

Travailler en mode hybride et impacts sur les managers et les salariés

La pandémie de COVID-19 a conduit à une mutation aussi rapide que profonde des conditions de travail dans notre pays. Cette situation est exceptionnelle et tout simplement unique du fait de son ampleur et sa rapidité. Ainsi, la part des travailleurs helvétiques pratiquant le télétravail a atteint des sommets en 2020, avec une moyenne de près de 40% de télétravailleurs, contre environ 25% une année auparavant.

David Giaque

La révolution du télétravail nous est annoncée depuis les années 1980 au moins, mais il aura fallu un choc externe – la pandémie – pour qu'elle commence à devenir une réalité. Les innovations socio-techniques ont parfois besoin de petits coups de pouce externes pour atteindre une certaine légitimité et se diffuser à plus grande échelle.

Ces télétravailleuses, souvent forcés et contraints, ont pu expérimenter de nouvelles formes de travail, mais aussi de nouvelles manières de collaborer avec leurs collègues, les autorisant à s'affranchir de certaines contraintes, comme celle de l'obligation de la présence au bureau. De sorte qu'un retour à la situation pré-pandémique n'est probablement plus d'actualité dans les organisations et entreprises privées ou publiques suisses. Pour preuve, leur empressement à développer des directives pour encadrer, par de nouvelles règles et procédures, la pratique du télétravail chez leurs collaborateurs·trices. En effet, certains·es ont apprécié cette nouvelle manière de travailler, alors que d'autres, en revanche, l'ont détesté. L'avenir de nos organisations se fera en mode hybride, où alterneront des périodes de travail en présentiel et à distance.

Les effets du télétravail

Pour bien préparer une telle transition qui s'avère plus durable qu'on veut bien l'admettre, encore faut-il comprendre

quels sont les effets du télétravail sur la performance et le bien-être des salariés. Actuellement, de plus en plus d'organisations dépensent beaucoup d'énergie et de ressources en vue de contrôler leurs salariés qui se trouvent en télétravail, notamment pour monitorer leur performance. Certaines études mentionnent en effet que plus de 70% des grandes entreprises recourent à des systèmes de surveillance pour évaluer la productivité de leurs télétravailleuses. Cette myopie sur le contrôle, au-delà du fait qu'elle traduit une forme de méfiance à l'égard des salariés, amène les organisations à ne se préoccuper que de productivité, sous-estimant l'importance de s'intéresser aussi à la santé et au bien-être de leurs employé·e·s.

Des enquêtes pour mieux comprendre

Pour mieux comprendre quels sont les impacts du télétravail sur la performance, mais aussi le bien-être des managers et des salariés, notre équipe de recherche a conduit – et continue à le faire – des enquêtes afin d'apporter quelques réponses. Les principaux résultats exposés ci-après sont issus de deux enquêtes par sondage réalisées, pour l'une dans une grande administration publique cantonale de Suisse romande et, pour l'autre, auprès de plusieurs cadres et dirigeants de PME ou responsables de chambres de commerce cantonales romandes. La première enquête, réalisée entre avril et mai 2020, nous a permis de récolter plus de 1300

questionnaires. La seconde, réalisée entre mars et mai 2021, plus de 280 questionnaires utilisables. Penchons-nous sur les principaux enseignements de ces études.

Les perceptions positives

Notre première enquête visait à comparer les perceptions de nos répondant·e·s concernant leurs conditions de travail, leur performance perçue et leur bien-être avant et pendant la période de confinement. Ce qui nous a conduit à identifier tout d'abord des perceptions positives en lien avec le télétravail forcé. Celles-ci sont associées principalement à un gain d'autonomie et de liberté dans l'organisation individuelle du travail. Ce gain est lié tout à la fois à une plus grande flexibilité dans le temps de travail, mais aussi au lieu du travail, avec la possibilité de travailler de façon nomade. Nos répondant·e·s relèvent un autre bénéfice du télétravail, à savoir une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle. Ils et elles soulignent également l'amélioration de leur niveau de fatigue professionnelle.

