

# Nouvelles virtualités - nouvelles (im)mobilités

## Quels enjeux pour la relation au travail ?

Auteurs :

Prof. Eric Davoine\*, Prof. Xavier Salamin°, Sabine Tawfik\*, Dr. Bertrand Audrin\*, Dr. Flavia Cangia\*

*\*Université de Fribourg, Chaire de ressources humaines et organisation  
°HES-SO Valais Wallis, HEG.*

*Nous remercions les partenaires du congrès romand et Di Marino Consulting pour leur soutien, ainsi que les experts et les répondants de l'enquête pour leur temps et leur partage d'expertise.*

## Introduction

Notre étude traite des nouvelles relations au travail liées à la virtualisation des pratiques de travail et à son accélération depuis le début de la crise COVID. La virtualisation de l'organisation du travail rend l'emploi moins dépendant d'un lieu physique et remplace le contrôle des comportements par un contrôle au résultat, ce qui peut remettre en question les **frontières** de l'espace du travail, du temps privé/professionnel, de la culture au sein de l'organisation, du marché du travail, ainsi que les conceptions traditionnelles de l'emploi et de la migration. Notre étude se situe au point d'intersection de deux tendances lourdes du monde du travail suisse : des nouvelles pratiques de travail de plus en plus **virtuelles** (NWOW, home office, flexibilisation espace-temps de travail, ...) et la mobilité de la main d'œuvre suisse et étrangère. Indépendamment de la période Covid, la virtualisation des pratiques de travail a de plus en plus d'impacts sur nos pratiques d'emploi, de mobilité, mais aussi sur des dimensions plus anthropologiques de notre relation à l'espace, au temps et aux autres, ainsi qu'aux interactions entre sphères privée et professionnelle (voir par exemple le rapport Emery/Giauque 2021, Besseyre des Horts, 2008). Nous étudions les impacts des nouvelles virtualités des pratiques de travail sur les nouvelles **(im)mobilités** du travail, comprises comme nouvelles relations à l'emploi, à l'espace et au temps. Pour ce faire, nous avons mené une étude prospective en plusieurs phases qui vise à identifier des tendances et scénarios pour le futur en se basant sur un consensus négocié d'experts et une enquête de validation. Ce rapport est réalisé spécifiquement pour les praticiens RH de Suisse romande.

## Description de l'étude

Notre étude prospective a été réalisée avec le soutien du « Congrès HR Sections Romandes », les professionnels des ressources humaines, partenaires du Congrès romand ainsi qu'avec le soutien du FNS dans le cadre du NCCR On-the-Move (Uni Neuchâtel). Cette étude ne reprend qu'une partie des études empiriques réalisées pour le projet de recherche FNS.

Les études prospectives cherchent en général à répondre à un double besoin d'*anticipation* (quelles sont les évolutions en cours, les tendances, ainsi que les incertitudes et les ruptures possibles ?) et d'*action* (l'avenir est à imaginer pour mieux le maîtriser et le construire). Une étude prospective est donc une forme d'exploration créative et systémique, réalisée de manière structurée et rigoureuse, en impliquant des acteurs et des décideurs concernés par le phénomène à explorer. En suivant la méthodologie de Boyer et Scouarnec (2009) que nous avons mobilisée dans d'autres études en Suisse romande (Davoine et al. 2011 ; Audrin et Davoine, 2016), notre étude prospective s'est déclinée en 4 phases. **La première phase** a consisté à interroger 21 experts et expertes individuellement à partir de questions ouvertes. A l'issue de la première phase, les entretiens ont été retranscrits et une analyse thématique de données qualitatives a été réalisée. Cette analyse a permis d'identifier les thématiques et idées clés émergeant des entretiens d'experts. Sur cette base, un questionnaire a été élaboré et soumis aux experts afin qu'ils puissent se prononcer sur les premières tendances identifiées (**deuxième phase**). Suite à la récolte des questionnaires et à leur analyse (N=21 questionnaires valides et complets reçus en retour), les experts ont été invités à échanger sur les résultats des deux premières phases à l'occasion de 3 focus groups organisés les 22, 25 et 29 juin 2021. Cette **troisième phase** a permis de croiser les différentes perspectives et formuler progressivement et de manière collective les tendances et scénarii pour l'avenir, ainsi que des recommandations de bonnes pratiques. Enfin, une enquête de validation auprès d'une plus large population de professionnels RH travaillant en Suisse romande a été menée **en quatrième phase**, en partenariat avec le « Congrès HR Sections Romandes » qui a diffusé le lien du questionnaire à ses membres et à ses partenaires. Cette démarche a permis de récolter 182 questionnaires complets et valides.

Pour les trois premières phases, nous avons sélectionné et interrogé 21 experts, avec un échantillon composé en majorité de managers et spécialistes RH, ainsi que de consultants, universitaires, représentants de syndicats et de l'inspection du travail. Afin d'inclure une variété de perspectives sur le sujet, nous avons interrogé des managers et spécialistes RH travaillant au sein d'entreprises de taille différente (p.ex. allant de l'entreprise multinationale à la PME locale réparties dans les différents cantons de Suisse romande.) *Remarque : la proportion d'hommes et de femmes parmi les experts était à peu près équivalente, nous utiliserons le terme d'«experts» au masculin par convention pour rapporter les propos des hommes et des femmes.* Nos questions portaient notamment sur

l'impact du travail virtuel et les nouvelles manières de travailler, sur la relation au travail, la mobilité, les pratiques et la fonction RH.

**Tableau 1 : Caractéristiques de la population de l'enquête de validation (n=182)**

|  |   |   |   |                         |
|--|---|---|---|-------------------------|
| <b>21-30 ans</b><br>3%                     | <b>31-40 ans</b><br>16%                   | <b>41-50 ans</b><br>34%                           | <b>51-60 ans</b><br>43%                     | <b>&gt;60 ans</b><br>5% |
| <b>Femmes</b><br>70%                       |   |   | <b>Hommes</b><br>30%                        |                         |
| <b>Nationalité Suisse</b><br>90%           | <b>Autre</b><br>10%                       |   |   |                         |
|  | <b>Français</b><br>6%                     | <b>Belge</b><br>3%                                | <b>Allemand</b><br>1%                       |                         |
| <b>Haute Ecole (Uni/HES)</b><br>61%        |   | <b>Formation prof. sup. (p.ex. brevet)</b><br>34% | <b>Secondaire II (p.ex. CFC)</b><br>5%      |                         |
| <b>Micro-entreprises (1-9 empl.)</b><br>4% | <b>Petites entreprises (10-49)</b><br>16% | <b>Moyennes entreprises (50-249)</b><br>29%       | <b>Grandes entreprises (&gt;249)</b><br>51% |                         |

Concernant la quatrième phase, la population de répondants surtout une population de responsables RH et de directeurs d'entreprises de prestation de services. Elle est en majorité composé de femmes (70%). *Remarque : nous avons proposé, outre les options Homme et Femme, la variable Autre pour déterminer le genre des répondants, laquelle option n'a été utilisée par aucun-e des répondant-e-s.* En termes de catégories d'âge, plus des trois quarts (77%) des participants ont entre 41 et 60 ans. La population est essentiellement composée de répondants de nationalité Suisse (90%), avec la part de 10% restante incluant des participants de nationalité Française, Belge et Allemande. La majorité des participants a obtenu un diplôme de Haute Ecole (61%), et près d'un tiers des répondants est au bénéfice d'une formation professionnelle supérieure (typiquement le Brevet fédéral de spécialiste en RH). Enfin, en termes de taille d'entreprise, si 51% de l'échantillon travaille au sein de grandes entreprises, la part restante inclut des participants travaillant dans des moyennes entreprises (29%), petites entreprises (16%) ainsi que micro-entreprises (4%). Les questions posées concernaient les pratiques d'entreprises et non les pratiques individuelles des répondants.

## Présentation des résultats

Nos résultats mettent en évidence **une (re)définition de frontières** au sein des organisations - portant sur les dimensions spatiales, temporelles, organisationnelles et du marché de l'emploi régional et national - impactant les relations d'emploi actuelles et futures. Pour décrire les tendances identifiées, nous utilisons différents types de matériau pour formuler des propositions illustrées par des extraits d'entretiens individuels avec les experts ainsi que par des résultats d'enquêtes (principalement de l'enquête de validation).

Des exemples de bonnes pratiques formulées lors des séances des focus groups sont également mobilisés.

**Proposition 1** : La diffusion du télétravail et des pratiques de home office va se pérenniser, mais différemment selon les activités et les métiers.

Le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. Plus de 2/3 des entreprises répondantes avaient déjà mis en place des pratiques de flexibilité du temps et/ou du lieu de travail avant février 2020. Presque 3/4 des entreprises répondantes avaient déjà mis en place des **chartes de télétravail** avant la crise COVID. Nos experts ont souvent souligné que le télétravail se pratiquait depuis plusieurs années. La crise en a accéléré la diffusion.

L'argument régulièrement mis en avant pour le télétravail dans la perspective de l'employeur (et aussi de l'employé) est l'**augmentation de productivité**. Celle-ci est réalisée grâce à une réduction des déplacements entre le domicile et le lieu de travail, et grâce à la diminution des interruptions (pour ceux qui sont seuls chez eux).

