



UNIL | Université de Lausanne  
IDHEAP  
Institut de hautes études  
en administration publique



**Management public**  
**Session 5 – 10 mai 2022**  
**Le pilotage et le leadership des**  
**organisations publiques en mode**  
**hybride**

**Prof. David Giauque**

| le savoir vivant |

1

0

**Sommaire**

- Que nous dit la littérature scientifique sur les effets de la période de télétravail, ses impacts et conséquences
- Vers une situation d'hybridité généralisée
- Quelques ateliers participatifs avec la gestion hybride
- Manager de proximité et les problèmes de l'hybridité
- Les nouvelles compétences des managers hybrides – et des salariés hybrides
- La question de la posture managériale (leadership)
- Facteurs facilitateurs d'un management d'équipes hybrides

Unil

1

1

## Comment gérer la nouvelle hybridité organisationnelle?

- Les managers, notamment de ligne, se trouvent perdus et démunis
- Ils/elles sont fatigués, certains épuisés
- Ils/elles doivent bricoler des pratiques et processus de management
- Ils/elles n'ont pas suffisamment de retour sur leurs pratiques
- Ils/elles n'ont pas suffisamment de données pour façonner leurs nouvelles pratiques
- Elles/ils souhaitent s'appuyer sur des faits pour piloter et manager leurs équipes
- Et il en va de même pour les salariés

## Télétravail: ce que la littérature scientifique a déjà démontré

1. Une conciliation vie privée – vie professionnelle compliquée
2. Le bien-être des salariés devient une question encore plus cruciale
3. L'isolation sociale et l'assèchement des relations se font ressentir
4. Crainte du phénomène «loin des yeux, loin du cœur»
5. Le développement professionnel est plus compliqué
6. Un frein à la carrière dans l'organisation?

## Avant et pendant le télétravail forcé: résultats d'une première recherche

- Question: quels aspects positifs/négatifs (avant et pendant)
- Un échantillon théorique de 3223 salariés d'une grande administration publique cantonale
- 1373 questionnaires retournés et utilisables (42.6% de retour)
- Un échantillon représentatif
- Permettant le développement de statistiques robustes



Image tirée de: <https://jeunediplome.net/la-difficile-mise-en-place-du-teletravail-dans-la-fonction-publique/>

## Une comparaison avant-pendant: résultats principaux

- Aspects positifs du télétravail
- Les répondants estiment:
  - Bénéficier d'une plus grande liberté de travail pendant qu'avant la pandémie Covid-19
  - Ainsi qu'une grande autonomie dans la réalisation du travail
  - Et d'une meilleure conciliation vie privée et professionnelle
  - Moins de fatigue professionnelle
- Aspects plus problématiques
- Les répondants estiment:
  - Contacter les collègues et les cadres plus difficiles pendant
  - Les tâches réalisées sont moins riches et variées en télétravail
  - Les relations sociales sont un réel problème
  - Un sentiment de moindre performance au travail
  - Le niveau d'engagement est neutre et peu impacté par le télétravail

Tiré de: Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 0(0), published online. doi:10.1177/00910260211073154

## Conclusions provisoires de cette première enquête de terrain

- Que ce soit avant le télétravail forcé, ou pendant, des conditions de travail et des pratiques organisationnelles sont bénéfiques aux employés:
  - La diversité des tâches à réaliser augmentent l'engagement mais peuvent fatiguer les salariés si cela occasionne un éparpillement
  - L'autonomie dans la manière de réaliser le travail
  - La possibilité d'avoir accès rapidement aux collègues et aux cadres (les contacter rapidement)
  - Un bon work-life balance (droit à la déconnexion)
  - Des relations sociales positives et fréquentes

## Nouvelles manières de travailler: qu'en pensent les managers?

- NWW = travailler indépendamment d'un temps et d'un lieu précis, avec les outils des NTIC
- Enquête réalisée «online» du 12 mars au 18 mai 2021 (entreprises publiques et privées et chambres de commerce des cantons romands)
- Population théorique: plus de 2'000
- Population répondante: 285 (limite importante!)
- Une population de cadres
  - Cadre hiérarchique: 16.6%
  - Responsable RH: 43.6%
  - Membre de la direction: 39.8%
  - 66.7% femmes; 32.6% hommes; 0.7% non-binaire
  - 50.5% avec enfant(s)

## Pratiques de télétravail pour ces cadres

Pratiques de télétravail	Moyenne	Jamais	Parfois	Tout le temps
<b>1. Avant le confinement de mars 2020, pratiquez-vous déjà le télétravail?</b>	2.22	<b>60%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
<b>2. Pendant les périodes de confinement, pratiquez-vous le télétravail ?</b>	3.79	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>69%</b>

## Quelle utilisation concrète des NWW?

Utilisation réelle des modalités flexibles de travail	Moyenne	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
<b>1 Je varie mon horaire de travail</b>	2.98	33%	34%	33%
<b>2 Je varie l'endroit où j'effectue mes tâches, à domicile ou au travail</b>	2.88	41%	23%	36%
<b>3 J'utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour rester en contact avec les membres de mon équipe</b>	4.18	5%	13%	82%
<b>4 Je consulte les informations disponibles sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette</b>	4.47	3%	7%	90%
<b>5 Je change de place de travail en fonction des tâches que je réalise</b>	2.39	58%	18%	24%

