

TÉLÉTRAVAIL ET TRAVAIL HYBRIDE: DES TENSIONS MANAGÉRIALES EN DISCUSSION

LA RECONFIGURATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL, ACCÉLÉRÉE PAR LA PANDÉMIE, IMPACTE LE RÔLE DU MANAGEMENT, LA NOTION DE PRODUCTIVITÉ ET LA COHÉSION DES ÉQUIPES NOTAMMENT. LE POINT SUR CES TRANSFORMATIONS AU REGARD DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.

Texte: Christian Scherrer (Union Bancaire Privée), Eric Davoine (Université de Fribourg) et David Giaouque (Université de Lausanne)*



Eric Davoine est professeur de GRH à l'Université de Fribourg unifr.ch/rho

Plus de deux ans après la première crise Covid-19, il nous a semblé utile de revenir sur les tensions liées au déploiement du télétravail, mais aussi avec l'installation durable d'un nouvel environnement de travail hybride, nécessitant de jongler entre périodes de présentiel et de distanciel. Nous présentons une liste de ces tensions managériales à partir du cas illustratif de l'UBP (Union Bancaire Privée), en le mettant en perspective avec nos propres recherches, et plus généralement avec la littérature scientifique concernant le télétravail et l'hybridité organisationnelle. Ces tensions correspondent à des notions clés (en gras dans le texte) qui apparaissent dans le schéma ci-contre, dont nous reprenons ci-dessous les plus importantes.

Sentiment partagé sur l'efficacité

Première tension: efficacité ou déficience? Le télétravail amène-t-il une plus grande **productivité**? Le sentiment d'une plus grande efficacité est partagé par de nombreux salariés, mais pas toujours par le management. La littérature scientifique est à cet égard très nuancée, certaines études démontrant des gains de **productivité** individuelle, d'autres soulignant des effets pervers en matière de performance collective.



David Giaouque est professeur de GRH et de Management à l'ID-HEAP de Lausanne.

Une deuxième tension liée au télétravail est celle de la **confiance** et/ou du **contrôle** qui ont une relation étroite et ambivalente dans la relation managériale. Cette tension amène les organisations, comme l'UBP, à réfléchir aux conditions managériales et aux règles dans le cadre duquel le télétravail peut se déployer et avoir les impacts les plus positifs, tout à la fois pour les salariés et pour la performance d'ensemble.

Pas de réponses universelles

Des défis très concrets se sont présentés aux entreprises pour gérer les **règles** du jeu, conditions de base pour assurer un déploiement acceptable et harmonieux. Les organisations ont dû formuler des **règles** adaptées à chaque contexte, définir la population **éligible** au télétravail ainsi que des chartes, **conventions** ou **contrats** régulant les modalités de ce dernier. Elles y définissent les **droits** et les **devoirs** des employés et des managers, identifient les **jours de la semaine** où le télétravail est autorisé, voire interdit, ou des solutions plus flexibles comme l'UBP. Ces questions très concrètes n'ont pas trouvé de réponses toutes faites ou universelles. Les entreprises ont dû inventer leurs propres bonnes pratiques correspondant à leur fonctionnement

et à leur **culture**. Certaines entreprises ont également lancé des projets pilotes avant de négocier et fixer ces règles.

Cohésion, frontières et onboarding

Certaines organisations ont mis en place des formations managériales en lien avec ces nouvelles formes de travail, pour anticiper des problématiques de management en équipes virtuelles ou hybrides ou pour sensibiliser les managers aux risques psychosociaux. Un élément sensible des équipes virtuelles et hybrides est celui de la cohésion des équipes. Nos recherches soulignent que le télétravail a soudé les équipes, parfois au détriment d'une culture organisationnelle plus globale. La littérature scientifique, quant à elle, souligne qu'il existe un seuil de télétravail – en termes de jours télétravaillés – au-delà duquel des conséquences néfastes se font ressentir en termes de **cohésion des équipes** et de **culture organisationnelle**.



