

Assurer le respect des jours de présence sur site

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : CITI BANK

Taille : 12 500

Localisation : Royaume-Uni

Secteur : Banque

Contexte opérationnel

En 2023, Citi Bank a introduit au Royaume-Uni un système de contrôle de la présence sur site dans le cadre de sa politique de travail hybride. Les employé·es de Londres, d'Édimbourg et de Belfast doivent travailler au moins trois jours en présentiel.

Problème et opportunité

Citi Bank est considérée comme un employeur flexible et l'introduction de ce système de contrôle pourrait créer une tension entre la liberté de télétravailler et l'obligation d'être physiquement présent·e au bureau. Cela pourrait nuire à l'équilibre du modèle de travail hybride ainsi qu'à la marque employeur de l'entreprise et aux efforts de rétention des employé·es.

D'autres enjeux apparaissent, tel que l'équilibre entre instaurer un climat de confiance et promouvoir l'autonomie des équipes. Le système mis en place permet des exceptions (par exemple les arrêts maladie, les déplacements professionnels, la capacité limitée des locaux, les congés ou les rendez-vous médicaux). Cependant, ce contrôle est susceptible de réduire l'autonomie des salarié·es et leur maîtrise de l'organisation de leur travail et de conduire à un retour vers une organisation du travail plus rigide. Une telle évolution présente aussi un risque en matière de micromanagement. Cet environnement de travail contrôlé pourrait avoir un impact sur le moral et l'engagement des employé·es, réduisant ainsi leur motivation.

Un autre sujet à prendre en considération est l'aspect juridique de la confidentialité des données, car les données collectées doivent être conformes au RGPD et aux autres lois relatives à la protection des données au Royaume-Uni. Une autre question sensible est la garantie d'éviter toute utilisation abusive des données collectées.

Ce qui a été fait

Ce système de suivi, déjà mis en place aux États-Unis, a été introduit après une consultation d'un mois avec les employé·es britanniques. L'entreprise souhaitait éviter une confrontation directe avec les salarié·es, le sujet étant sensible au Royaume-Uni. En 2020, la banque Barclays avait utilisé un système de traçage contrôle appelé *Sapience*. L'objectif initial était d'améliorer la productivité et d'identifier les ralentissements dans les processus internes. Toutefois, de nombreux·ses employé·es ont perçu cette mesure comme une atteinte à leur vie

privée, ce qui a contribué à instaurer un climat de méfiance au sein de l'entreprise. À la suite de protestations publiques et médiatiques, Barclays a été contrainte de retirer ces outils de surveillance, admettant que leur utilisation était inappropriée en l'absence d'une meilleure communication avec les salarié·es.

Citigroup a récemment annoncé que les employé·es seront tenu·es pour « responsables » du respect des règles liées au modèle de travail hybride. Dans sa déclaration, la banque affirme son engagement envers ce modèle, tout en précisant qu'elle attend fermement que les salarié·es soient présent·es au bureau au moins trois jours par semaine, avec la possibilité de télétravailler jusqu'à deux jours.

Au Royaume-Uni, le personnel a été informé qu'il s'exposait à des sanctions disciplinaires, telles que la réduction des primes ou un licenciement, en cas de non-respect de la présence au bureau. Le taux de présence sera pris en compte dans l'évaluation des performances et lors des révisions salariales.

La banque collecte les données de présence toutes les deux semaines et chaque mois. Citigroup collectera toutes les deux semaines des données agrégées pour ses bureaux de Londres, d'Édimbourg et de Belfast. Selon la note interne, « un passage par badge par personne, par jour et par lieu sera enregistré ». « Les rapports porteront principalement sur les employé·es dont l'absence du bureau est régulière. Le nombre d'heures passées sur site ne sera pas pris en compte dans ces rapports. Ceux-ci pourront ensuite être transmis aux managers, si nécessaire, afin de nourrir de futures discussions ».

Résultats

Cette expérience questionne le rôle du contrôle comme meilleur moyen d'augmenter la productivité. On pourrait pourtant faire l'hypothèse que la motivation ou l'introduction de nouveaux outils de collaboration seraient plus efficaces. Elle soulève également des questions éthiques concernant l'autonomie, la vie privée et l'érosion potentielle de la confiance entre la banque et ses employé·es. L'efficacité de ce contrôle dépendra de la transparence avec laquelle Citigroup traitera les données et répondra aux préoccupations des employé·es.

Ce cas illustre en outre le recours croissant aux données dans la gestion des ressources humaines, et l'utilisation massive des outils d'analyse RH pour renforcer les compétences et la productivité des salarié·es. Une interview de Jane Fraser, PDG de CITI Bank, en janvier 2023, est tout à fait éclairante : « On peut voir si quelqu'un est productif ou non, et s'il n'est pas productif, il revient au bureau, sur site, et nous lui donnons le coaching dont il a besoin jusqu'à ce qu'il retrouve sa productivité », a déclaré Mme Fraser dans une interview accordée au magazine Fortune en novembre 2023. Pour Mme Fraser, « les journées au bureau favorisent la collaboration et l'apprentissage ». La possibilité de télétravailler, selon Mme Fraser, contribue à faire de Citi Bank un « employeur attractif ». Cependant, elle a ajouté : « nous ne voyons pas revenir les personnes qui avaient quitté le marché du travail dans les proportions que nous

attendions ». « Nous allons devoir rester à l'écoute de nos employé-es et trouver le bon équilibre », a ajouté Mme Fraser. "Mais si nous ne les écoutons pas, nous risquons d'avoir des problèmes ».

Références

<https://worldatwork.org/resources/publications/workspan-daily/citi-to-track-uk-office-attendance>

<https://collyerbristow.com/longer-reads/citi-will-hold-employees-accountable-for-office-attendance/>

<https://www.bankingdive.com/news/citi-office-return-less-productive-coaching-fraser/640514/>