## Leur perception des effets des NWW sur leurs subordonnés

Effets perçus des modalités flexibles	Moyenne	Effet Négatif	Pas d'effet	Effet Positif
1. La réalisation efficace de leur travail	3.79	9%	16%	74%
2. L'atteinte de leurs objectifs	3.66	8%	28%	53%
3. L'aide qu'ils ou elles fournissent à leurs collègues qui ont été absent.e.s	3.09	25%	42%	28%
4. L'aide qu'ils ou elles fournissent aux collègues surchargé.e.s	3.04	31%	36%	33%
5. Leur niveau de fatigue	3.34	26%	21%	54%
6. L'énergie qu'ils ou elles consacrent à leur travail	3.65	14%	15%	70%
7. Leur satisfaction au travail	3.85	11%	11%	78%

## Quelles caractéristiques des NWW peuvent affecter le bien-être des cadres?

Engagement	Stress	Satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> <li>De la facilité de pouvoir communiquer avec les collègues et la hiérarchie</li> <li>Du climat de confiance perçu au sein de l'organisation</li> <li>De la clarté des rôles et des tâches à réaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La facilité de pouvoir communiquer avec les collègues et la hiérarchie</li> <li>La clarté des rôles et des tâches à réaliser</li> <li>La liberté et l'autonomie dans la réalisation du travail</li> <li>La perception de devoir réaliser un travail quantitativement important et respecter des délais serrés</li> <li>Un climat de confiance – variable dont l'importance est telle qu'elle annule l'effet d'autres variables une fois introduite dans nos régressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La clarté des rôles et des tâches à réaliser</li> <li>La perception de devoir réaliser un travail quantitativement important et respecter des délais serrés (relation négative)</li> <li>Un climat de confiance</li> </ul>

## Des résultats qui confirment les résultats de la littérature scientifique sur le bien-être des télétravailleurs

Facteurs - job	Facteurs - équipe	Facteurs - organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Un rôle clair et des tâches claires</li> <li>• Contrôle du rythme de travail</li> <li>• Des pratiques de travail flexibles</li> <li>• Une satisfaction au travail</li> <li>• Un travail varié et diversifié</li> <li>• Des outils et ressources technologiques en soutien du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sentiment d'appartenance</li> <li>• Des relations de confiance</li> <li>• Attentif aux autres</li> <li>• Communication</li> <li>• Opportunités de développer des relations</li> <li>• Niveau d'interaction avec les collègues</li> <li>• Engagement social</li> <li>• Relation sociale</li> <li>• Soutien social</li> <li>• Soutien de la part des collègues</li> <li>• Soutien de la part des supérieur.e.s hiérarchiques</li> <li>• Travail d'équipe</li> <li>• Confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le climat organisationnel</li> <li>• Des politiques organisationnelles claires</li> <li>• Un soutien organisationnel pour le développement professionnel et de carrière</li> <li>• Un management de la performance (MBO)</li> <li>• Un climat de sécurité émotionnelle et psychologique</li> <li>• Des procédures, pratiques RH soutenantes</li> <li>• Formations continues</li> </ul>

Tiré de: Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-Workers' Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236. doi:10.1177/15234223211017849

12

12

## N'ayons pas peur des NWW: expérimontons

Pourcentage de travail virtuel	Pourcentage de salariés pleinement engagés
0 % à 19 %	12 %
20 % à 39 %	16 %
40 % à 59 %	15 %
60 % à 79 %	18 %
80 % à 99 %	23 %
100 %	23 %

Enquête réalisée par l'ADP Research Institute en 2020 auprès de 19'000 salariés, dans différents pays (Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Egypte, France, Allemagne, Inde, Italie, Mexique, Pays-Bas, Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Espagne, Émirats arabes unis, Royaume-Uni et Etats-Unis).

Source: Hayes, M., Chumney, F., Wright, C., & Buckingham, M. (2020). *Etude mondiale sur l'engagement des salariés*. Retrieved from ADP Research Institute: <https://rhinfo.adp.com/rhinfo/2021/engagement-et-teletravail-sont-ils-incompatibles-2.htm> [source: adp.com] [ultimo: 2021-05-04]. *Newsletter RH-ADP* [ultimo: 2021-05-04].

## Troisième enquête: recherche FNS sur la réalité des NWW dans les organisations publiques, parapubliques, privées et associatives

<b>Total (manquant)</b>	<b>100%</b>	<b>2762 (62)</b>
<b>Genre</b>		
<b>Femmes</b>	51%	1414
<b>Hommes</b>	49%	1337
<b>Total (manquant)</b>	<b>100%</b>	<b>2751 (73)</b>
<b>Enfant(s) au domicile</b>		
<b>Oui</b>	51%	1400
<b>Non</b>	49%	1345
<b>Total (manquant)</b>	<b>100%</b>	<b>2745 (79)</b>

- 5 organisations publiques (cantons GE et VD; villes Lausanne et Genève; UNIL)
- 3 entreprises privées (Loyco; Intuitive; Vaudoise)
- 3 entreprises parapubliques (Loterie romande; SIG; Romande Energie)
- 3 associations (Le Courrier; Grutli; CODHA)