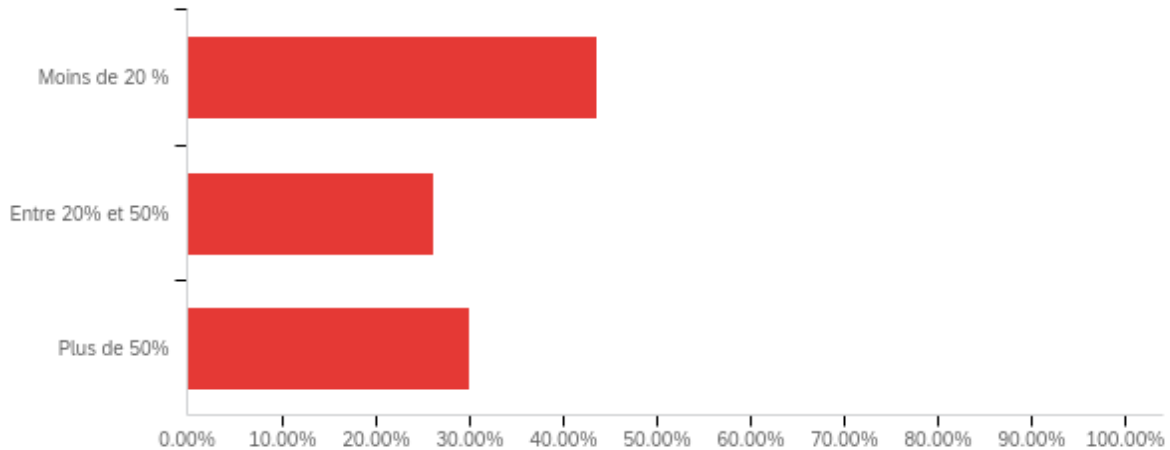
*«L'avantage c'est que l'on limite tout ce qui peut être perturbant pour travailler efficacement. Les interruptions, par exemple. Le travail à domicile permet clairement un gain de productivité.»*

*«Personnellement, je trouve qu'on travaille plus parce qu'il n'y a pas de temps de "déplacement" pour passer d'une séance à l'autre en 2 secondes. Et parfois quand vous voyez mon agenda, j'ai vraiment 30 secondes pour me déconnecter et me reconnecter de l'autre côté.»*

Pour environ 70% de nos répondants, le télétravail se **pérennisera** après la crise COVID, mais de manière mesurée et différenciée. En effet, pour la majorité des répondants, la part de télétravail ne devrait pas dépasser les **20% du temps de travail** pour les employés qui en feront et un grand nombre d'employés ne sont pas éligibles au télétravail.

Nos experts rappellent aussi que le télétravail est surtout un **phénomène « col blanc »**. Nos experts ont souligné la fracture entre les employés éligibles au télétravail et les employés « au front » ne pouvant pas effectuer de télétravail. Le résultat ci-dessous (Q5) de notre enquête de validation démontre que pour 30% des répondants, plus de 50% des employés de leur entreprise ne pourront pas effectuer de télétravail à l'avenir.

Q5 - A l'avenir, un pourcentage des employés de votre entreprise ne pourra pas faire de télétravail (n = 182) :



**Proposition 2 :** La diffusion des pratiques virtuelles de travail entraîne une porosité de frontière entre espaces privés et professionnels, avec des situations variées.

Le confinement a amené beaucoup d'employés à travailler à distance, pour la majorité à partir de leurs espaces privés.

*«Maintenant on connaît les cuisines de tous les employés, ainsi que leurs enfants et leurs chats...»*

Cet extrait tiré d'un entretien avec un expert rappelle que, pour beaucoup, l'espace privé n'est pas un lieu qui a été nécessairement conçu pour y accueillir des activités professionnelles. Tous nos experts ont mis l'accent sur l'importance de créer un **espace de travail ergonomique** à la maison en termes de mobiliers, matériels, éclairage, connexion, etc. Certains employés ont des espaces plus adaptés au travail à domicile que d'autres. Quelques experts ont mis en évidence qu'encore aujourd'hui, certains employés travaillent dans un environnement à la maison encore peu adapté (p.ex. dans la cuisine, sur un canapé, etc.). Cette absence de frontières et la non-adaptation ergonomique peut représenter des **risques pour la santé physique et psychique** des employés, des risques très différents selon les situations.

*«Il y avait des gens qui avaient énormément de confort et d'autres qui travaillaient dans une cave. C'est ça la réalité.»*

Cette **inégalité** face aux espaces de travail privés continue à perdurer. Nos experts suggèrent qu'elle soit prise en compte par les responsables RH dans les politiques de télétravail.

Un autre point de vigilance que les experts ont relevé pour le *home office* est celui de la **protection des données** de l'entreprise (sous forme numérique ou papier). Cette question de protection se pose également pour le télétravail en déplacement.

### ***Bonnes pratiques et recommandations***

Plusieurs recommandations ont été formulées par les experts pour une meilleure gestion de l'espace privé/professionnel. La pratique du floutage du fonds d'écran lors de séances en lignes ou visioconférence a été mentionnée par les experts afin de contribuer à protéger son espace privé. Beaucoup d'entreprises proposent également des fonds d'écran d'entreprise « corporate » afin permettre aux employés de **protéger leur espace privé** tout en rendant l'entreprise davantage visible à l'interne et à l'externe.

Afin de mettre en place des conditions de télétravail favorables à la santé, des entreprises offrent des **conseils en ergonomie** aux collaborateurs. Plus de 50% des entreprises de l'enquête ont l'intention de proposer de manière systématique des formations pour mieux gérer l'ergonomie de l'espace de temps en home office. Certaines proposent des visites des responsables hiérarchiques ou de spécialistes en ergonomie au domicile des employés en télétravail. Ces visites doivent s'effectuer sur une base volontaire afin de protéger la vie privée des employés. Les conseils peuvent aussi être prodigués par des prestataires externes, ce qui permet d'éviter l'intrusion des superviseurs dans l'espace privé.

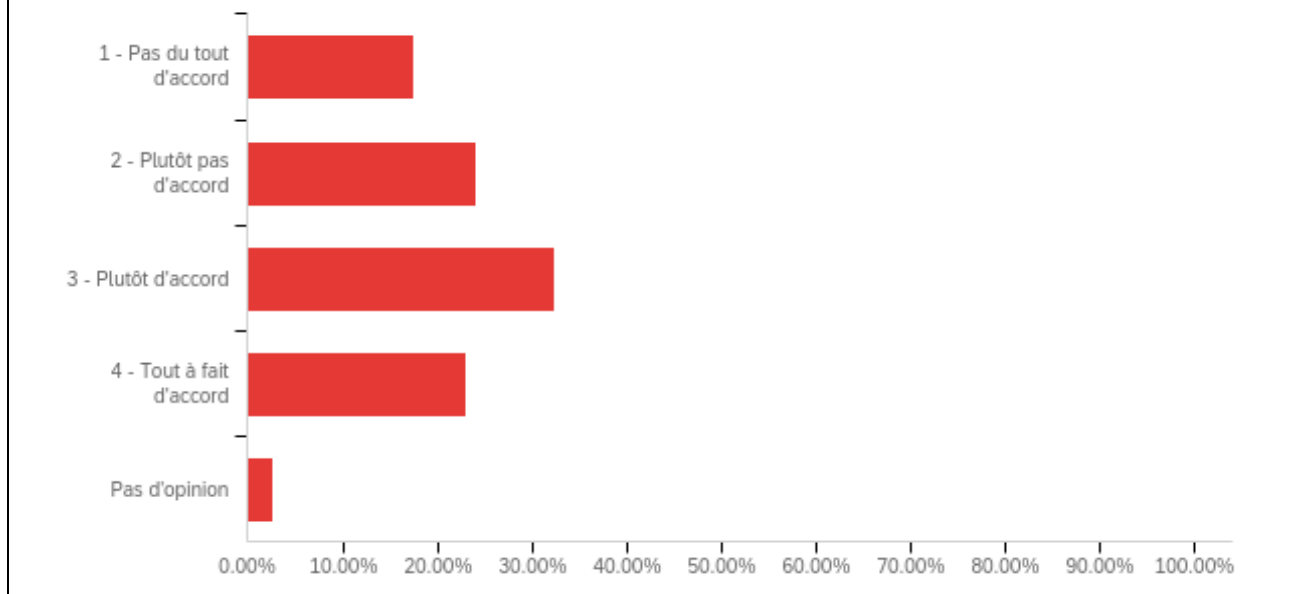
La mise à disposition de matériel informatique et de mobilier sponsorisé est également une bonne pratique, qui est mise en œuvre de manière différenciée. Pour certaines entreprises, cela se réfère à un « prêt » de matériel d'entreprise ; tandis que d'autres entreprises vendent à un prix souvent symbolique du matériel informatique et mobilier que les employés posséderont par la suite. Plus de 2/3 des entreprises répondantes de l'enquête sont favorables à mettre du **matériel informatique ou du mobilier à disposition** des employés en télétravail.

**Proposition 3** : La diffusion des pratiques virtuelles de travail permet de repenser les espaces de bureau, moins souvent occupés.

La gestion et reconfiguration des espaces de bureau était déjà une préoccupation de beaucoup d'entreprises avant la crise COVID. 25% des entreprises répondantes avaient déjà commencé à reconfigurer les espaces collectifs de travail avant 2020. Elles sont plus de la moitié à l'avoir fait, ou avoir l'intention de reconfigurer les espaces de travail collectifs.

(cf. Q12 ci-dessous). Nous observons donc une tendance forte dans les entreprises répondantes à profiter du changement de définition de frontière entre le privé est le professionnel induit par la crise COVID, pour **repenser l'espace des bureaux**.

*Q12 Votre entreprise a reconfiguré depuis 2020 ou a prévu de reconfigurer les espaces de travail collectifs.*



Nos experts ont unanimement souligné qu'il existe un vrai débat autour de la gestion des places de travail attribuées dans les entreprises en Suisse Romande. Les nouvelles pratiques de travail flexible (*new ways of working* ou *work smart*) encouragent de ne plus attribuer de places de travail fixes aux employés. Les focus groups ont relevé que plusieurs entreprises suisses romandes se trouvaient face à un dilemme et avaient du mal à trancher. Doivent-elles proposer des espaces pour tous ou des **espaces personnalisés** ? Selon le focus group, le choix est à clarifier au cas par cas, dans les contextes spécifiques de chaque entreprise et activité.