NOS RECHERCHES SOULIGNENT QUE LE TÉLÉTRAVAIL A SOUDÉ LES ÉQUIPES, PARFOIS AU DÉTRIMENT D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE PLUS GLOBALE.

Les **organisations hybrides** et le télétravail questionnent également d'autres pratiques RH et obligent à redéfinir les règles en vigueur concernant le travail des **frontaliers**. **L'intégration culturelle** des nouvelles recrues (l'onboarding) est aussi souvent à réinventer à l'heure du télétravail. Les entreprises remettent sur le métier des questions anciennes: comment accompagner le nouvel arrivant, lui transmettre des manières de faire, de percevoir, de sentir propres à son organisation et qui constituent une **culture organisationnelle** spécifique?

Nouveau contrat psychologique

Certaines études relatent des impacts positifs sur la **motivation** des salariés, d'autres relèvent des effets inverses, soit une démotivation, voire le développement d'attitudes de retrait face au travail et aux organisations. Mais l'offre de télétravail devient un atout pour retenir ou attirer des nouveaux talents, notamment dans un environnement où certaines organisations font face à des pénuries de personnel. Les nouvelles manières de travailler et le télétravail constituent dès lors une solution pour se démarquer de la concurrence, en termes **d'image d'employeur**, nécessitant que les organisations assurent une veille des pratiques de télétravail de leurs concurrents. La crise Covid-19 a induit un changement de contrat psychologique, les salariés adressent de nouvelles attentes à leur employeur, notamment des attentes de souplesse supplémentaire et de meilleure **conciliation** vie privée et vie professionnelle.



Annonce

Quel type de **collaborateurs** ou **collaboratrices** cherchez-vous?

Des personnes fiables, responsables, consciencieuses, sûres d'elles, respectueuses, empathiques, capables de travailler en équipe, critiques, prêtes à faire des compromis, simples, loyales, créatives, intéressées, ouvertes, autonomes, collégiales, capables de s'affirmer, résistantes, enthousiastes, orientées vers les solutions?



Appris c'est acquis.

Ce que nous apprenons chez les scout·e·s, nous l'appliquons aussi dans le monde du travail.



Pfadibewegung Schweiz
Mouvement Scout de Suisse
Movimento Scout Svizzero
Moviment Battasendas Svizra

scout.swiss/competences





LES MANAGERS SE SONT PARFOIS TROUVÉS «PERDUS», «LAISSÉS À LEURS PROPRES TURPITUDES ET DOUTES MANAGÉRIAUX», AVEC PEU DE RESSOURCES POUR FAIRE FACE À CES NOUVELLES SITUATIONS.

Doutes managériaux

Finalement, la mise en place du télétravail est un **processus** avec des essais et erreurs au sein des organisations. Les managers se sont parfois trouvés «perdus», «laissés à leurs propres turpitudes et doutes managériaux», avec peu de ressources et de solutions pour faire face à ces nouvelles situations. Certaines et certains de ces managers ont pu percevoir ces nouvelles manières de travailler comme une menace à leur pouvoir ou à leur autorité et faire preuve de **résistance**. Là encore, il est important pour chaque entreprise de prendre le temps de se pencher sur les égarements, les erreurs et les **dysfonctionnements** managériaux, organisationnels et techniques lors de la mise en œuvre de ces nouvelles manières de travailler. Ce temps d'identification et de discussion des erreurs permet d'éviter de les commettre plusieurs fois, tout en favorisant une logique **d'apprentissage organisationnel**.

Apprentissage collectif

Les tensions qui viennent d'être évoquées ne sont bien évidemment pas exhaustives. Elles ont toutefois le mérite de souligner les contraintes, voire les contradictions, auxquelles salariés et managers sont confrontés lorsque les organisations cherchent à stabiliser les pratiques de télétravail. Les retours d'expériences et les discussions entre managers et salariés sur le **cadre** du télétravail constituent un premier pas vers cet **apprentissage** collectif nécessaire au développement d'une normalisation de cette **hybridité organisationnelle** en devenir. 

