

Cependant, le passage à un modèle hybride ne signifie pas que les employeurs doivent renoncer à cet aspect très important de la culture de leur entreprise ; en fait, il est essentiel qu'ils ne le fassent pas. La culture d'entreprise joue désormais un rôle encore plus important dans la manière dont les salariés se sentent liés à leur employeur et dont les candidats potentiels perçoivent l'entreprise.

L'instauration d'une culture inclusive qui fait le lien entre le monde en ligne et hors ligne est une nouvelle priorité pour les employeurs. Le bien-être des salariés mérite d'être traité comme une composante essentielle de la culture d'entreprise et non comme un projet secondaire. Cette démarche doit être défendue non seulement par les RH, mais aussi par les responsables hiérarchiques, qui ont la responsabilité de s'entretenir régulièrement avec leurs subordonnés directs. Les télétravailleurs voient souvent s'estomper les frontières entre

travail et vie privée ; les employeurs peuvent contribuer à rétablir l'équilibre grâce à une culture de l'attention fondée sur l'empathie, la communication et la transparence.

Créer un sentiment d'appartenance

Auparavant, les membres des équipes distancielles étaient basés dans différents bureaux à travers le monde, chacun ayant sa propre culture et son expérience commune. Les bureaux à domicile impliquent un contexte différent.

« Si vous avez 100 personnes qui télétravaillent, c'est 100 bureaux que vous essayez de gérer, avec 100 éléments différents qui peuvent avoir un impact sur le travail d'une personne. »

explique Jean-Baptiste Olgne
Senior Client Engagement Manager
Michael Page Switzerland

Il faut des candidats dotés de véritables compétences en matière de leadership pour relever le défi.

« La plupart des managers ont du mal à créer et à construire une culture à distance », observe Jean-Baptiste Olgne. « Les dirigeants doivent faire confiance à leurs collaborateurs pour les responsabiliser. Ils doivent transmettre de l'énergie et de l'enthousiasme pour libérer un potentiel depuis le salon. »

Les compétences en communication sont primordiales pour les managers à distance, tout comme l'empathie et la volonté d'adopter une approche individuelle face à de nouvelles complexités. Les appels réguliers avec les subordonnés directs sont importants pour que les dirigeants établissent des relations honnêtes avec les membres de leur équipe, et pour discuter en détail des accomplissements et des obstacles.

Les managers peuvent également encourager les membres de leur équipe à tisser des liens sur les canaux numériques. Il peut être difficile de recréer l'expérience d'une conversation de bureau dans le monde virtuel, mais il existe des moyens d'introduire le rituel social et la spontanéité dans le lieu de travail numérique. Les équipes peuvent s'engager à faire une pause café virtuelle hebdomadaire, ou prévoir du temps supplémentaire après les réunions de travail en ligne pour des discussions informelles. De petites habitudes de communication peuvent faire une grande différence pour éviter l'isolement et renforcer les liens.

Au niveau de l'organisation, les employeurs peuvent exploiter les plates-formes internes et les intranets pour entretenir la conversation et tenir tout le monde au courant. Ces outils peuvent même inspirer un sentiment de FOMO (« fear of missing out ») au bureau, ce qui motivera les travailleurs hybrides à répartir plus équitablement leur temps entre le bureau et la maison.

Prendre des mesures concrètes pour promouvoir l'inclusion et la diversité

Dans un environnement hybride, les candidats ne sont qu'à un clic de leur prochain emploi. Cela signifie que les recruteurs doivent faire face à une concurrence accrue pour trouver les meilleurs talents, mais qu'ils ont également accès à un vivier de candidats plus diversifié que jamais.

Les responsables de l'embauche doivent apprendre à tirer le meilleur parti de la flexibilité actuelle pour recruter une main-d'œuvre diversifiée, composée de personnes de sexe, de race, d'âge et d'origine différents. Il est prouvé depuis longtemps que la diversité favorise l'innovation et la résolution des problèmes dans les entreprises ; elle est également essentielle à l'engagement de la main-d'œuvre et à la réputation de l'employeur. Le monde a beaucoup changé et de nombreux candidats estiment aujourd'hui que la valeur qu'offre un lieu de travail diversifié l'emporte sur des avantages professionnels plus tangibles.

Pour qu'une main-d'œuvre diversifiée prospère, les entreprises doivent veiller à ce que tous leurs salariés se sentent écoutés et soutenus. Les départements RH sont bien placés pour montrer la voie en faisant de l'inclusion un pilier de la culture d'entreprise. L'établissement de canaux de communication ouverts qui tiennent compte de la réalité du travail hybride est fondamental pour donner la parole à chaque travailleur. Par exemple, comment les salariés doivent-ils signaler les cas de discrimination ou de harcèlement ? Existe-t-il des espaces sûrs et confidentiels pour faire part de leurs préoccupations ? Ces protocoles doivent être clairement établis avant de devenir nécessaires.

Les recruteurs doivent également se demander si la diversité existe au sein des échelons supérieurs de la direction. Une direction diversifiée sera plus encline à défendre des pratiques inclusives et équitables. Selon [McKinsey](#), les cadres féminins sont environ 1,5 fois plus susceptibles que les hommes de servir de mentor à des femmes de couleur, d'écouter activement leurs anecdotes personnelles de préjugés et de mauvais traitements et de les reconnaître publiquement pour leurs idées et leur travail. Tel est le type d'inclusion dont les employeurs ont besoin pour la prochaine normalité, et le recrutement diversifié en est la première étape.

CE QU'IL FAUT RETENIR:

L'essor du travail à distance et hybride a inévitablement modifié le développement organique de la culture d'entreprise. Dans le même temps, cette culture d'entreprise est essentielle pour renforcer les relations et éviter la fragmentation qu'entraîne le bureau à domicile. En s'appuyant sur une communication ouverte et l'empathie, les dirigeants peuvent jeter les bases d'une culture bienveillante, dynamique et inclusive.

- Plus de travail à domicile signifie moins de micro-interactions au bureau. Les employeurs doivent offrir à leurs salariés de nouvelles possibilités de participer au renforcement de la culture de l'entreprise, où qu'ils se trouvent.
- Un leadership empathique et une communication honnête sont essentiels pour développer la confiance et le sentiment d'appartenance. L'instauration d'habitudes et de rituels sociaux sur le lieu de travail numérique peut contribuer à renforcer les liens entre les équipes à distance.
- Les responsables du recrutement doivent tirer parti du contexte hybride actuel pour recruter des candidats diversifiés à tous les niveaux de l'organisation. N'oubliez pas que le soutien actif à l'inclusion est capital pour qu'une main-d'œuvre diversifiée puisse prospérer.



MichaelPage

Part of PageGroup