## Perception des NWW

1. Modalités flexibles de réalisation du travail mises à disposition du personnel	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Sans réponse
1.1 Je suis libre de déterminer mon propre horaire de travail	3,2	1,3	33%	15%	52%	0%
1.2 Je suis libre de changer mes horaires pour choisir quand je commence et quand je finis mon travail	3,3	1,3	30%	13%	57%	0%
1.3 Je suis libre de déterminer où je travaille, à mon domicile ou à mon travail	2,8	1,4	49%	17%	38%	0%
1.4 Je suis libre de changer d'endroit où je travaille	2,8	1,5	47%	15%	38%	0%
1.5 Au travail, je suis libre de choisir ma place en fonction des tâches à réaliser	2,6	1,5	53%	14%	33%	0%
1.6 Au travail, je n'ai pas de place fixe attribuée	2,0	1,6	73%	4%	23%	0%
1.7 Je peux atteindre rapidement les collègues de mon équipe	4,4	0,8	4%	5%	91%	0%
1.8 Je peux atteindre rapidement mes responsables hiérarchiques	4,2	0,9	6%	7%	87%	0%
1.9 Je peux atteindre rapidement les collègues qui ne font pas partie de mon équipe	3,9	1,0	10%	14%	76%	0%
1.10 Je trouve toutes les informations nécessaires à mon travail sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	4,1	1,1	11%	8%	81%	0%
1.11 J'ai accès à toutes les informations nécessaires à mon travail partout et à tout moment	4,0	1,1	14%	8%	79%	0%
1.12 Mon espace de travail à la maison est adéquat pour le télétravail	3,9	1,3	19%	10%	71%	0%
1.13 Les équipements techniques dont je dispose à la maison sont adéquats pour le télétravail	3,9	1,2	18%	9%	73%	0%

## Depuis quand et utilisation réelle des NWW

1. Modalités flexibles de réalisation du travail mises à disposition du personnel	Moins d'un an	Entre un et deux ans	Plus de deux ans	Sans réponse		
1.14 Depuis quand avez-vous la possibilité de télétravailler ?	15%	61%	24%	3%		
1.15 Si vous avez la possibilité de changer de place de travail selon vos activités au sein de votre organisation, depuis quand pouvez-vous le faire ?	33%	40%	27%	50%		
2. Utilisation réelle des modalités flexibles de travail	Moyenne	Ecart-type	Rarement	Parfois	Souvent	Sans réponse
2.1 Je varie mon horaire de travail	2,7	1,2	44%	30%	26%	0%
2.2 Je varie l'endroit où j'effectue mes tâches, à domicile ou au travail	2,6	1,4	48%	21%	31%	1%
2.3 J'utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour rester en contact avec les membres de mon équipe	4,2	1,0	7%	12%	81%	0%
2.4 Je consulte les informations disponibles sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	4,4	0,9	4%	7%	89%	0%
2.5 Je change de place de travail en fonction des tâches que je réalise	2,0	1,3	68%	16%	16%	1%

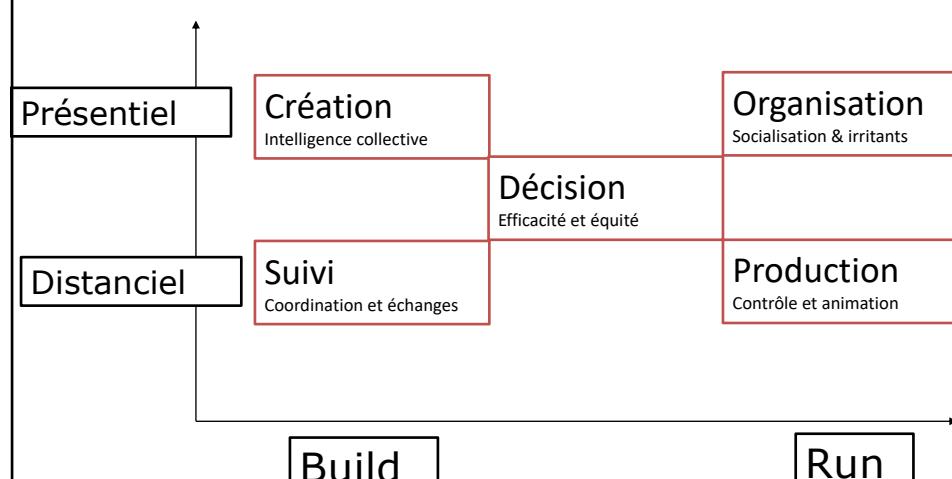
## Perception des objectifs de ces NWW selon nos répondants

3. Objectifs des modalités flexibles de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Sans réponse
3.1 Promouvoir le bien-être des employé·e·s, faire en sorte qu'ils ou elles se sentent valorisé·e·s et respecté·e·s	3,7	1,2	17%	19%	64%	0%
3.2 Diminuer les coûts	3,3	1,2	25%	30%	45%	2%
3.3 Augmenter la productivité des employé·e·s	3,4	1,1	18%	32%	50%	0%