*« Donc il y a des lieux de collaboration, des lieux de réunion, des lieux d'interaction ouverte, interaction fermée, des lieux de détente..., on diversifie vraiment, des lieux de concentration aussi parce que vous pouvez venir sur site voir du monde et puis après avoir besoin de vous mettre quand même dans un lieu de concentration pendant une heure. Mais il n'y a plus de lieux fermés attribués. C'est un sacré changement. »*

La question de la **réduction de la surface de bureaux** à des fins d'optimisation des coûts pour les entreprises se pose également. Environ un tiers des répondants observent cette

tendance à la réduction des surfaces de bureau afin d'optimiser les coûts au sein de leur organisation.

### ***Bonnes pratiques et recommandations***

Certains experts encouragent de consacrer différents types d'espaces à des activités spécifiques. Les experts ont évoqué **plusieurs types d'espaces**, tels que des capsules qui permettent aux employés de s'isoler pour travailler de manière individuelle, des espaces créatifs, des espaces pour des conversations confidentielles, des espaces pour des interactions ouvertes avec des collaborateurs d'autres services... En conséquent, les espaces de travail devront être analysés en fonction des activités individuelles et collectives et adaptés en conséquence.

Nos experts ont souligné qu'il peut exister un besoin de personnalisation de l'espace de travail de la part des employés. Les espaces collectifs de travail peuvent en ce sens représenter un défi. Pour y répondre, certaines entreprises ont initié une personnalisation des espaces de travail collectifs, avec une **personnalisation effectuée en équipe**.

Dans nos études précédentes (Audrin, 2018) nous avons déjà constaté que pour certains types de métiers, il existait une impossibilité de flexibiliser totalement les places individuelles de travail. Outre l'exemple de l'accueil non déplaçable, c'est également le cas, par exemple, pour les comptables ayant besoin de consulter des fichiers Excel qui nécessitent une station de travail avec de grands écrans. Dès lors que quelques personnes sont fixes dans un espace collectif de bureau, le risque de recréer des formes de cloisonnement et d'isolement au sein des entreprises subsiste. Des travaux récents sur la mise en place d'espaces collectifs en Belgique (Fauconneau-Dufresne, 2020 ; Jemine et al., 2021) montrent que, quand l'espace de travail est collectivisé, des phénomènes de réappropriation de l'espace, de ré-hiérarchisation de l'espace peuvent se remettre en place contre le projet initial.

L'émergence de **hubs d'entreprise** constitue également un phénomène à surveiller à l'avenir. Cette pratique consiste pour les entreprises à proposer des lieux de coworking - appartenant à l'entreprise - établis de manière décentralisée sur plusieurs sites. Il faut toutefois noter que cette pratique est actuellement majoritairement observée dans les grandes villes telles que Genève et Lausanne en Suisse-romande, avec des retours d'expérience jusqu'ici plutôt mitigés de la part de nos quelques experts ayant eu recours à cette pratique, car ces hubs ne permettent pas vraiment de recréer un lien avec l'ensemble de l'entreprise.



**Proposition 4** : La diffusion des pratiques virtuelles de travail entraîne une porosité de frontière entre temps privé et temps professionnel

Les experts ont mentionné que la flexibilité du temps de travail est, de manière globale, aussi appréciée par les employés. Une approche plus diffuse entre les temps privés et les temps professionnels a aussi été soulignée, notamment (mais pas exclusivement) chez la jeune génération : *« Je pense que chez les jeunes, il y a de moins en moins cette frontière entre « je travaille ou je ne travaille pas », mais plus une certaine continuité en disant : « Je travaille à des moments, et à d'autres moments je fais du sport ou autre chose ». Il y a là quelque chose de plus continu. »*

La flexibilité du temps peut poser des problèmes en télétravail. L'argument du gain de productivité en télétravail a été questionné par certains experts, soulignant que si certains employés travaillent effectivement plus efficacement dans leur espace privé (p.ex. moins d'interruptions, etc.), d'autres travaillent en réalité plus longtemps et ne sont donc pas plus productifs. Le **risque** de ne plus faire de pauses et de ne plus se fixer de limites a été particulièrement souligné. D'une manière générale, la journée de travail au bureau contribue à donner une structure et un certain rythme (ex. déplacement au lieu de travail le matin, ensuite pause-café avec les collègues, manger à midi avec les collègues, etc.). Pour beaucoup d'employés, la structure de la journée s'établit assez naturellement lorsqu'ils se déplacent au bureau, y compris par les interactions sociales sur site avec les collègues. Lorsque les employés se retrouvent en télétravail, cette structure n'existe plus, et tous n'arrivent pas à se fixer un cadre et une limite temporelle de travail (Tietze et Musson, 2010). Le risque existe d'un surinvestissement dans le travail et de difficulté à se déconnecter.

*« Le but ce n'est pas de prendre l'ordinateur au lit le matin et de ne pas déjeuner. Ce n'est pas le but de couper toutes activités aussi en dehors en disant « oh non, non je n'ai pas le droit, je dois tout le temps être joignable parce que je peux avoir un sentiment de culpabilité si je vais courir un moment. »*

Il a été souligné que la manière de gérer ces risques mentionnés ci-dessus dépendra de multiples facteurs, tels que la **personnalité** des employés ou leur **maturité dans l'emploi**. Nous pouvons ajouter ici la **maturité dans la pratique du télétravail**. Il a en effet été suggéré que le télétravail est aussi une pratique qui s'apprend, et un employé pourra au fil du temps s'améliorer dans sa gestion temporelle du travail en home office. L'entreprise a ici un rôle significatif à jouer, notamment en proposant des formations sur la gestion du temps en télétravail.

### **Bonnes pratiques et recommandations**

Plusieurs recommandations ont été émises par notre focus groupe concernant les frontières temporelles. La première recommandation concerne la fixation et l'explicitation de **règles**, pouvant prendre diverses formes telles que des répertoires de bonnes

pratiques, des chartes, etc. Notre étude a montré que 70% des entreprises ont défini ou vont définir des règles explicites du cadre temporel du télétravail. Des règles telles que « ne pas travailler après 20h » ou encore « ne pas travailler le week-end » ont ici été suggérées.

Une autre recommandation de nos focus groups est d'offrir des **formations à la gestion du temps** aux employés qui le souhaitent. 50% des entreprises indiquent qu'elles proposeront à l'avenir de manière plus systématique des formations sur la gestion du temps et l'équilibre temps de travail / temps privé.

Certaines recommandations très pratiques ont été formulées pour aider les employés à structurer le cadre temporel de leur activité en télétravail. L'une de ces propositions consiste par exemple à définir des **durées de réunions** ne dépassant pas les 50 minutes. Dans un contexte où les réunions peuvent avoir tendance à s'enchaîner l'une après l'autre en travaillant à distance, les 10 minutes de pause à disposition avant de commencer une nouvelle séance peuvent s'avérer bénéfique.

Une autre recommandation consiste à assurer un **contact régulier** du management envers ses équipes. Cette « prise de température » régulière (p.ex. au minimum hebdomadaire) contribue à s'assurer que les membres de l'équipe vont bien et permet de rester en contact régulier avec eux. Ainsi, cette proximité contribue non seulement à détecter mais également à prévenir le surinvestissement d'un membre de l'équipe dans le travail.

Enfin, il a été souligné que le recours à des **prestataires d'aide externe** pour une hotline de problèmes peut s'avérer utile. Certains employés sont en effet plus enclins à faire appel à des prestataires externes afin de chercher du soutien et des ressources, plutôt que de signaler à leur responsable hiérarchique ou au département RH qu'ils éprouvent de la difficulté à organiser et à gérer leur temps.

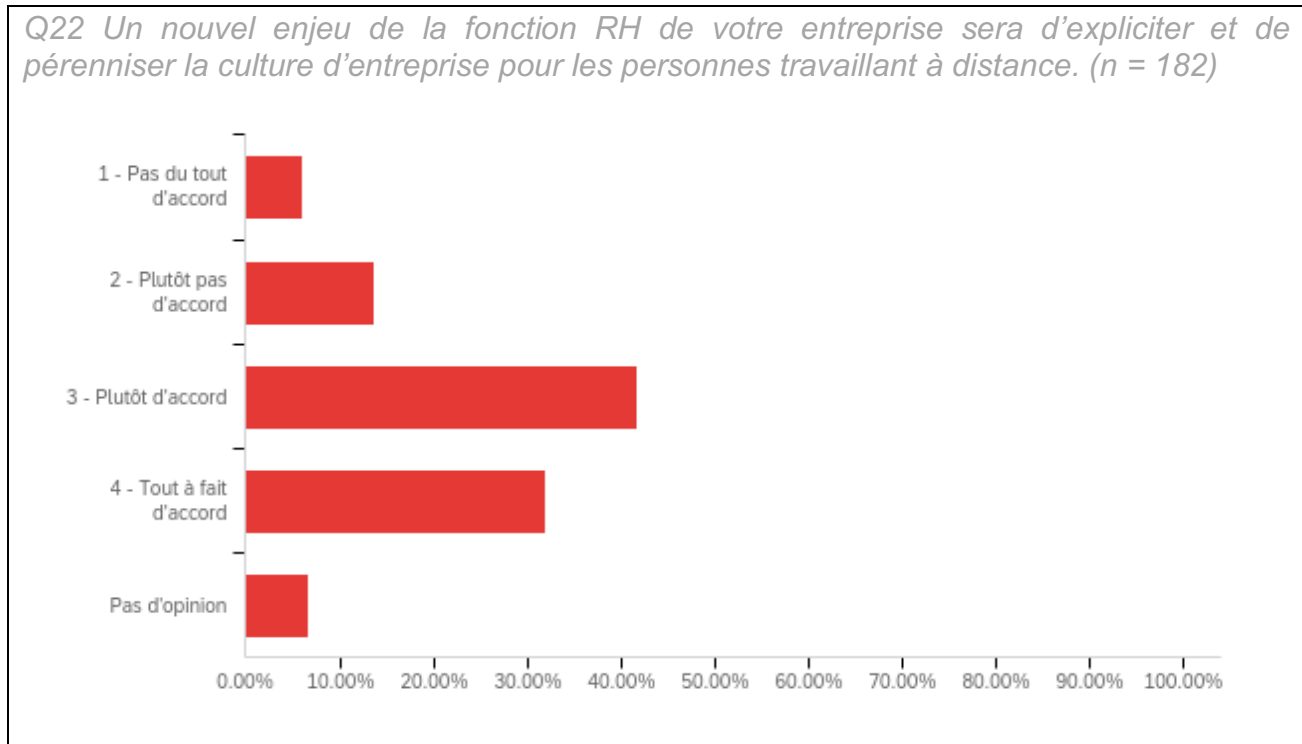
**Proposition 5** : La réduction d'un espace-temps commun entraîne un affaiblissement de la cohésion culturelle et identitaire

En réfléchissant aux frontières, les experts ont souligné que ce ne sont pas seulement les frontières d'espace-temps que la virtualisation des pratiques de travail impacte, mais aussi la culture de l'organisation.

