

Le télétravail de crise

Attitudes et comportements

Jean Pouly – 25 mars 2020

Fondateur du réseau de coworking [GOWO](#) et du cabinet de conseil [ECONUM](#), spécialisé depuis plus de 20 ans dans de la transition numérique de l'économie, du travail, de l'enseignement et des médias et expert dans le développement des nouvelles formes de travail (télétravail/coworking/tiers-lieux). Il partagera son analyse sur les attitudes et les comportements à adopter face à cette nouvelle façon de travailler !

Préambule

On parle aujourd'hui de télétravail de crise, un télétravail à domicile de force majeure. Une situation totalement exceptionnelle et inédite puisque le télétravail de crise habituellement ne dure pas. Le plus long et le plus récent que nous ayons connu, c'était la grève des transports en fin d'année dernière. Aujourd'hui nous vivons une expérience de télétravail pour laquelle nous n'avons pas eu de temps d'adaptation, pas d'organisation, pas d'outils, pas forcément de règles, une expérience de télétravail en permanence, pour beaucoup avec des enfants, donc aucune des conditions requises pour pratiquer le télétravail à domicile ne sont réunies au départ. Le travail à distance peut se pratiquer dans de très nombreux endroits, au bureau principal, dans des bureaux annexes, parfois chez les clients et au domicile. Mais avec le télétravail de crise, on n'est plus du tout dans la continuité du travail que requiert le télétravail à domicile et on vit une rupture plus ou moins forte avec ce qui définit le travail depuis près de 200 ans. C'est l'unité de temps, de lieu et d'action. C'est extrêmement déstructurant pour nous tous de vivre cette rupture. Il est important de développer des bonnes pratiques pour essayer, aujourd'hui et pour les temps qui viennent, de ne pas recréer le pire du bureau à la maison.

L'anxiété et l'angoisse

Cf une enquête récente auprès des salariés en télétravail dit que nous sommes 80% à éprouver de la crainte et de l'anxiété, nous avons peur de tomber malade, de perdre notre travail, des peurs morbides pour nous-mêmes et pour nos proches.

La sidération des premiers jours de confinement nous a amenés à créer des biais cognitifs qui sont là pour nous aider à amortir le choc psychologique. Nous savons que cette crise va durer, que les choses sont graves, que nous avons un potentiel danger, pour nous et pour nos proches et ces incertitudes créent de l'angoisse. Cette angoisse peut nous paralyser, nous empêcher de nous concentrer, de réfléchir, d'agir. Et c'est normal. Par ailleurs, nous sommes pris entre deux injonctions paradoxales, deux impératifs : l'impératif sanitaire (« Restez chez vous ») et l'impératif économique (« Continuez de travailler et travaillez le plus possible »).

Il est important de ne pas culpabiliser, de ne pas trop s'inquiéter et d'être bienveillant avec soi-même. Il est normal de ressentir cela. Cette anxiété affecte aussi notre travail, notre concentration et notre productivité. Même s'il faut rester informé, il faut essayer autant que possible de limiter la consultation des médias et des réseaux sociaux dans la journée parce que si nous en faisons trop, nous aurons deux effets négatifs : moins de concentration pour travailler et peut être plus d'angoisse.

Du côté des actions management, on peut proposer une hotline psychologique pour tester le niveau d'angoisse des salariés, les écouter, éventuellement à la fin de la semaine, faire passer un questionnaire de ressenti avec quelques questions.

La solitude

Certains d'entre vous sont sociaux, hyper sociaux. Nous sommes tous, comme disait Lévi-Strauss, des animaux sociaux. Nous avons besoin des autres, de nos collègues, de la relation avec notre manager. Cela nous stimule, nous donne des idées et cela nous reconforte parce que le travail, c'est beaucoup plus que des tâches, c'est de la socialisation. En ce moment, nous en sommes privés. Il est donc important de rester en contact chaque jour avec nos collègues par téléphone, par messagerie interne, ..., quel que soit l'outil choisi. Il ne faut pas hésiter à appeler les collègues que l'on apprécie et qui peuvent nous reconforter quand notre moral est en berne.

Le plus difficile, peut-être, est d'essayer de ressentir cette solitude plutôt que de la repousser, de l'éviter à tout prix ou de la subir. C'est un peu comme dans la méditation, le yoga. Il faut parfois traverser cette solitude. Les excès d'interactions sociales peuvent en effet masquer une solitude existentielle que nous vivons tous et que nous devons apprivoiser. Ce temps de retour vers soi, à soi, est le moment d'essayer puisque dans tous les cas, nous n'avons pas vraiment le choix, tout du moins au niveau professionnel.

Le sentiment vrai ou faux d'inutilité

Certains sont très actifs voire hyperactifs et le boulot est un peu comme une drogue. Cf un chef d'entreprise, déprimé, qui va au boulot tous les jours parce qu'il n'y a personne et qu'il n'arrive pas à travailler chez lui.

