



« Dans le télétravail, le facteur de la confiance est fondamental »

Deux professeurs de l'Université de Lausanne se sont penchés sur l'impact du home office qui s'est imposé avec la pandémie. Leur conclusion ? Les chefs d'entreprise doivent entrer dans une logique de management par objectif en donnant davantage d'autonomie et de liberté aux salariés.

« Les nouvelles manières de travailler (« New Ways of Working ») et leurs impacts sur l'organisation et les salariés » : c'est le titre de l'étude réalisée par David Giaque, professeur de gestion des RH et de management public à l'IDHEAP au sein de l'Université de Lausanne, et son collègue, Yves Emery. Les deux chercheurs ont présenté les résultats de leurs réflexions lors du récent congrès romand de HR Suisse. « L'idée consistait à prendre le pouls des chefs d'entreprise, des cadres et des spécialistes RH par rapport à leur travail dans un contexte pandémique. Nous voulions voir quels étaient les impacts de ce télétravail forcé. » Le panel, issu des membres de HR Suisse et des Chambres de commerce latines, concernait potentiellement 2000 répondants. Un peu plus de 280 d'entre eux se sont manifestés. De quoi en tirer quelques tendances à défaut de conclusions générales. David Giaque en décrypte les principales.

Qu'entend-on par ces « nouvelles manières de travailler » ?

Ce sont toutes les modalités qui permettent aux salariés et aux cadres de travailler indépendamment d'un lieu et d'un horaire de travail précis, voire en fonction des activités à réaliser. On libère les salariés des contraintes liées au temps et à la localisation, ce qui leur permet d'adapter leurs activités de manière autonome. Le télétravail constitue l'une de ces modalités. Nous pensons que l'hybridité va s'imposer après la crise sanitaire, soit un mélange de home office et de présentiel, ce qui sera compliqué à gérer. L'avenir dira si les organisations vont diminuer leurs surfaces de bureau pour gagner en flexibilité et réaliser des économies.

Quels sont les enseignements principaux de votre étude ?

Le premier enseignement s'est matérialisé sous la forme d'une grosse surprise : nous nous sommes rendus compte qu'avant ce confinement forcé, les cadres suisses pratiquaient peu le télétravail en regard des études internationales réalisées sur le sujet. Est-ce lié à la culture de nos organisations, qui privilégient encore très largement le leadership présentiel ? C'est une hypothèse plausible.

Ce constat révèle-t-il un goût prononcé pour le contrôle ?

Il est permis d'aller jusque-là. Il existe une volonté – ou une préférence – du cadre supérieur suisse de pouvoir diriger ses équipes en présentiel.

Une autre surprise ?

Nous avons constaté que les nouvelles manières de travailler touchaient relativement peu les aspects de performance et de bien-être de nos répondants. Deux facteurs liés à ces « NWW » doivent être considérés : le premier, central, c'est la possibilité de contacter très rapidement les collègues et la hiérarchie. Le second, c'est la clarté de l'information. En télétravail, le manque de transparence quant à l'organisation va avoir un impact sur la performance des salariés et leur engagement. Les missions doivent être claires. D'autres facteurs importants, entrent en ligne de compte, comme les bonnes relations avec la hiérarchie et les collègues. Le facteur de la confiance est fondamental, ce que confirment de nombreuses recherches antérieures. Si celle-ci est présente, le télétravail se passera alors d'autant mieux. L'autonomie a par ailleurs une influence claire sur la performance.



PROPOS RECUEILLIS PAR

JEAN-FRANÇOIS KRÄHENBÜHL

JEAN-FRANCOIS.KRAHENBUHL@CVCI.CH

PHOTO FÉLIX IMHOF

Quelles conclusions en tirer quant à l'avenir du travail ?

L'élément important, c'est de souligner à quel point la satisfaction au travail, à savoir le bien-être et la performance, ne dépend pas de règles fixées de manière « top-down ». Les chefs d'entreprise et les responsables RH doivent accepter aujourd'hui d'entrer dans une logique de management par objectif en donnant davantage d'autonomie et de liberté aux travailleurs pour atteindre ces mêmes objectifs. Et peu importe la manière pourvu qu'ils soient atteints. En Suisse, on éprouve clairement des difficultés avec cet aspect-là. La supervision directe des collaborateurs demeure une culture bien ancrée au sein des organisations. Mais on observe une évolution dans ce domaine : petit à petit, le management par objectif va se généraliser. La crise du Covid-19 aura à l'évidence joué un rôle d'accélérateur.



David Giaque,
professeur à l'IDHEAP.