En effet, le travail à distance rend l'identification à la culture de l'organisation plus difficile. Le travail au bureau dans un **espace-temps commun** favorise le développement et le maintien d'une culture d'entreprise **implicitement** partagée grâce aux échanges et interactions sociales. Avec la réduction de l'espace-temps commun augmente le risque de **déclin de la cohésion culturelle et identitaire**.

Pour 75% des répondants, l'explicitation et la pérennisation de la culture d'entreprise pour les employés en télétravail devient un enjeu majeur pour la fonction RH.

*Q22 Un nouvel enjeu de la fonction RH de votre entreprise sera d'expliciter et de pérenniser la culture d'entreprise pour les personnes travaillant à distance. (n = 182)*



### **Bonnes pratiques et recommandations**

La question de la cohésion culturelle dans une organisation plus virtuelle se joue d'abord dans la phase d'intégration. Nos experts recommandent de formaliser les contenus du processus de **on-boarding virtuel** tout en incluant des **obligations de présence sur site** avec des collègues pour ce qui ne peut pas être virtualisé.

Pour éviter l'affaiblissement de la cohésion et solidarité dans les équipes, beaucoup d'organisations ont mis en place des activités de **développement d'équipe en virtuel**, par exemple des apéros ou cafés virtuels, ou des séances hebdomadaires sans sujet pour échanger de manière informelle entre les membres de l'équipe. Des séances individuelles ou en équipes pour collecter des informations sur le bien-être des collaborateurs ont également été mises en place. Certaines équipes ont pris l'habitude de se connecter chaque matin à un *chat* commun en se saluant.

Outre ces échanges virtuels à distance, nos experts ont aussi suggéré de mettre en place des **activités collectives régulières** de développement d'équipe réelles et d'organiser plus d'événements en présentiel pour maintenir voire pour recréer du lien entre collègues. Toutefois ces pratiques sont surtout développées au niveau des équipes.

**Proposition 6** : La réduction d'un espace-temps commun entraîne une baisse des pratiques informelles d'apprentissage et de transfert de connaissances.

Tous nos experts ont évoqué qu'un espace commun de travail représente aussi un lieu d'apprentissage et de transfert de connaissance et de pratiques de travail. Dans un espace-temps commun, de **nombreux apprentissages** peuvent s'opérer de manière informelle et implicite, par exemple en observant un collègue plus expérimenté. Ces apprentissages sont plus compliqués à distance du fait de la perte de l'espace-temps commun et, de ce fait, se font moins en télétravail.

Un autre point que nos experts ont relevé est l'épineuse question de **l'accompagnement des apprentis et juniors dans un contexte de travail à distance**. En effet, de par leur phase dans leur parcours de carrière, cette population éprouve typiquement un besoin marqué de transfert de connaissances et de compétences, dont ils bénéficient souvent plus difficilement à distance.

*« Alors le plus gros challenge pour moi c'est l'intégration des nouveaux collaborateurs. Les jeunes, ou ceux qui sont nouveau dans leur travail ont besoin d'accès à la connaissance, ils ont besoin d'être exposés à des gens qui sont autour de leur contact immédiat pour continuer à développer leur carrière. Et le monde virtuel ne leur donne pas ce qu'il faut, le problème c'est que les personnes dont ils ont besoin c'est précisément les autres personnes qui sont senior, qui ont leur bureau à la maison (et qui apprécient le home office)...»*

Un autre phénomène qui émerge de nos entretiens est celui de la **sérendipité**. La créativité naît de rencontres et d'échanges spontanés, non planifiés et non planifiables. Un échange d'idées autour d'une machine à café, par exemple, peut déboucher sur une initiative innovante. En virtuel, ces échanges spontanés sont plus difficiles à (re)-créer, car non planifiables, représentant ainsi un défi à la capacité collective d'innovation et de créativité des équipes et de l'entreprise.

### **Bonnes pratiques et recommandations**

Notre focus groupe a élaboré plusieurs recommandations. Ils rappellent l'importance d'**analyser les tâches et les formes d'apprentissage par rapport à des environnements** individuels et collectifs plus favorables (p.ex. quelles tâches nécessitent d'être réalisées de manière collective, dans un environnement adapté ? quelles tâches doivent plutôt être réalisées de manière individuelle ?, etc.).

Une autre recommandation émise est le maintien des activités collectives favorisant la créativité. Ceci peut se faire par des **activités en présentiel**, en proposant des ateliers ou des séances ouvertes avec des thématiques qui vont favoriser la créativité. Cela peut aussi

se faire à distance avec par exemple des **ateliers virtuels** de co-working, où l'on va prendre du temps pour réfléchir ensemble et maintenir la créativité. Mais la question de la sérendipité reste un enjeu pour beaucoup d'entreprises répondantes.

**Proposition 7 :** La gestion d'équipes sans espace-temps commun représente une difficulté accrue pour certains managers

Avoir un espace-temps commun facilite non seulement les échanges entre collègues, mais aussi la communication claire des tâches à accomplir. Un espace commun permet par exemple au manager de s'apercevoir si une consigne n'a pas été adéquatement comprise. Identifier les incompréhensions et erreurs de ses collègues est plus difficile à distance.

Le fait de développer une forme de convivialité au sein de l'équipe a été mis en évidence comme un point essentiel. Mais le travail à distance peut aussi pousser les responsables à se focaliser trop fortement sur les tâches. En présentiel, beaucoup d'entreprises évaluent les collaborateurs en intégrant des éléments liés au comportement au travail et au temps de travail réalisé. A distance, l'évaluation portera typiquement sur des aspects liés à la qualité et la quantité du travail réalisé.

Un défi est ici lié à l'identification des raisons qui rendent certains collaborateurs moins productifs (y compris les risques psychosociaux), n'étant plus, ou beaucoup moins, au contact de leurs employés.

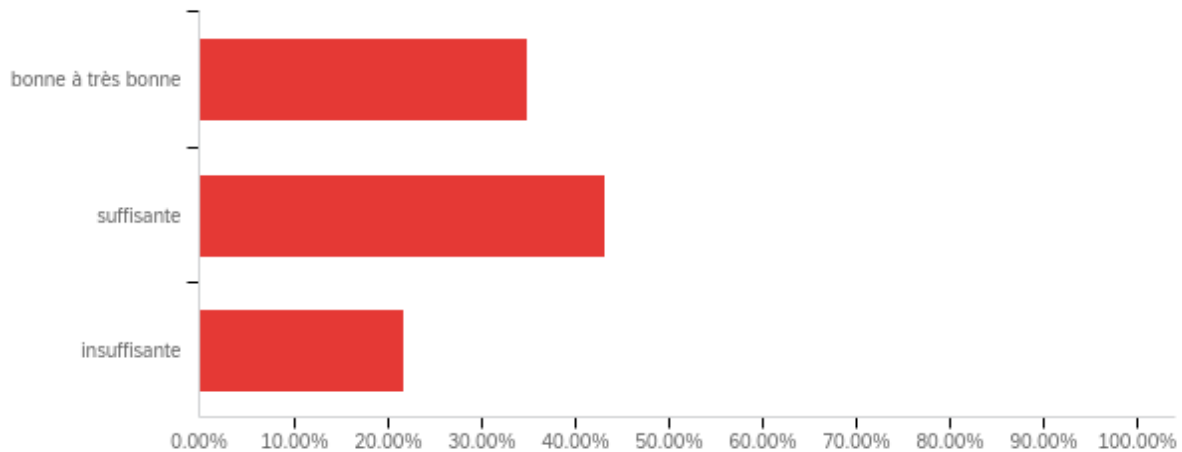
*«Je trouve que, dans le rôle du leader, les soft skills sont encore plus importants qu'avant. Quand je parle d'éducation, il faut aussi accompagner et développer les managers dans cette direction pour montrer de l'empathie.»*

Le travail d'encadrement est devenu plus difficile (Besseyre des Horts, 2008 ; Dejoux et Léon, 2018). Le manager doit souvent travailler à assurer une continuité de l'équipe virtuelle (tenir les membres au courant des avancées, maintenir les liens...), ce qui représente également un investissement et une charge de travail supplémentaires. Nos experts ont également évoqué la perte pour certains managers d'un « territoire managérial », c'est-à-dire d'un espace-temps délimité sur lequel les managers étaient maîtres, qu'ils pouvaient contrôler en toute légitimité.

*«Je pense que les cadres ont perdu en partie la visibilité de ce qu'il se passe. L'encadrement direct n'est plus présent. Du coup, il y a une sorte de peur de la part des cadres de perdre le contrôle de leurs équipes. Cela se reflète dans le sentiment d'une perte d'efficacité.»*

Notre enquête montre toutefois que les entreprises de l'enquête semblent relativement satisfaites avec les compétences de leurs managers puisque moins d'un quart des entreprises sondées juge la capacité de leurs managers à gérer à distance insuffisante.