Nous n'avons plus le nombre d'interactions sociales et le rythme soutenu ou rapide auquel nous sommes habitués. Nous sommes brutalement confrontés à un vide dans nos agendas, moins de déplacements, voire plus de déplacements, pas de réunions, ... Cela peut faire émerger le sentiment de ne plus être productif du tout, de ne plus être utile, un sentiment qui va faire naître une angoisse et de la frustration. Pour se défaire de ce sentiment, il faut changer de posture. De toute façon, il ne sera pas possible de retrouver cette hyperactivité dans un mode et un contexte dégradé. C'est difficile à accepter. En temps normal, les télétravailleurs sont des gens qui apprécient le calme, la concentration. Ce temps peut être une occasion de faire des tâches, des travaux qui nécessitent de la réflexion intellectuelle, un peu plus de calme et de découvrir finalement les vertus de ces moments un peu moins hyperactifs où l'on arrête d'enchaîner des rendez-vous et de courir (investir ses chantiers délaissés de type classements ou autre - cela participera à combler un peu la sensation de vide et d'inutilité).

Des enfants à la maison ?

Nous sommes en télétravail en permanence et parfois avec des enfants dont il faut s'occuper, parfois il va falloir gérer des conflits, des pleurs, des défoulements. La charge mentale est plus lourde même si le conjoint est présent. Il faut en plus faire l'école et cela nécessite encore plus d'attention.

Commencez par expliquer clairement aux enfants cette situation, recadrez autant qu'il faut, si nécessaire, mettez un panneau sur la porte de votre bureau (si vous en avez un) en expliquant que c'est un espace de travail, que l'on n'entre pas comme ça, que l'on évite de crier, ... Et puis surtout déculpabiliser, parce que vos clients, vos collègues, votre manager, ... la plupart sont potentiellement dans le même cas, la même situation. Tout le monde comprendra qu'il peut y avoir du bruit autour de vous et ce n'est pas un problème. N'hésitez pas à vous lever pour confier un enfant qui pleure à votre porte, à votre conjoint ou un aîné qui pourra s'en occuper. Là aussi, on comprendra que vous vous interrompiez quelques minutes

La concentration

La concentration peut être justement très bonne pour le télétravail dans un temps normal où il est peu pratiqué ou de façon homéopathique. Généralement le télétravailleur recherche la concentration, mais là, il est possible que vous n'arriviez pas à vous concentrer parce que vous n'avez pas l'habitude de travailler chez vous. En plus, peut être que vous êtes distrait par Internet, par les notifications, les réseaux sociaux, la messagerie instantanée ou les SMS. Les informations personnelles et professionnelles se mélangent et vous vous sentez encore moins productifs, vous êtes dérangés par les enfants. Tout cela renforce le sentiment de déconcentration et personne n'est là pour vous remobiliser, vous stimuler. Vous commencez un peu à procrastiner et vous êtes en train de commencer à vivre les travers du travail numérique à distance, mais de façon très concentrée.

La technique [Pomodoro](#), un antidote efficace. Fermez tous vos canaux de communication pendant 25 minutes et puis concentrez-vous sur une seule tâche. Faites ensuite une pause et enchaînez les séquences de concentration en suivant le même processus. Efficace quand on sait qu'il est difficile de rester pleinement concentré trois heures de suite (même si parfois, dans le boulot, la pression aidant, nous sommes capables de nous concentrer sur des temps plus longs). Il est essentiel d'alterner ces séquences de travail avec des moments de respiration (s'aérer, aller marcher, changer de posture, ...). Le cerveau ne peut pas rester tout le temps concentré. C'est un organe qui s'épuise lui aussi.

Le casque est un outil important dans le télétravail. Si vous avez un casque qui coupe le bruit, c'est vraiment très pratique. N'hésitez pas à écouter de la musique si c'est quelque chose qui peut vous aider à vous concentrer sur certaines tâches.

Le collectif

Le collectif est un vrai problème parce qu'il nous manque. Si le travail permet la socialisation, la période bouleverse en profondeur les collectifs de travail qui se retrouvent complètement éclatés, séparés par des écrans, confinés. Ils sont même divisés entre ceux qui peuvent aller travailler et ceux qui ne peuvent pas et cela peut accentuer même parfois la fracture entre les cols blancs et les cols bleus.

Alors, comment faire équipe dans un tel contexte ? Le management a un rôle central à jouer pour essayer de garder un esprit d'équipe, un esprit collectif mais chaque salarié peut aussi jouer un rôle. Il est important de ne pas tout attendre des managers. La priorité : communiquer en continu car le vrai risque serait la rupture du cadre et la mise en place d'une sorte de déchéance.