## Plusieurs scénarii pour l'avenir

- Un scénario tout distanciel: probablement très rare pour des organisations très spécifiques
- Un scénario tout présentiel: très peu probable de faire machine arrière (conséquences pour l'attractivité organisationnelle?)
- Un scénario hybride: le plus probable (40/60 ou 60/40?)
- Etant donnée la probabilité des scénarii une question demeure: que peut-on faire à distance? Selon la nature de l'activité

## Matrice des activités Build et Run



## Négocier et conclure des accords de télétravail – les règles sont habilitantes

- Expliciter quelles sont les activités qui sont télétravaillables
- Expliciter celles qui ne peuvent l'être
- Sanctuariser et assurer des périodes en présentiel (activités build) pour maintenir l'activité collective
- Revoir la formalisation et le partage des rôles et responsabilités
- Clarifier les responsabilités et les redevabilités
- Redéfinir et clarifier les règles de vie de l'équipe (horaires, communication, réunions)
- Mise en place d'ateliers collectifs

## Messages principaux

- L'hybridité est la meilleure façon de concilier les effets positifs du télétravail en limitant ses impacts négatifs
- L'hybridité nécessite de repenser les aspects du job, le fonctionnement des équipes et celui de l'organisation
- Les facteurs les plus importants sont liés aux relations humaines, au climat et à la culture
- La clarté des responsabilités, redevabilités, missions et tâches est centrale dans la réussite de l'hybridité
- Une réflexion sur les activités télétravaillables ou non doit être menée
- Sanctuariser et protéger des moments pour soigner le collectif

**La première question que nous vous posons (20 minutes)**

**Quels sont les 3 problèmes concrets auxquels vous-même avez été confrontés en tant que « manager en mode hybride »?**

Groupes de 4-5 personnes.

**Nommez un rapporteur.**



22

22

**Une nouvelle posture managériale nécessaire dans le contexte hybride?**



23

23

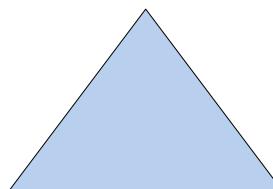
## L'ancien et le nouveau monde

	Les 5 principes du management traditionnel	Les 5 principes du management hybride
1.	Instruire et donner des objectifs mesurables dans un cadre donné	<b>Co-construire le cadre, établir les nouvelles règles de collaboration</b>
2.	Contrôler et manager au fil de l'eau ( <i>en laissant traîner ses yeux et ses oreilles</i> ) ( <i>command &amp; control</i> )	<b>Faire davantage confiance et responsabiliser (trust &amp; track)</b>
3.	Gérer l'équipe, ses conflits, sa dynamique interne, ses arrivées et ses départs / Team building	<b>Créer et animer une communauté à distance</b>
4.	Installer l'équipe dans un lieu, une unité de temps et d'action. Synchronicité	<b>Faire exister des individus diffractés en une équipe. Asynchronicité</b>
5.	Etre présent à ses côtés et tenter de se rendre disponible	<b>Etre physiquement absent tout en se rendant disponible.</b>

## Repronons les problèmes

### Mon Manager

- Ne me fais pas confiance; il sur-contrôle
- Ma relation avec mon manager n'est pas fluide
- Je ne me sens pas relié à lui



### Mon Equipe

- Je me sens isolé
- Je ne suis pas suffisamment informé
- La convivialité a disparu
- L'esprit d'équipe s'est volatilisé

### Nos Règles

- Les règles ne sont pas claires
- Les outils sont pas assez performants
- Je ne suis pas performant
- Je ne trouve pas mon work-life balance

## Un des enjeux: **Mal gérée, la distance produit**

- un assèchement relationnel
- des relations purement contractuelles
- avec un risque de déshumanisation.**

## La question que nous vous posons (10 minutes en groupes)

**Quels sont vos trucs et astuces pour garder / soigner le lien à distance ?**

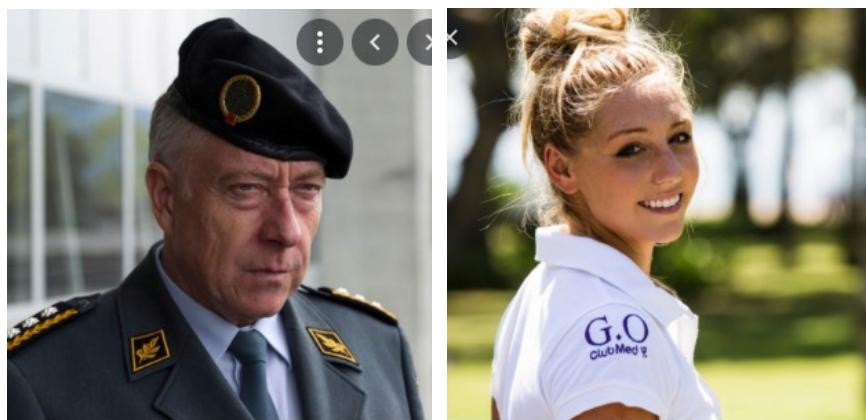
groupes de 4-5 personnes.

Nommez un rapporteur.

## Les 2 enjeux pour le télémanager

1. Structurer l'activité
2. Prendre soin du lien de l'équipe

## Injonction paradoxale !



## Les risques pour le manager hybride

Ces deux démarches comportent également des risques

- **un empilement de séances** numériques et présentielle insuffisamment claires dans leurs objectifs
- **des maladresses de langages** accentuée encore par la distance
- **des bilatérales numériques délicates** à gérer
- **des initiatives relationnelles** mal perçues
- **des groupes WhatsApp non régulés** qui dérivent
- **des collaborateurs qui sortent du « radar »** et dont on peine à mesurer la charge de travail...