Q6 Dans votre entreprise, à l'heure actuelle, la capacité de vos managers à gérer à distance leurs collaborateurs peut, selon vous, être évaluée comme étant... (n = 182)



### **Bonnes pratiques et recommandations**

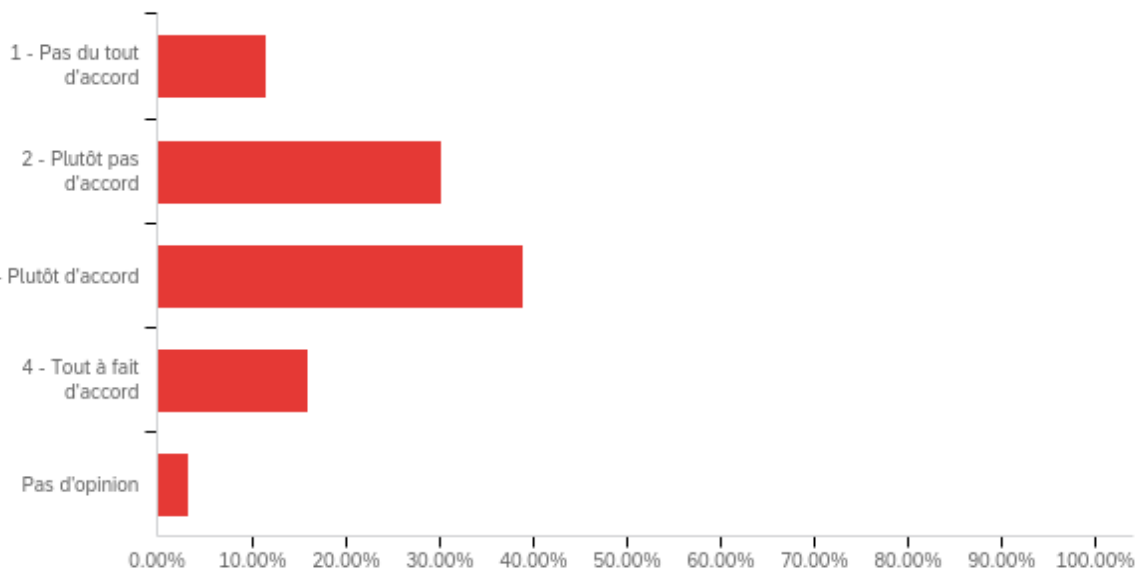
Notre focus group propose un certain nombre de bonnes pratiques, dont la **formation des managers au management à distance**. Près de la moitié des entreprises de l'enquête ont mis en place ou vont mettre en place des formations spécifiques à l'encadrement à distance. Le défi réside ici, aux yeux de plusieurs experts, dans le fait que les managers qui en auraient le plus besoin sont rarement volontaires.

De plus, les experts suggèrent de renforcer l'accompagnement des managers et de surveiller les **risques psychosociaux des managers eux-mêmes**.

**Proposition 8** : L'intensification du travail à distance va favoriser un mode de management davantage axé sur les objectifs et sur les livrables

Un point fréquemment relevé par nos experts concerne le **mode de management à distance**. Celui-ci devient moins axé sur le contrôle du comportement et du temps de travail, et plus sur les objectifs et les livrables, seuls éléments facilement évaluables à distance : « On leur demande d'atteindre des objectifs. Qu'ils travaillent pendant 6 heures ou qu'ils travaillent pendant 10 heures, cela ne nous regarde pas. L'important est que le travail soit effectué ». Notre enquête confirme ce point. En effet, 55 % des entreprises interrogées observent un changement de la culture managériale, mettant davantage l'accent sur les objectifs et les livrables (cf. Q18 ci-dessous).

*Q18 Dans votre entreprise, la culture managériale a changé, mettant moins l'accent sur le contrôle du comportement et du temps de travail de l'employé et mettant plus l'accent sur la performance réalisée et le livrable. (n = 182)*



### **Bonnes pratiques et recommandations**

Pour accompagner ce changement de culture managériale, tous nos experts insistent sur la nécessité pour les managers de **savoir clarifier et expliciter les attentes** du travail à réaliser.

La deuxième recommandation concerne le **temps de travail**. En effet, selon nos experts et contrairement à certaines idées reçues, un management davantage axé sur les objectifs et les livrables ne devrait pas mener à se désintéresser complètement du temps de travail. Le temps demeure en effet un indicateur important du travail réalisé, une durée de travail trop longue peut être symptomatique d'un niveau de difficulté élevé d'une tâche, d'un manque de ressources ou de compétences de l'employé pour atteindre l'objectif, d'un problème de santé, etc. Il faut également prendre garde selon nos experts à ne pas tomber dans la caricature inverse en contrôlant chaque minute passée sur une activité, il convient ainsi de « veiller sans surveiller » en portant attention aux risques psychosociaux et aux inégalités de productivité.

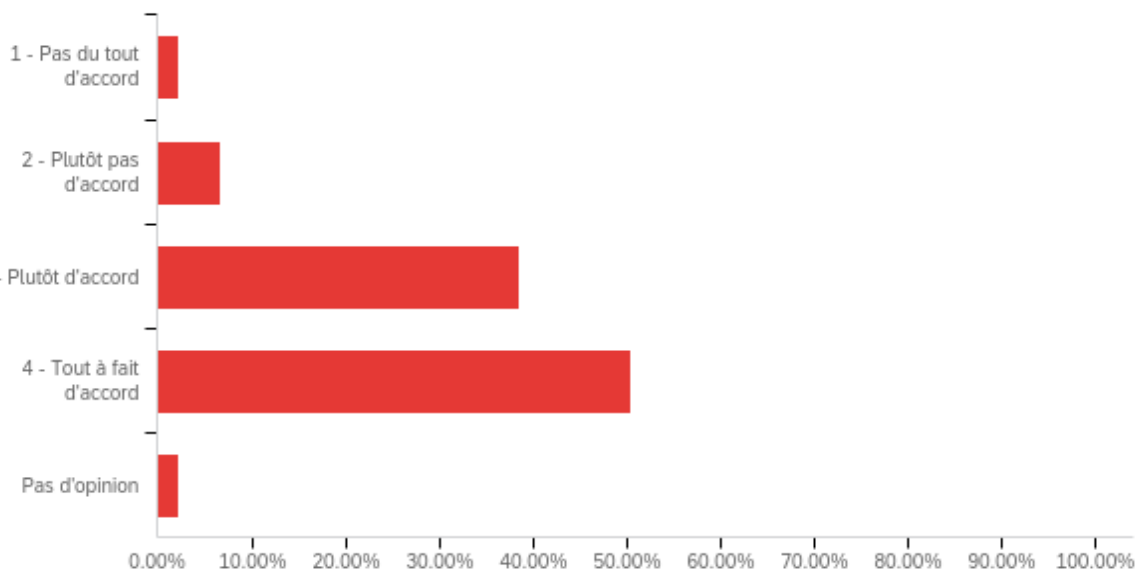
**Proposition 9** : L'intensification des pratiques virtuelles de travail entraîne un repli plus fort sur les équipes, au risque de renforcer des silos au sein de l'organisation.

Avec l'intensification du travail à distance, nos experts constatent qu'un gros travail d'intégration et de lien a été fait au niveau des équipes afin de surmonter des moments difficiles de crise, d'incertitude ainsi que les risques d'isolement. Le corollaire de ce phénomène est un repli fort sur l'équipe, comme noyau essentiel de collaboration, de solidarité et d'identification. Ce **repli sur l'équipe** peut représenter un vrai défi à la cohésion organisationnelle et à la transversalité dans l'entreprise.

*« Je constate, en fait, que, vu qu'on ne se voit pas et qu'on doit se créer un noyau de collaboration à distance, on a globalement des replis sur les équipes. La transversalité devient, dès lors, quelques fois, un peu plus difficile à réaliser en télétravail, malgré les outils (de communication), parce que le contact humain est moins fréquent. Le contact se limite souvent au plus proche noyau donc à l'équipe.»*

Plus de 90% des entreprises participant à notre enquête de validation considèrent qu'un nouvel enjeu de la fonction RH sera d'éviter le cloisonnement des équipes au sein de l'organisation et de travailler sur un **sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'organisation** (cf. Q23 ci-dessous). La fonction RH est garante d'une culture organisationnelle qui doit aller au-delà de la cohésion d'équipe, et cette cohésion d'ensemble représente un plus grand défi avec le télétravail.

*Q23 Un nouvel enjeu pour la fonction RH de votre entreprise sera d'éviter le cloisonnement des équipes au sein de l'organisation et de garder un sentiment d'appartenance à toute l'organisation. (n = 182)*





### ***Bonnes pratiques et recommandations***

La première recommandation consiste à repositionner cet enjeu d'explicitation de la culture d'entreprise et d'intégration à l'organisation parmi les missions prioritaires de la fonction RH. Cela signifie pour la fonction RH de réfléchir aux valeurs et aux dimensions reflétant la culture d'entreprise, mais surtout d'entretenir une appartenance commune avec des **activités et des messages réguliers relatives à l'identité et aux missions** de l'organisation.

Les meetings de type « *Town hall meetings* » (meetings virtuels où la direction s'adresse à l'ensemble des employés de l'entreprise) ne sont pas jugés suffisants par nos experts pour maintenir la transversalité. L'échange d'informations transversales entre les équipes est jugé important afin de prévenir et diminuer les silos au sein de l'organisation. La transversalité doit être maintenue en organisant des activités transversales entre les équipes, des projets transversaux mais aussi des activités ludiques ou créatives valorisant le lien social et l'appartenance. L'utilisation de réseaux sociaux (internes) d'entreprises ont également été suggérés comme outils pouvant stimuler les échanges transversaux plus personnels entre collaborateurs et contribuer à faire vivre une culture commune d'entreprise.

**Proposition 10** : Une nouvelle frontière se forme entre d'une part les employés dont les emplois sont compatibles avec le télétravail et d'autre part les employés qui ne peuvent pas faire de télétravail.