*Nous remercions les participants et organisateurs du Congrès RH des sections romandes, plus particulièrement Maria Anna Di Marino et Emmanuelle Savoie, qui ont contribué activement à l'atelier du 12 septembre 2022 dans lequel ces résultats ont été discutés.

Le cas de l'Union Bancaire Privée

L'Union Bancaire Privée (UBP), fondée en 1969 par Edgar de Picciotto, figure parmi les plus grandes banques privées de Suisse. Spécialisée dans la gestion d'actifs pour la clientèle privée et institutionnelle, l'UBP a son siège à Genève et emploie 2'000 collaborateurs dans plus de vingt sites à travers le monde, gérant au total CHF 150 milliards d'actifs. La banque a su conserver son indépendance, avec la famille de Picciotto comme seul actionnaire. Sa culture entrepreneuriale forte est basée sur des valeurs claires: engagement, conviction, agilité et responsabilité. Dès 2017, l'UBP a initié un projet pilote de télétravail, même si le sujet n'était alors pas prioritaire.

Début 2020, lorsque la crise de Covid est apparue, l'ensemble des équipes support se sont mobilisées pour permettre à plus de 90% des effectifs de basculer en mode télétravail en un temps record (une semaine). À partir de l'été 2020, l'UBP a mis en place un système de rotations afin que les équipes puissent alterner travail au bureau et travail à la maison. Forte de l'expérience acquise lors du pilote et de la crise sanitaire, l'équipe RH du Groupe a, en 2021, travaillé sur une politique de télétravail (fonctions éligibles, conduite du changement, transfrontaliers, étude de marché, etc.) et a procédé à deux enquêtes auprès des employés. En octobre 2021, plusieurs options de télétravail ont été présentées au Comité Exécutif, l'objectif étant de trouver un modèle dynamique et flexible qui reflète l'esprit entrepreneurial de l'UBP.

Le modèle choisi permet de flexibiliser le temps de travail, avec notamment la possibilité de cumuler des jours de télétravail sur la base de 1 jour par semaine. Les responsables RH à l'étranger ont validé ce modèle en tenant compte des réglementations locales. La banque a ainsi créé une procédure sur le télétravail à l'usage des collaborateurs, un guide à l'intention des managers, un module e-learning, et une boîte à outils.

En coopération avec l'IT, le système de gestion d'absences a été adapté, et la politique de télétravail a été mise en œuvre en Suisse et à l'étranger à partir du mois d'avril 2022. À l'UBP, le télétravail est une option soumise à approbation. Le supérieur hiérarchique peut refuser une demande, mais doit justifier sa décision, qu'elle soit liée à l'organisation ou au volume d'activité. La politique de télétravail a été très bien accueillie, et les collaborateurs apprécient tout particulièrement la flexibilité accordée. Le modèle repose sur la confiance et exige du manager une gestion active de ses équipes, notamment en matière de coordination des activités, de gestion des absences, ou encore de renforcement de la communication et des interactions sociales au sein de l'équipe. Il reste néanmoins des défis; c'est pourquoi des analyses non intrusives sont menées pour évaluer, au travers de données précises, l'impact du télétravail sur la santé, l'absentéisme, l'environnement, la productivité des équipes, les recrutements et la continuité des activités auprès de la clientèle.

LA GRANDE DÉMISSION EST UN GRAND DIVORCE

RÉDUIRE LE PHÉNOMÈNE DE LA GRANDE DÉMISSION À UN BOULEVERSEMENT DE L'ÉCONOMIE ET À UN REJET DU MODÈLE SOCIAL ACTUEL, N'EXPLIQUE PAS LA FRACTURE PROFONDE, D'UN MALAISE OCCIDENTAL, D'UNE SÉPARATION MODERNE ENTRE L'HOMME ET SES VALEURS MORALES. L'ENTREPRISE, COMME HIER LA FAMILLE, SONT DES CONCEPTS CRITIQUÉS, QUE DES FORCES IDÉOLOGIQUES AUJOURD'HUI À L'ŒUVRE TENTENT DE DÉPASSER.