## L'astuce: comprendre mon impact

1. Le manager hybride anime une communauté professionnelle.
2. Ce faisant, il anticipe les tensions, les conflits et pacifie la dynamique de l'équipe.
3. Il doit donc être très au clair sur son propre impact naturel.

**Cette compétence s'impose avec davantage de force en travail hybride.**

## Le check up du manager hybride

	Les questions clés	Les scores		
1.	Je connais mon style de télé-management	Autoritaire	Participatif	Ca dépend
2.	Je connais mes pistes d'améliorations et je mets en œuvre des mesures correctrices	Pas assez disponible	Pas assez bienveillant	Pas assez clair
3.	Je connais bien mes équipiers, leurs forces et leurs pistes d'améliorations	oui	non	bôf
4.	Mon style de suivi de l'activité est bienveillant et professionnel	Oui je contrôle sans pression	Non, j'ai tendance à contrôler	Peux améliorer
5.	Mes collaborateurs ont confiance dans mon télémanagement	oui	non	Je ne sais pas
6.	Je suis davantage considéré comme un coach ou comme gestionnaire contrôlant	oui	non	bôf

### Autoévaluation séance

## L'épreuve de vérité en 4 questions

	Les questions clés	Les scores		
1.	Combien de temps par semaine je passe en séance ?	<b>trop</b>	<b>pas assez</b>	<b>normal</b>
2.	Est-ce que le travail hybride a augmenté la fréquence de mes séances ?	<b>beaucoup</b>	<b>un peu</b>	<b>non</b>
3.	Est-ce que les séances auxquelles je participe sont réellement efficaces ?	<b>oui</b>	<b>non</b>	<b>bôf</b>
4.	Est-ce que je souhaite organiser mon temps de façon plus productive ?	<b>Oui, oui, oui</b>	<b>Non, déjà fait</b>	<b>Je peux m'améliorer</b>

Autoévaluation séance

## L'épreuve de vérité en 4 questions

	Les questions clés	Les scores		
1.	Combien de temps par semaine je passe en séance ?	trop	pas assez	normal
2.	Est-ce que le télétravail a augmenté la fréquence de mes séances ?	beaucoup	un peu	non
3.	Est-ce que les séances auxquelles je participe sont réellement efficaces ?	oui	non	bôf
4.	Est-ce que je souhaite organiser mon temps de façon plus productive ?	Oui, oui, oui	Non, déjà fait	Je peux m'améliorer

*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne

34

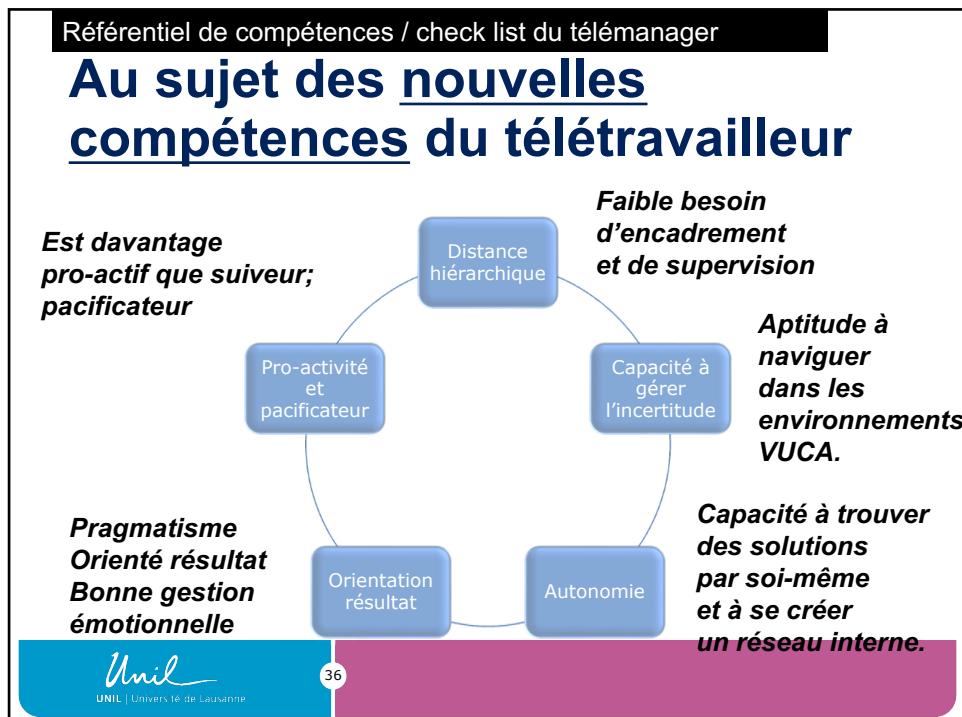
34

## Un constat clair et étonnant

- 1. Les séances sont un fait culturel**
- 2. Il existe des entités dans lesquelles les séances sont proscrites et ça marche**
- 3. Il n'a y pas de règles définitives, mais du bon sens**
- 4. Le topic: la finalité (le but) et le périmètre (qui).**