Comme nous l'avons rappelé précédemment, tous les métiers ne sont pas égaux face au télétravail. Certains experts rappellent que le télétravail et les *new ways of working* restent majoritairement réservés aux emplois de type « cols blancs ». L'intensification des pratiques virtuelles de travail contribue à marquer une frontière entre les personnes qui peuvent réaliser leur travail (ou une partie de celui-ci) à distance et les autres. Cette frontière peut être exacerbée par des relations de travail alimentant des **frustrations** lorsque les tâches des employés à distance doivent être assumées par le personnel sur site qui ne peut pratiquer le télétravail, par exemple lorsqu'un collaborateur dont la fonction ne lui permet pas de travailler à distance va se retrouver amené à imprimer tous les contrats que ses collègues en télétravail lui envoient. Cette personne s'est vue assumer une **charge de travail supplémentaire**, déléguée par ses collègues à distance. Ces situations peuvent venir renforcer des tensions existantes entre les deux populations.

Aussi, cette frontière entre les employés éligibles au télétravail et ceux qui ne le sont pas peut également être renforcée par certains discours médiatiques (et ceux de certaines entreprises), qui ont eu tendance à souligner fortement les sacrifices et difficultés induits par le *home office* (p.ex. perte de repères, isolement social, etc.), alors que d'autres considèrent la pratique du télétravail comme un **privilège** auquel ils n'ont pas accès (moins

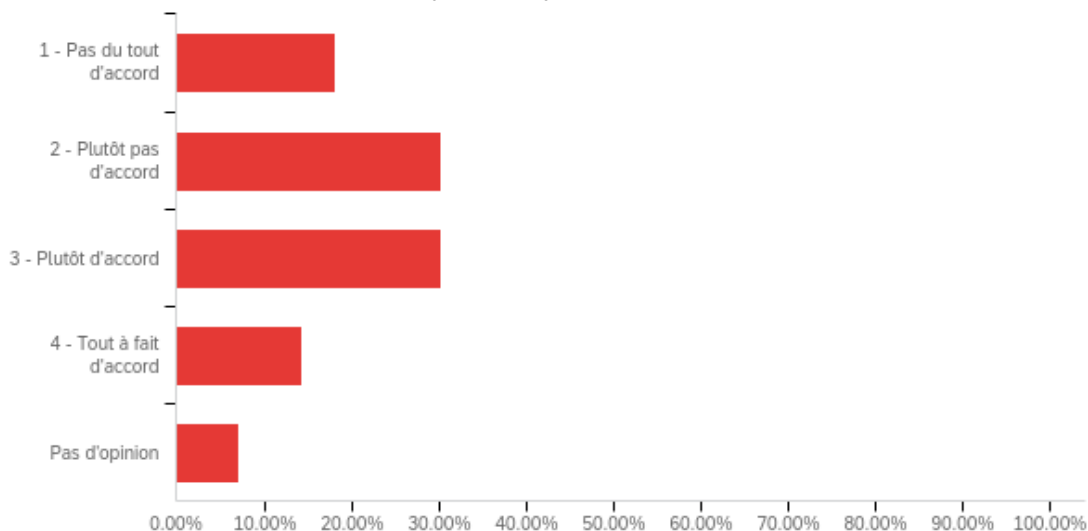
de déplacement, autonomie, gestion plus personnalisée de temps de travail, etc.). Il convient aussi de ne pas sous-estimer la proportion de la population qui ne peut pas faire de télétravail. Environ 30% des entreprises répondantes à notre enquête estime que plus de 50% de leur population d'employés ne pourra pas faire de télétravail (cf. Q5 ci-dessus).

### ***Bonnes pratiques et recommandations***

Une première recommandation consiste à ne **pas survaloriser** la population en home office en termes d'attention accordée à l'interne, de communication ou de reconnaissance (qu'elle soit formelle ou informelle, monétaire ou non monétaire). Il convient donc de prêter autant attention aux besoins spécifiques des personnes travaillant davantage à distance, que des personnes travaillant sur site.

Dans cette optique, l'importance d'équilibrer la politique d'avantages (benefits) pour les deux populations a été soulignée. Nos résultats montrent qu'une proportion non négligeable d'entreprises répondantes (45%) mènent actuellement des réflexions sur la redéfinition de la **politique d'avantages en nature** (benefits) afin de prendre en compte l'intensification des pratiques virtuelles de travail (cf. Q24 ci-dessous). Précisément, les échanges au sein des focus groups ont établi que cette réflexion devait inclure les deux populations, en veillant à équilibrer les avantages qui leur sont destinés.

*Q24 Avec l'intensification du télétravail, un nouvel enjeu de la fonction RH de votre entreprise sera la redéfinition de la politique d'avantages en nature (benefits : transports, cantine, parking...) pour couvrir des frais nouveaux de téléphone, connexions internet ou matériel de bureau home office. (n = 182)*



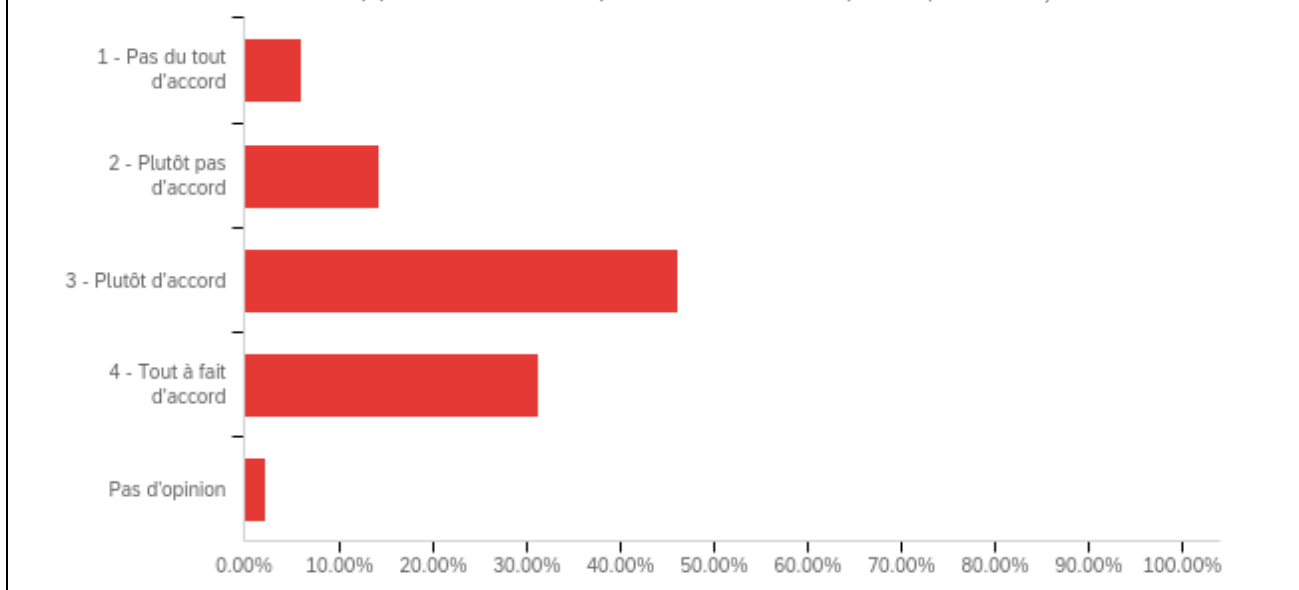
**Proposition 11 : Une frontière (fracture ?) se maintient entre les compétents et les « incompetents » numériques**

Le développement accéléré et forcé de compétences numériques a créé de fortes disparités entre les compétents et « **incompétents** » numériques. Le télétravail forcé a créé une inégalité entre ceux qui avaient des compétences numériques, ceux capables de les développer, et ceux qui peinent encore à se mettre à niveau d'une organisation de plus en plus digitalisée.

Environ trois quarts des répondants jugent avoir vécu un développement important des compétences numériques chez les employés de leur organisation. En même temps, environ la même proportion, soit plus de trois quarts des répondants, perçoivent que des **besoins de développement** existent toujours pour certains groupes d'employés (cf. Q17 ci-dessous), lesquels peuvent représenter une minorité.

Ces **inégalités** de compétences numériques restent un problème prioritaire de la fonction RH pour ne pas renforcer une frontière, voire une **fracture**, qui menace de se creuser entre différents groupes d'employés.

*Q17 Dans votre entreprise, dans l'année à venir, il y a encore des groupes d'employés qui ont un besoin de développement de compétences numériques. (n = 182)*



***Bonnes pratiques et recommandations***

La première recommandation consiste à mettre en place des mesures visant à **évaluer** concrètement **les besoins et les niveaux de compétences numériques** des employés, afin de pouvoir identifier clairement les besoins de formation.

Les experts ont également particulièrement insisté sur la nécessité d'éviter les cloisonnements entre groupes. **Impliquer les employés avec un haut niveau de compétences numériques dans la formation** des collègues peut contribuer à recréer de la cohésion.

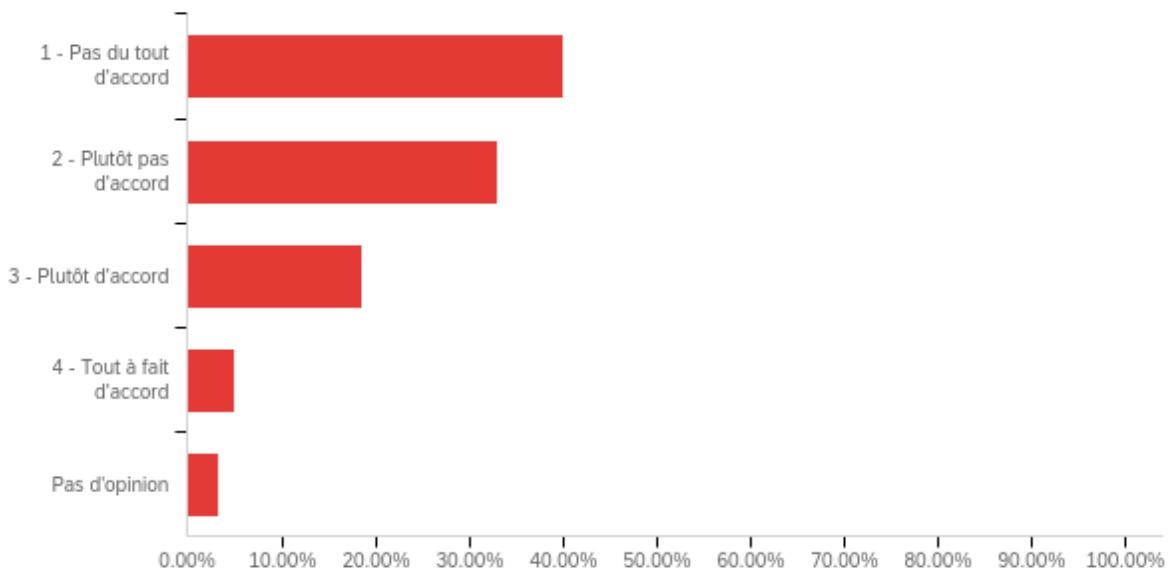
Enfin, les experts ont également souligné l'importance pour la fonction RH prendre en charge, avec le département informatique, la co-responsabilité des projets de digitalisation afin d'accompagner le changement et d'**évaluer les impacts sur les compétences**.