Texte: Paul Artaut



Paul Artaut est sociologue, il s'intéresse notamment à la question du travail et à la transformation du capitalisme.

Nous ne devrions pas beaucoup attendre d'une grande démission. Concept salvateur, pour expliquer le rien ou le tout d'une époque, donnant un cadre rationnel à des phénomènes cycliques. Car si nous prêtons attention à ces renoncements professionnels de masse, nous y rencontrerons une circularité avec d'autres épisodes contemporains, ayant compromis certaines normes sociales ancrées dans nos mœurs.

L'organisation classique du travail, reposant en théorie sur la sécurité et la protection du salarié, se dévoile aujourd'hui insuffisante pour faire progresser les logiques de profit. C'est à ce titre que l'entreprise traditionnelle, garantissant une rémunération mensuelle, une couverture sociale, une mutuelle et des congés payés ne correspond plus aux nouvelles injonctions du marché global.

L'entreprise liberticide

Il faut alors que cela cesse, et, qu'au sein de la communauté des travailleurs, tout ne dépende plus que de volontés personnelles et de «développements individuels». Par delà les pratiques, ces nouvelles manières de travailler, ou de concevoir le travail, à travers une philosophie dite positive, ôte à l'individu l'idée de l'entreprise. Celle-ci étant dorénavant dénoncée comme organisation liberticide, trop hiérarchique, trop contraignante, trop stratifiée, trop oppressante, pas assez «humaine», trop construite.

C'est un peu à la manière (sans nous risquer à une étude approfondie d'une anthropologie managériale) des réflexions menées ces 50 dernières années sur l'idéal-type «famille» auquel il a fallu partiellement renoncer au profit d'une libération-révolution individualiste (évolution?) qui fut sans doute déclencheur d'une autonomie dans les meilleurs cas et d'une vulnérabilité et docilité à l'égard du marché économique dans les pires. Et de la même façon, l'idée nous semble centrale: le fait qu'il ait été, dans les années soixante, prescrit à l'individu de s'affranchir de l'astreinte maritale et familiale, semble faire écho à ce qu'aujourd'hui, l'employé se détourne de l'entreprise, matrice universelle quasiment obsolète.

Une grande obéissance

C'est ainsi qu'il faut entendre la grande démission, en prenant en compte le risque encouru: elle est une grande soumission à l'insoumission, un grand diktat de la libération; puis, disons-le autrement, une grande obéissance à un régime économique en mutation. Car il ne meurt jamais, il sait simplement être

inventif... se métamorphosant, faisant désormais «sens», voulant le «recentrement de l'individu sur soi», voulant l'«émancipation», cherchant les «fins» du travailleur.

De plus en plus solitaires

C'est par conséquent assez juste, qu'une baisse des natalités dans les pays développés occidentaux depuis au moins trois décennies – un célibat régnant – des individus qui s'isolent – des divorces de masse, donc un délitement de la reproduction et une désaffection portée au couple traditionnel, résonnent et concourent à des désirs indépendantistes et de «dépassement» dans les mains, bras, corps, esprits de toute une génération



LE RÉGIME ÉCONOMIQUE NE MEURT JAMAIS, IL SAIT SIMPLEMENT ÊTRE INVENTIF...

de nouveaux travailleurs. Cherchant le remède ultime aux contraintes anthropologiques, puis existentielles, trouvant des solutions relatives, éludant leurs conditions et quêtes problématiques dans le statut freelance, auto-entrepreneur, mandat individuel, micro-entreprise... pour «micro-famille», solitaire en amour (solitaire tout court?).

Un divorce est alors aujourd'hui annoncé, cette grande démission, pour désormais des missions, des prestations et des services... Une séparation donc, aussi actée et institutionnelle qu'un mariage, où les époux renoncent à leur couple – et à leurs avantages fiscaux, autant que le salarié, épris de liberté, renonçant à une exploitation par fidélité au profit de la sienne.