*Unil*  
UNIL | Université de Lausanne

35



36

Référentiel de compétences / check list du candidat

## Au sujet des nouvelles compétences du télétravailleur

Les questions à se poser et à poser	++	+	-	--
1. Je suis capable de travailler avec un suivi direct limité, sans la présence d'un manager				
2. Je n'ai pas besoin de contact quotidiens pour maintenir une discipline de travail				
3. Je sais planifier mes tâches, gérer mon temps et fournir un reporting régulier				
4. Je m'adapte vite et je pense être capable de gérer les changements d'organisation				
5. Je suis capable de maintenir à distance de bonnes relations professionnelles				
6. J'ai déjà eu à travailler seul sur des dossiers complexes et cela ne m'a pas déstabilisé				
7. Je ne redoute pas l'isolement social				
8. Je suis capable d'offrir des prestations de qualité tout en travaillant à distance <sup>37</sup>				
9. Je suis à l'aise en micro-informatique				

37

## La question que nous vous posons

**En tant que manager, que souhaitez-vous mettre en œuvre pour l'avenir en mode hybride?**

groupes de 4-5 personnes. 20' de réflexion

**Nommez un rapporteur.**



UNIL | Université de Lausanne

38

38

## Les conditions pour assurer un management hybride efficace

La réussite de l'hybride dépend très largement des facteurs humains et culturels.

39

## Quelques conditions essentielles pour faciliter la gestion des équipes en mode hybride

- Le management ne doit plus « surplomber » mais être une force de soutien
- Conserver une proximité, aussi à distance
- Le sens, la direction et la stratégie – qui prend encore plus d'importance dans des circonstances d'éclatements temporels et géographiques des équipes
- Une clarification des rôles et des tâches devient cruciale
- L'information, dans un contexte hybride, devient le nouvel « or noir » -> elle doit être partagée et largement numérisée et digitalisée
- Les processus organisationnels doivent s'adapter -> numérisation

## Humainement, prendre garde à...

- Les règles d'exercice des activités au sein des organisations doivent être un point de vigilance (réguler à distance l'éthique des comportements)
- Négocier et établir des frontières entre vies privée et professionnelle, notamment en discutant du droit à la déconnexion
- Le relationnel reste une problématique centrale, surtout en mode hybride (des collègues ne se croisent simplement plus)
- Des risques de désengagement, de RPS, de perte de cohésion sociale sont établis et observés dans les nouvelles organisations hybrides
- La collaboration au sein des équipes se renforce alors qu'elle s'affaiblit entre les équipes
- Des problèmes d'équité de traitement ne manqueront pas de surgir

## Quelques principes facilitateurs du travail hybride

- Revoir et formaliser le partage des rôles et responsabilités dans les équipes
- Revoir la formalisation de la délégation
- Clarifier les responsabilités et les redevabilités
- Redéfinir et clarifier les règles de vie de l'équipe (horaires, communication, réunions)
- Sanctuariser et ritualiser les moments de rencontre
- Mise en place d'ateliers collectifs
- Renforcer les capacités d'autonomie et d'organisation personnelle
- Faciliter la coopération

## Pour les managers, cela signifie...

- Développer ses capacités de décision dans un environnement VUCA (volatil, incertain, complexe, ambigu)
- Renforcer ses capacités de lâcher prise (ne plus vouloir tout maîtriser)
- L'entregent, l'écoute et la bienveillance ne doivent plus être des vœux pieux
- Le « care » est la découverte des compétences managériales post-covid (prendre soin de l'Autre)
- Capacité d'empouvoirement (empowerment) -> octroyer davantage de pouvoir aux autres
- Créer un cadre de confiance – légitimité des règles, du cadre de régulation et sécurité psychologique

## Piloter des équipes: trois objectifs majeurs

Habiliter	Engager	Dynamiser
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe a-t-elle accès aux ressources, informations connaisances dont elle a besoin?</li> <li>Est-elle responsabilisée et bénéficie-t-elle du soutien de ses leaders, parties prenantes?</li> <li>L'équipe dispose-t-elle des bons outils (plateformes de communication) pour la coordination interne et externe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quid de l'engagement collectif et individuel? Des exemples récents de prises de décision participatives?</li> <li>Comment les personnes se rallient-elles à l'objectif et à la mission du groupe?</li> <li>Les objectifs collectifs s'accordent-ils avec les visions et missions individuelles, collectives et organisationnelles?</li> <li>Les objectifs ont-ils un effet stimulant sur le travail, la collaboration et l'interdépendance des membres du collectif?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les personnes sont-elles conscientes de leur état interne, de leurs émotions (bonnes ou mauvaises) et sont-elles capables de les gérer?</li> <li>La récupération est-elle valorisée par la direction et la culture d'organisation en tant qu'instrument de performance?</li> <li>Comment l'équipe canalise-t-elle son énergie?</li> </ul>

Pour aller plus loin: Meuwly Frédéric (2020). *Les équipes durables*. Vevey: Actitudes Coaching