**Proposition 12** : L'intensification des pratiques virtuelles de travail remet en question les relations d'emploi actuelles et futures.

Une hypothèse que nous voulions explorer à travers ce projet était celle de la relation d'emploi. En effet, si les employés sont amenés à travailler par objectifs et sur des livrables, avec une plus grande autonomie, ils se rapprochent ainsi d'un mode de travail d'un prestataire de service. Ce changement de culture de travail va-t-il amener un changement profond dans les relations d'emploi ? Va-t-on assister à un recours plus important de la part des entreprises à des travailleurs en CDD ou temporaires à l'avenir ? La majorité de nos experts se sont montrés sceptiques sur cette hypothèse, mais une minorité d'experts considèrent ce phénomène comme une tendance crédible.

L'enquête montre qu'environ 25 à 30% des entreprises répondantes envisagent de recourir plus fréquemment à des travailleurs temporaires et à des CDD. Dans la même optique, entre 20 et 25% des entreprises répondantes envisagent de travailler davantage avec des indépendants ou personnes en freelance (cf. Q21 ci-dessous).

Q21 Dans votre entreprise, la tendance à travailler avec des personnes qui ne sont pas des employés en contrat avec l'entreprise mais des personnes indépendantes ou en freelance va s'accroître. (n = 182)



Plusieurs experts ont évoqué la possibilité d'un développement de **plateformes numériques** de type « talent marketplace », utilisées pour la gestion de projets et visant à matcher des activités projets et des compétences disponibles dans l'organisation et son réseau, tout en court-circuitant (ou en remplaçant) la fonction RH. Ce type de plateformes se diffuse au sein des entreprises multinationales et pourrait représenter un changement de paradigme de type **gig economy**, avec un principe de coordination par des mécanismes de marché menaçant à la fois la culture et la cohésion de l'entreprise, ainsi que la fonction RH, la gestion organisationnelle des emplois, des compétences et des carrières ainsi que les relations d'emploi.

Cependant, la tendance à l'engagement de prestataires de service et de CDD n'est pas aussi forte que ce qui avait été supposé initialement. Les experts formulent à ce sujet un certain nombre d'arguments explicatifs. Un risque **lié à la concurrence** a été soulevé (un prestataire de service peut travailler avec plusieurs entreprises concurrentes). Ce type de relations d'emplois a également été associé à une **menace pour l'efficacité** qui est plus facile à atteindre avec une culture organisationnelle pérenne. A ces arguments économiques viennent s'ajouter des arguments sociétaux de « **gestion durable** » des relations d'emploi : «*La question, c'est : « Quel monde veut-on créer ? ». Parce que le problème de cette économie avec des freelances c'est que la protection sociale et la couverture sociale de ces emplois est inacceptable.*»

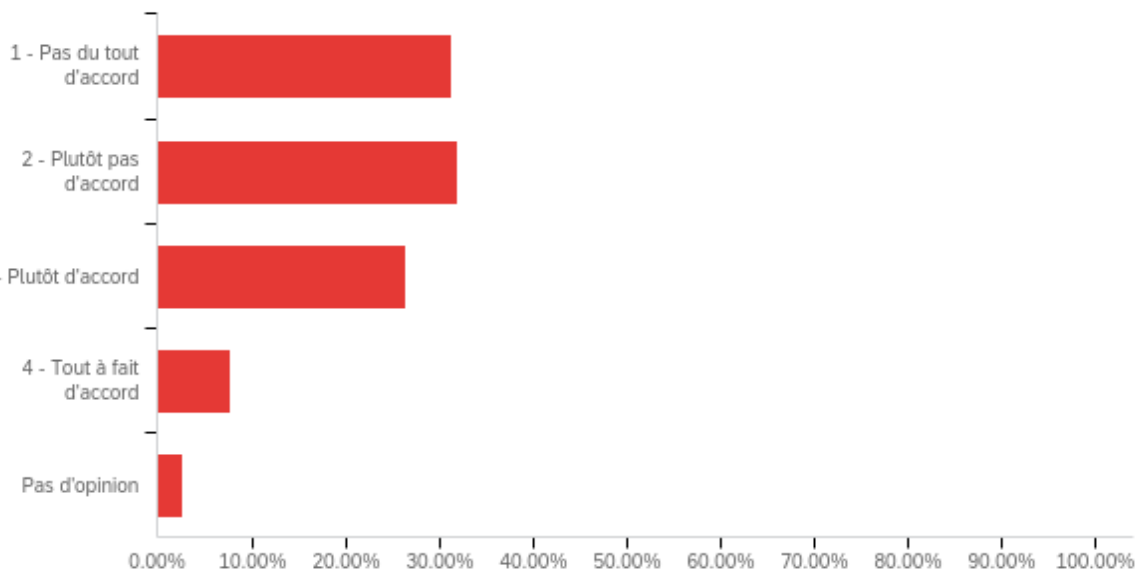
Certaines grandes entreprises (par exemple Unilever) implémentent déjà des modes hybrides où l'organisation prend en charge les couvertures sociales d'employés tout en

introduisant un fonctionnement de marché interne coordonnant une partie de l'activité sous forme de prestations de service. Ce type de dispositif est à suivre dans l'avenir avec vigilance.

**Proposition 13 :** Les entreprises constatent une extension (encore modeste) des frontières régionales du marché de l'emploi.

Une autre hypothèse que nous avons formulée initialement a été partiellement remise en question par les experts : nous supposions que l'augmentation du télétravail permettrait d'élargir les frontières régionales des marchés de l'emploi, c'est-à-dire qu'il serait plus facile de recruter pour un bureau de Fribourg des employés à Genève, Bâle ou Zurich grâce à la diffusion du télétravail. Nos entretiens avec les experts ont montré que ce phénomène existe mais pour des cas particuliers uniquement. Aucune tendance lourde n'est identifiable. Pour plus de deux tiers des entreprises répondantes, le télétravail ne représente pas une réelle opportunité d'élargir le bassin d'emploi régional.

*Q25 Pour votre entreprise, le télétravail permettra d'élargir le bassin d'emploi pour recruter des candidats qui habiteront dans d'autres cantons et ne devront plus déménager. (n = 182)*



Les entreprises semblent vouloir en majorité continuer à garder des employés installés localement. Les experts soulignent l'intérêt d'avoir une proximité géographique et culturelle et des interactions régulières avec les employés dans les locaux de l'entreprise. Les pratiques de recrutement extraterritoriales restent, de ce fait, limitées. Comme nous l'avions évoqué plus haut, il existe de nouvelles pratiques de **hubs** (espaces de co-working

décentralisés) mais ces pratiques restent limitées à de **grandes villes suisses** telles que Genève, Lausanne et Zurich et ne s'étendent pas aux villes de tailles moyennes.

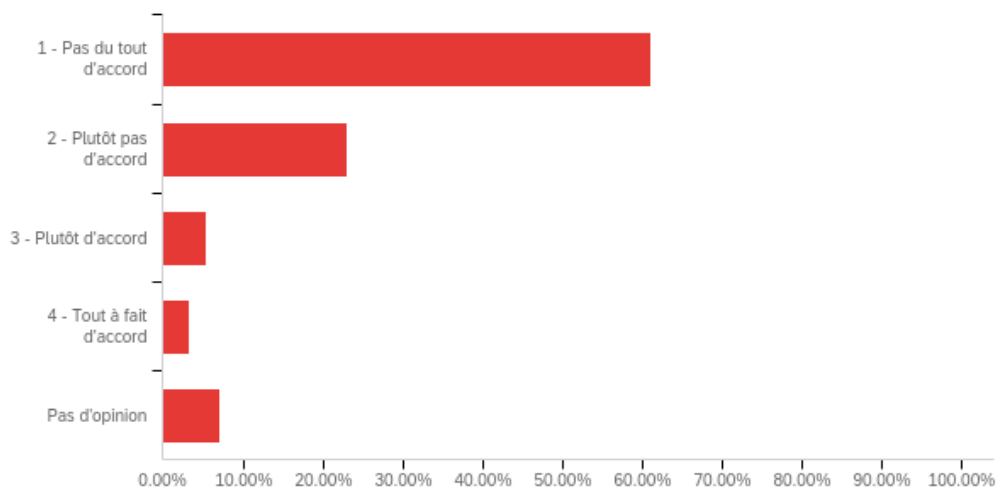
**Proposition 14** : Les pratiques de télétravail permettent théoriquement l'extension des nouvelles frontières nationales du marché de l'emploi mais cette extension apparaît encore souvent problématique, surtout pour les frontaliers.

Nous avons exploré dans notre étude **la porosité des frontières nationales** que permettent en théorie les pratiques de travail virtuelles. Pendant la période Covid, de nombreux employés ont pu travailler à partir d'un pays étranger dans lequel ils avaient de la famille ou une résidence secondaire. Cette expérience a souvent été vécue comme positive par les employés et a donné lieu à un grand nombre de demandes, souvent de travailleurs étrangers très qualifiés, de garder des pratiques de travail à distance transnationales.

