

# Confinement: les cinq qualités pour réussir en télétravail 🚀

NOS CONSEILS - Après plus d'un mois de confinement, le travail à distance rentre dans les mœurs. Quelques clés pour valider son efficacité.

Par **Frédéric De Monicault**

Publié le 14 avril 2020 à 10:51, mis à jour le 20 avril 2020 à 12:50



Pour le télétravailleur, les frontières ne sont plus très claires entre le travail au bureau et la vie privée  
[313373175/fizkes - stock.adobe.com](https://www.gettyimages.com/detail/stock-photo/313373175/fizkes-stock-adobe-com)

Comment reconnaître si on travaille efficacement à distance? Et que faire pour corriger le tir? En janvier, quelques semaines avant le début du confinement général, Jean Pralong, professeur à l'École de management de Normandie (EM Normandie) a commencé à travailler sur le travail à distance. L'étude, qu'il publie vise à éclairer *«les compétences pour être un télétravailleur performant»*. De son côté, la consultante Sarah Heckmann livre quelques clés supplémentaires.

## 1 - Rester visible à distance

Par définition, le télétravail empêche de se faire remarquer, de visu. *«Le danger est que l'intéressé(e) se fonde dans la masse, souligne Jean Pralong, responsable de la chaire Compétences, employabilité et décision RH à l'EM Normandie. Il fait bien son travail mais cela ne suffit pas: il devra apprendre à doubler ce savoir-faire d'un faire-savoir.»*

Bref, il y a un storytelling à mettre en place, qui passe par le récit de sa journée, l'exposé des dossiers traités et la narration de cette nouvelle vie de confiné(e). *«Ce n'est pas forcément chose facile, poursuit Jean Pralong. Il faut accepter de se raconter, il faut accepter aussi la grande porosité entre vie professionnelle et vie personnelle. On ne peut plus faire comme avant, quand les deux univers étaient très cloisonnés.»*

La maîtrise des outils numériques rentre dans ce cadre mais elle ne suffit pas: des contacts concrets, comme un coup de téléphone, sont indispensables. Il faut se faire entendre, à tous les sens du terme.

Pour Sarah Heckmann, consultante et dirigeante du cabinet SH Conseil, cette visibilité sera d'autant plus efficace si elle est la fois naturelle et sincère. *«Pour cela, dit-elle, une vraie relation de confiance doit exister au sein de l'entreprise, avec des salariés qui télé-travaillent en fonction de balises hiérarchiques et de relations bien orchestrées.»*

La consultante rappelle que certains employeurs disposent d'un protocole de visibilité, avec pour les collaborateurs des figures imposées. Pour les autres entreprises, la plupart, Sarah Heckmann souligne que la démarche est plus empirique avec des cadres qui tâtonnent parfois avant d'adopter la juste attitude.

## 2 - Être très autonome

Dans un monde normal, la moindre initiative ou la moindre décision fait l'objet de rendez-vous et de mails successifs. Avec la volonté d'emprunter un chemin balisé et de respecter une organisation stricte. *«Quand on travaille sur le long terme à distance, il faut pouvoir s'affranchir de tous ces petits points de passage quotidiens, explique Jean Pralong, être capable de trancher entre l'utile et le moins utile devient une discipline.»*

Dans un monde normal, le salarié cherche souvent à «se couvrir» en mettant le maximum de gens dans la boucle d'un circuit de décision. Aujourd'hui, une responsabilisation accrue doit être encouragée.

Pour Sarah Heckmann, la logique peut même être poussée plus loin avec des télétravailleurs qui deviennent *«entrepreneurs dans l'entreprise»*, au sens où ils sont capables de gérer la majeure partie de leur emploi du temps et d'être des acteurs proactifs sur leur périmètre d'action.

## 3 - Faire preuve de souplesse

Qu'on le veuille ou non, les frontières ne sont plus très claires entre le travail au bureau et la vie privée, avec des journées professionnelles qui démarrent souvent plus tôt, peuvent se terminer plus tard et, surtout, qui sont rythmées différemment. Par exemple, certains pourront être sollicités le week-end.

*«Nous sommes dans la recherche d'un nouvel équilibre, précise Jean Pralong. Celui qui prévient que ses horaires de télétravail ne doivent pas déparer des horaires habituels part avec un handicap.»* Non pas qu'il faille être corvéable à merci mais il faut faire comprendre à ses interlocuteurs qu'on accepte d'être sollicité dans le cadre d'une plage élargie. Dans la même veine, il est inutile d'évoquer les ponts du mois de mai et les prochaines vacances d'été.

L'agenda est une chose, la *«souplesse d'esprit»* en est une autre, sur laquelle Sarah Heckmann préfère insister. Et d'illustrer le propos: *«Il faut éviter la surcharge psychologique en instaurant un cadre. En télétravail, la symbolique est d'autant plus importante. Le télétravailleur doit avoir son espace dédié.»*

Cette indication se veut très opérationnelle: le travail ne doit pas entrer dans la sphère privée et inversement. Être souple, c'est aussi être capable de s'accorder deux heures de pause une journée, si besoin, et sans culpabiliser, pour mieux repartir ensuite.

## 4 - Accepter le flou

Le télétravail réclame une certaine forme d'imagination. Par exemple, on ne sait pas si son manager a pris connaissance des propositions qu'on lui a envoyées. De même, le responsable d'une équipe ignore si ses membres sont effectivement au travail. *«Le manque de points de repères est source de stress: quand on est à distance, on doit accepter de ne plus pouvoir tout contrôler»,* commente Jean Pralong.

Jusqu'où peut aller ce lâcher prise? Tout dépend du périmètre décisionnel, répond Sarah Heckmann. *«Il y a certains domaines d'intervention où le manager pourra difficilement accepter l'imprécision, dit-elle. En revanche, si les équipes sont déjà suffisamment sous pression et le temps compté, on peut accepter des situations en pointillés.»*

La consultante note encore que cette tolérance au flou est d'autant mieux acceptée qu'elle est partagée - et validée - par la hiérarchie. La confiance est à nouveau le maître mot.

## 5 - Avoir une bonne capacité de résilience

Dans le climat actuel, les questions inquiètes ne manquent pas au sein de l'entreprise: va-t-on être payé à la fin du mois? Quels projets sont suspendus? Y aura-t-il des réorganisations à la reprise? Combien de temps peut-on travailler efficacement à distance?

*«Face à cette avalanche, inutile de nourrir le débat, la personne efficace est celle qui est pragmatique, voire philosophe, souligne Jean Pralong. Elle doit faire comprendre à ses collègues ou à ses équipes que les bases d'une nouvelle situation sont posés et que cela ne sert à rien de faire tourner la machine à scénarios.»*

Bref, le calme et la tempérance sont des vertus appréciées. Pour Sarah Heckmann, la résilience est une condition sine qua non d'un travail à distance efficace, avec un vrai pouvoir d'augmenter la créativité et l'innovation.

*«Mais cette résilience suppose que cette qualité soit connue en tant que telle par le télétravailleur et assumée. C'est-à-dire ne pas confondre résilience et soumission face au diktat d'une mauvaise organisation.»* L'expérience montre que la forte capacité d'adaptation est inégalement partagée selon les uns et les autres.