Unil  
UNIL | Université de Lausanne

44

44

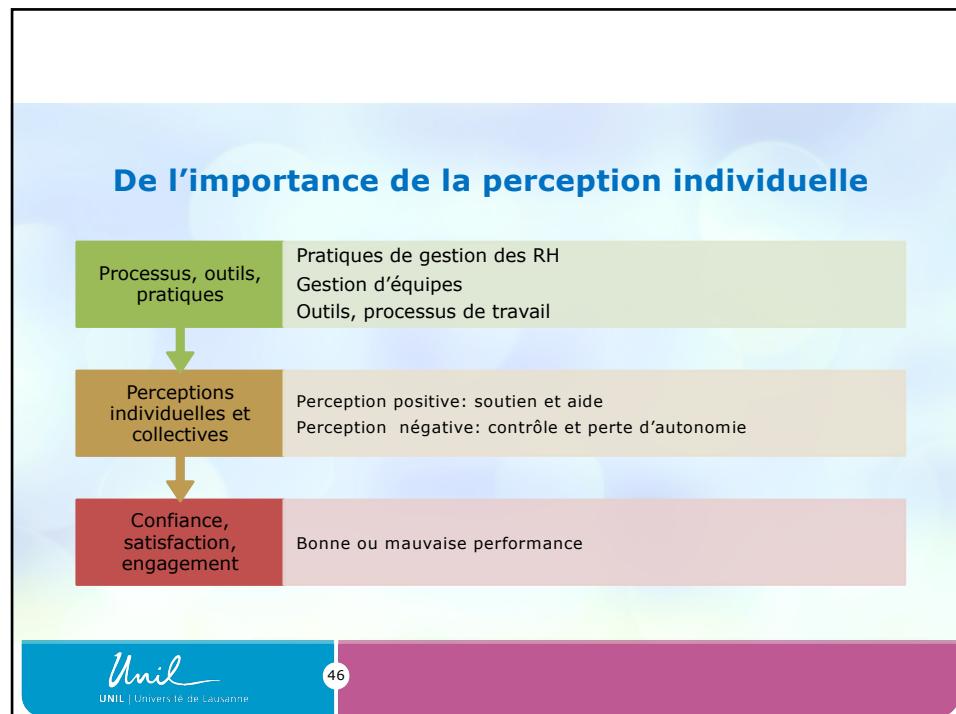
## Quels outils/ pratiques pour ces trois étapes?

Habiliter	Engager	Evaluer	Dynamiser
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité psychologique et confiance</li> <li>Objectifs clairs et partagés</li> <li>Vision commune</li> <li>Ressources suffisantes et savoir-faire</li> <li>Soutien des leaders et de la hiérarchie</li> <li>Vision positive des défis</li> <li>Plateforme de communication</li> <li>Place de travail et ergonomie</li> <li>Parties prenantes et gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie, feuille de route et priorités</li> <li>Rôles et processus clairs</li> <li>Signification des tâches</li> <li>Identification aux tâches</li> <li>Variété des compétences</li> <li>Autonomie</li> <li>Feedback et gestion des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête de satisfaction</li> <li>Donner la parole</li> <li>Ecoute des collaboratrices et collaborateurs</li> <li>Ecoute des parties prenantes</li> <li>Ouverture à la critique constructive</li> <li>Entretiens individuels</li> <li>Communication informelle et formelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'équipe positif</li> <li>Assise et attitude positive face au changement</li> <li>Connaissance et gratification</li> <li>Équilibre vie privée et professionnelle</li> <li>Apprentissage, formation continue</li> <li>Innovation et place aux initiatives</li> </ul>