Les experts interrogés, y compris dans les entreprises multinationales, se sont montrés sceptiques sur la possibilité de pérenniser cette situation. L'expérience de la période Covid a été vécue de manière positive avec des travailleurs qui avaient été socialisés localement et qui travaillaient à distance lorsque ce travail était la norme. Certains experts insistent sur l'importance de cette socialisation et de cette proximité culturelle et géographique partagée. La nécessité d'une interaction régulière dans le contexte local est jugée importante pour partager une culture et une identité communes.

Pour 80% des entreprises, les nouvelles formes d'emploi / de contrat ne représentent pas une opportunité d'élargir le bassin d'emploi à l'international, même si techniquement le travail à l'international est possible.

*Q26 Pour votre entreprise, la pratique du télétravail permettra d'élargir le bassin d'emploi international pour travailler avec des employés habitant à l'étranger (lointain) au moins une partie de l'année. (n = 182)*



Là où pendant la période de confinement Covid, certaines entreprises ont autorisé plusieurs jours de télétravail aux frontaliers ou plusieurs mois de télétravail en Espagne, en Italie, en Grande-Bretagne ou en Autriche avec des contrats localisés en Suisse, la fin de l'état de crise sonne aussi la fin de pratiques de mobilité expérimentales dont les organisations ont vu les bons et les mauvais côtés. Dans les aspects négatifs, il y a aussi un **problème d'équité** : les employés suisses et les employés étrangers installés en Suisse jugent inéquitables de continuer à toucher des rémunérations suisses tout en vivant dans des pays où le niveau de prix de consommation courante est moins élevé. Les experts mentionnent surtout de nombreux **problèmes juridiques et fiscaux qui se posent dans les relations transnationales** qui rendent le travail localisé à l'étranger complexe, voire impossible sauf avec contrats *free lance* ou contrat localisé dans le pays de résidence. En effet, les travailleurs domiciliés et travaillant dans un pays en home office sont soumis à la fiscalité, aux réglementations du travail et des assurances sociales du pays de domicile. De plus, certaines administrations nationales peuvent se retourner contre l'employeur en demandant une régularisation fiscale et administrative pour employer du personnel dans un autre territoire national.

Cette problématique est particulièrement brûlante pour les frontaliers français, italiens et allemands dans les entreprises qui facilitent le télétravail : « *Quand on parle d'international pour nous c'est toute la problématique des frontaliers. Car ils ne peuvent pas faire plus de 25% de leur temps (de travail annuel) en télétravail* ».

Dans les entreprises qui ont développé une grande flexibilité dans les pratiques de télétravail, ce sont les frontaliers qui sont souvent les plus contraints et qui dénoncent une iniquité de traitement. Certaines entreprises doivent rappeler que ces contraintes sont fixées par les pays de domiciliation.



## Conclusions et recommandations (aperçu)

| Conclusions  | Exemples de recommandations pour la fonction RH   |
|--|---|
| <p>1. La diffusion du télétravail et des pratiques de home office va se pérenniser, mais différemment selon les activités et les métiers.</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les activités et les interactions professionnelles pour chaque position afin de préparer la mise en œuvre du télétravail.</li> </ul>  |
| <p>2. La diffusion des pratiques virtuelles de travail entraîne une porosité de frontière entre espaces privés et professionnels, avec des situations variées.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des fonds d'écran « corporate » afin permettre aux employés de protéger leur espace privé (et enjeux de visibilité de l'entreprise à l'interne et à l'externe)</li> <li>Offrir des conseils en ergonomie afin de mettre en place des conditions de télétravail favorables à la santé.</li> <li>Mettre à disposition du matériel informatique et du mobilier sponsorisé (prêt, vente à prix symbolique)</li> </ul> |
| <p>3. La diffusion des pratiques virtuelles de travail permet de repenser les espaces de bureau, moins souvent occupés.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consacrer différents types d'espaces à des activités spécifiques (p.ex. capsules afin de s'isoler et travailler individuellement ; espaces créatifs, etc.)</li> <li>Répondre aux besoins exprimés de personnalisation des espaces de travail en procédant à une personnalisation effectuée en équipe.</li> <li>L'émergence de hubs d'entreprise représente un phénomène à surveiller.</li> </ul>                           |
| <p>4. La diffusion des pratiques virtuelles de travail entraîne une porosité de frontière entre temps privé et temps professionnel</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixer et expliciter de règles du cadre temporel du télétravail (p.ex. répertoires de bonnes pratiques, chartes, etc.)</li> <li>Proposer des formations à la gestion du temps aux employés</li> <li>Assurer un contact régulier, une « prise de température » régulière du management avec ses équipes.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>5. La réduction d'un espace-temps commun entraîne un affaiblissement de la cohésion culturelle et identitaire</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser les contenus du processus de onboarding virtuel tout en incluant une partie d'intégration sur site avec des collègues pour ce qui ne peut pas être virtualisé.</li> <li>• Mise en place d'activités de développement d'équipe en virtuel (p.ex. apéros ou cafés virtuels, séances hebdomadaires sans sujet, etc.)</li> <li>• Maintenir des activités collectives régulières de développement d'équipe en présentiel.</li> </ul>   |
| <p>6. La réduction d'un espace-temps commun entraîne une baisse des pratiques informelles d'apprentissage et de transfert de connaissances.</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les tâches et les formes d'apprentissage étant plus favorables à des environnements individuels ou collectifs</li> <li>• Maintenir des activités collectives favorisant la créativité...             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ...en présentiel (ateliers, séances ouvertes)</li> <li>○ ... à distance (p.ex. ateliers virtuels de co-working)</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p>7. La gestion d'équipes sans espace-temps commun représente une difficulté accrue pour certains managers.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les managers au management à distance (en réfléchissant comment inclure également les managers réticents dans la démarche)</li> <li>• Renforcer l'accompagnement des managers et de surveiller les risques psychosociaux des managers eux-mêmes.</li> </ul>   |
| <p>8. L'intensification du travail à distance va favoriser un mode de management davantage axé sur les objectifs et sur les livrables</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier et expliciter les attentes du travail à faire à distance</li> <li>• Enregistrer le temps de travail pour identifier les tâches qui nécessitent un temps d'exécution excessivement long</li> <li>• « Veiller sans surveiller » en portant attention aux risques psychosociaux et aux inégalités de productivité</li> </ul>  |
| <p>9. L'intensification des pratiques virtuelles de travail entraîne un repli plus fort sur les équipes, au risque de renforcer des silos au sein de l'organisation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenir une appartenance commune avec des activités et des messages réguliers relatives à l'identité et aux missions de l'organisation.</li> <li>• Maintenir la transversalité entre les équipes au moyen d'activités ludiques ou créatives et de projets transversaux valorisant les liens sociaux et l'appartenance à l'organisation</li> <li>• Utiliser les réseaux sociaux (internes) de l'entreprise pour stimuler les échanges transversaux plus personnels entre collaborateurs et contribuer à faire vivre une culture commune d'entreprise.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p>10. Une nouvelle frontière se forme entre d'une part les employés dont les emplois sont compatibles avec le télétravail et d'autre part les employés qui ne peuvent pas faire de télétravail.</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas survaloriser la population en home office en termes d'attention accordée à l'interne, de communication ou de reconnaissance</li> <li>• Équilibrer la politique d'avantages (benefits) afin de ne favoriser ni la population en home office, ni celle présente sur site.</li> </ul>          |
| <p>11. Une frontière (fracture ?) se maintient entre les compétents et les « incompetents » numériques</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les besoins et les niveaux de compétences numériques des employés, afin d'identifier clairement les besoins de formation</li> <li>• Éviter le cloisonnement des groupes en impliquant les employés avec un haut niveau de compétences numériques dans la formation de collègues</li> </ul> |
| <p>12. L'intensification des pratiques virtuelles de travail remet en question les relations d'emploi actuelles et futures.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'évolution des relations d'emploi et la manière dont certaines plateformes contraignent le travail de la fonction RH.</li> </ul>   |
| <p>13. Les entreprises constatent une extension (encore modeste) des frontières régionales du marché de l'emploi.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'évolution des pratiques qui seront sans doute amenées à se développer au niveau national.</li> </ul>  |
| <p>14. Les pratiques de télétravail permettent théoriquement l'extension des nouvelles frontières nationales du marché de l'emploi mais cette extension apparaît encore souvent problématique, surtout pour les frontaliers.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'évolution des contraintes administratives et fiscales de chaque cadre national.</li> </ul>  |

## Références

Audrin, Bertrand. *Making sense of digitization: three studies on the digitization concept and its implementation in organizations*. Diss. Université de Fribourg, 2019.

Audrin, Bertrand, & Eric Davoine. "La fonction RH face à la numérisation des organisations: le cas des outils de communication numérique." *Management Avenir 2* (2017): 15-39.

Besseyre des Horts, Charles-Henri. *L'entreprise mobile: Comprendre l'impact des nouvelles technologies*. Pearson Education France, 2008.

Boyer, Luc, & Scouarnec, Aline (2009). *La prospective des métiers*. EMS.

Davoine, E., Emmenegger, S., & Mimouni, S. (2011). Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH: résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande. *Management Avenir*, 9, 223–237.

Davoine, Eric, Emmenegger, Steeves & Serge Mimouni. "Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH: résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande." *Management Avenir 9* (2011): 223-237.

Dejoux, Cécile, & Emmanuelle Léon. *Métamorphose des managers...: à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson, 2018.

Fauconneau-Dufresne, Sophie. *L'instrumentalisation politique de l'espace à l'épreuve du réel: le cas des bureaux partagés*. Diss. Université de Liège, Liège, Belgique, 2020.

Jemine, Grégory, Fauconneau-Dufresne, Sophie, Pichault, François, et al. Beyond Flexibility: Confronting Conceived and Lived Spaces of New Ways of Working. *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age*, 2021, p. 293-318.

Tietze, Susanne & Gill Musson. "Identity, identity work and the experience of working from home." *Journal of Management Development* (2010).