Les aspects problématiques

Concernant maintenant les aspects plus problématiques, notons la distanciation sociale bien souvent mal vécue, dans la mesure où les relations avec les collègues et avec la hiérarchie deviennent plus rares et de moins bonne qualité. Contacter les collègues constitue un obstacle à distance, même avec toutes les technologies à disposition. Ce sentiment d'éloignement explique en partie également



© depositphotos

pourquoi nos répondant·e·s jugent leur performance comme étant moindre durant la période de télétravail. La plus grande rareté des feedbacks de la part des collègues et des cadres constitue certainement une raison au développement d'une telle perception de moindre performance. Les tâches et activités à réaliser en télétravail sont aussi jugées moins riches et moins diverses comparativement à un travail en présentiel.

De quinze à septante pourcent de télétravail

La seconde enquête, dont l'échantillon est principalement constitué de patrons ou cadres de PME et de spécialistes de gestion des ressources humaines, autorise d'intéressants constats également. On apprend qu'avant le confinement de mars 2020, nos répondant·e·s étaient 15% à télétravailler de façon permanente, ils et elles sont 69% durant le confinement. Des chiffres révélateurs d'un énorme changement de paradigme en cours. Ils et elles sont nombreux·ses à profiter de la flexibilité temporelle – variation de leur temps de travail – offerte par le télétravail, beaucoup moins à tirer parti de la flexibilité géographique (varier les lieux de travail). Les personnes interrogées, majoritairement des cadres, estiment que le télétravail est bénéfique pour les salariés en termes de performance au travail, de conciliation vie privée et vie professionnelle, qu'il permet d'atténuer leur fatigue professionnelle et de renforcer leur énergie. En revanche,

ces cadres sont plus soucieux quant aux conséquences du télétravail sur la coopération et la collaboration, voire sur l'entraide entre salariés.

Autonomie et liberté

Notons aussi que les traitements statistiques de nos données ont permis de faire émerger des leviers importants permettant de soutenir la performance et le bien-être de nos répondant·e·s. Ceux-ci sont principalement liés à des caractéristiques propres au travail et des aspects sociaux ou relationnels: l'autonomie et la liberté de pouvoir s'organiser au travail, mais aussi la possibilité de pouvoir atteindre les collègues et la hiérarchie et de pouvoir communiquer avec elles et eux. Le fait qu'ils ou elles soient amenés à réaliser une diversité de tâches et à mettre en œuvre, par conséquent, différentes compétences s'avère positif pour leur performance. Ce dernier élément peut aussi contribuer, en période de télétravail, à nourrir l'épuisement des salariés. Il s'agit donc d'un facteur à double tranchant.

La confiance: un ingrédient essentiel

Un autre enseignement de nos recherches: la confiance entre collègues, mais aussi entre salariés et leurs cadres hiérarchiques constitue un ingrédient essentiel au bon fonctionnement d'un mode de travail à distance, voire hybride. Sans ce «ciment social» les acteurs ne bénéficient pas de la sécurité psychologique nécessaire pour conduire leur travail librement, en toute

autonomie, en s'affranchissant de la peur d'être contrôlés et surveillés constamment. Nos premiers constats de recherche plaident donc pour un management renouvelé des nouveaux modes hybrides de travail. Un management axé sur la responsabilisation du personnel, donnant aux salariés une grande autonomie dans la façon de réaliser leurs tâches.

L'humain reste au centre

Cela nécessite que les organisations se tournent vers des pratiques novatrices, centrées sur des objectifs clairs à atteindre, en clarifiant leurs missions et leurs attentes, en mettant sur pied des processus de soutien des efforts déployés par leurs collaborateurs·trices, voire en les dotant de nouvelles ressources (via la formation continue notamment). Ces bases managériales ne peuvent déployer tous leurs effets positifs que si le climat organisationnel est empreint de confiance mutuelle, socle d'une sécurité psychologique indispensable au développement de la performance et du bien-être. ■



DR. DAVID GIAUQUE

Dr David Giauque, professeur de gestion des ressources humaines et de management public, IDHEAP, Université de Lausanne
David.Giauque@unil.ch