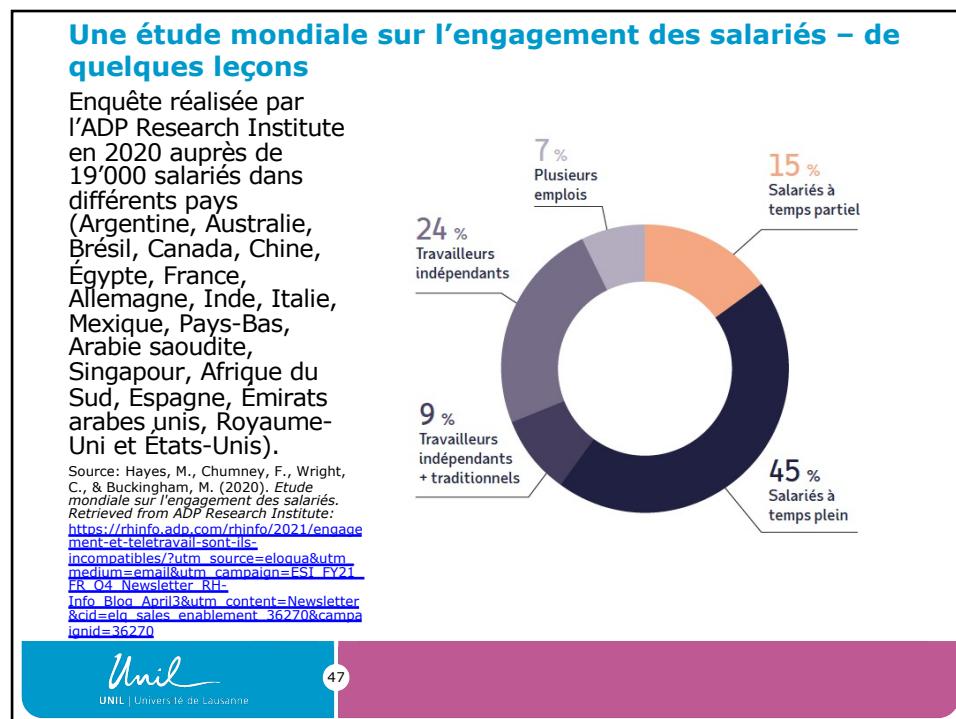
UNIL | Université de Lausanne

45

45



46

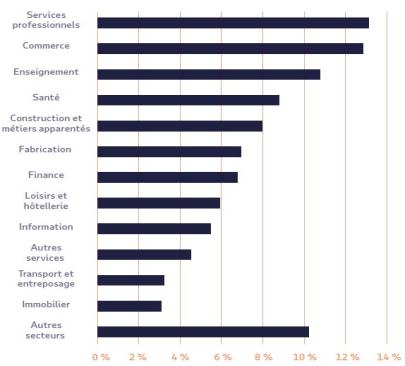


47

## Des chiffres relativement inquiétants

- Au niveau mondial, seuls 15.9% des salariés se disent pleinement engagés
- 84% des salariés disent «aller seulement travailler»!
- Pas de lien avec la taille de l'organisation
- Les plus diplômés sont plus engagés
- Les cadres sont plus engagés

Pays	2015	2018	Mutation
Argentine	13 %	15 %	+2 %
Australie	14 %	16 %	+2 %
Brésil	16 %	14 %	-2 %
Canada	15 %	17 %	+2 %
Chine	19 %	6 %	-13 %
Égypte	-	15 %	-
France	15 %	17 %	+2 %
Allemagne	14 %	14 %	0 %
Inde	17 %	22 %	+5 %
Italie	14 %	16 %	+2 %
Mexique	14 %	13 %	-1 %
Pays-Bas	-	10 %	-
Arabie saoudite	-	16 %	-
Singapour	-	20 %	-
Afrique du Sud	-	16 %	-
Espagne	13 %	16 %	+3 %
Émirats arabes unis	-	26 %	-
Royaume-Uni	14 %	15 %	+1 %
États-Unis	19 %	17 %	-2 %



## Des salariés virtuels étonnamment engagés!

Pourcentage de travail virtuel	Pourcentage de salariés pleinement engagés
0 % à 19 %	12 %
20 % à 39 %	16 %
40 % à 59 %	15 %
60 % à 79 %	18 %
80 % à 99 %	23 %
100 %	23 %

## Travailler en équipe fait une grande différence!

Types d'équipes	Pourcentage d'employés travaillant en équipe	Pourcentage de salariés pleinement engagés
Dynamique/évoluant au fil du temps	37 %	21 %
Interservices/pluridisciplinaire	29 %	21 %
Représentée sur un organigramme	25 %	20 %
Équipe statique	28 %	19 %
Non intégrée dans la hiérarchie de l'organisation	13 %	18 %

Équipe	Pourcentage de salariés pleinement engagés
Travail d'équipe	17 %
Travail individuel	8 %

## Références bibliographiques pour aller plus loin

- Autissier, D., Peretti, J.-M., & Besseyre des Horts, C.-H. (Eds.). (2021). *Travail & organisation hybride. Organiser le travail et manager en mode Présentiel / Distanciel*. Paris: MA Editions - ESKA.
- Alaktif J. (2020), Coronavirus et leadership : loin du bureau mais pas loin du travail, Question(s) de management, 2020/3, p. 108 et sq.
- Amar P. (2020), Quels changements organisationnels pour le « monde d'après » ?, Question(s) de management, 2020/3, p. 108 et sq.
- Antonacopoulou E.P., Georgiadou A. (2020), Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home, Gender Work Organ, John Wiley & Sons Ltd.
- Brunelle, E. (2010), Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction, Management international, vol. 14, 2010.
- Brunelle E. (2020), Gérer à distance : Comment réussir à surmonter l'éloignement, Revue Gestion HEC Montréal, 2020/12, <https://www.revuegestion.ca/gerer-a-distance-commentreussir-a-surmonter-l-eloignement>, page consultée le 18.02.21.
- Cohen R. H. (2020), Les leviers de l'engagement. Cinquante-quatre bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble, Eyrolles, Paris.
- Del Torchio C., Brière T. (2021), Dix clefs pour préparer mon entreprise au travail à domicile : comment adapter mes processus ? Comment faire évoluer mes pratiques managériales ?, Eyrolles, Paris.
- Frimousse S., Peretti J. M. (2020), Concilier distance et proximité - nouveau défi managérial, «Question(s) de management », 2020/4, p. 107 et sq.
- Haefliger S. (2021), Le COVID-19, une épreuve de vérité pour les entreprises, in Journal « 24Heures » du 25 février 2021.
- Magré N., Roncati J. (2021), Du télétravail de crise au télétravail durable. Des conseils pratiques et des réflexions approfondies de deux expertes pour réussir un changement indispensable, First Editions, Paris.
- Robache, M. (2020), Mettre en place et manager le télétravail : vingt outils pour co-construire la performance et la qualité de vie, Eyrolles, Paris.