Prendre soin du lien

- (Re)Créer et tenir des petits rituels conviviaux comme le café ou la radio moquette en ligne le matin, pour donner son humeur, pour expliquer ce qui va, ce qui ne va pas.
- Coconstruire une charte spécifique sur votre pratique du télétravail dans le contexte de la crise actuelle. S'appuyer aussi, quand elles existent, sur les instances représentatives du personnel, les syndicats, parce qu'il vaut mieux les garder avec soi, les associer pleinement à ce moment-là.
- Essayer/Continuer de se former sur le télétravail, la gestion du temps, la gestion du stress, ... (des formations courtes de 20 à 45 minutes).
- Mettre en place un monitoring social chaque semaine : faire passer un petit questionnaire avec quelques questions simples. Comment allez-vous ? Quelles difficultés avez-vous rencontré ? Est-ce que vous ressentez de l'isolement, du vide ? Etc. Vous avez un soutien psychologique ? Avez-vous/souhaitez-vous un soutien ? ... Bref, suivre le moral de l'organisation.
- S'organiser :
 - visio ou conf téléphonique. Privilégier des séquences courtes, 20 à 30 minutes. Si plus long, risque d'ennui et sentiment de perdre du temps. En visio, si le débit n'est pas bon, couper la vidéo. Préférer le téléphone s'il n'y a pas besoin de partager de support. Investir dans un bon casque. Flouter l'arrière-plan si vous ne voulez pas qu'on voit le décor de votre appartement - il existe des outils (ex. Skype, Teams).
 - Avoir un animateur : il anime la réunion, distribue la balle de parole, tient l'ordre du jour, prend des notes, effectue éventuellement un relevé de décisions, tient le timing. Les réunions bien préparées et bien animées sont plus efficaces et plus « supportables ». Elles pourront même vous inspirer pour la suite quand vous reviendrez au bureau (en France, une forte tendance à la réunionite qui fait perdre beaucoup de temps) Cette période nous donne l'occasion d'apprendre à animer des réunions courtes en ligne et à continuer demain.

La planification

Tout comme l'organisation, la planification est un point important. Vous avez un agenda qui a été totalement bouleversé avec des réunions, des événements prévus de longue date qui se sont annulés, des nouveaux temps en ligne qui se sont rajoutés de partout. Vous devez assurer la continuité de l'activité de l'entreprise. Vous avez peut-être en plus à gérer vos enfants et les devoirs. Les points positifs : fini le temps perdu dans les trajets domicile travail puisque vous travaillez de chez vous. Un temps gagné que vous pouvez réinvestir (vous reposer et travailler aussi). Quelques conseils :

- Être souple et agile sur votre agenda. Il sera pragmatique. Il ne sera pas comme avant. Il sera sans doute allégé, mais ce n'est pas grave. Nous sommes tous dans le même cas.
- Essayer d'équilibrer les séquences en ligne, les séquences de production concentrées, les pauses. Et ne pas oublier d'intégrer les temps de repos. Légalement, on doit avoir 11 heures de suite entre le temps de repos et le travail. Important de séquencer au maximum, encore plus qu'au bureau, pour pouvoir tenir le stress et le rythme sur la durée.

L'hygiène de vie

Il faut réinventer son hygiène de vie à la maison. Faire justement des pauses plus régulières, ne pas hésiter à sortir de la pièce, à boire un café, s'étirer et changer de posture, pourquoi pas assis, debout ou allongé. Parler à ses proches, à ses enfants. Prendre l'air, avoir des vrais temps de repos cognitif, c'est à dire de déconnexion totale. Écouter de la musique (ce n'est pas incompatible avec la réalisation de certaines tâches), ...

Bienveillance et indulgence

Être bienveillant, indulgent avec soi-même. Essayer d'être agile, de s'adapter, d'être créatif. Il faut être proactif dans le télétravail. Et profiter de cette crise pour découvrir aussi les bons côtés du télétravail.

En temps normal, les gens sont très satisfaits du télétravail même s'ils le pratiquent peu. Nous sommes dans une situation qui risque de durer un mois ou deux et nous risquons d'en être « dégoûtés ».

Essayer de regarder les bons côtés du télétravail : beaucoup de souplesse, moins de déplacements et un tas d'autres effets positifs.

Questions de fin

Comment rester productif avec l'explosion des distractions digitales ? Beaucoup d'offres qui jouent sur notre peur de manquer de quelque chose ?

Effectivement, nous avons beaucoup de réseaux sociaux ou de canaux de communication et à force de tous les écouter en même temps, on est distrait et on perd sa concentration.

- *Rester concentré sur des petites plages de 25 30 minutes pour consulter ces réseaux.*
- *Faire un choix d'outils pour ne pas tomber dans une infobésité virtuelle car nous avons des limites cognitives (trop d'informations nuiraient à notre concentration).*

En tant que manager, comment vérifier ce que font les coéquipiers et est ce qu'on doit le faire ?

Petite boutade : est-ce que, quand les salariés sont au bureau, vous voulez vérifier s'ils travaillent ? En partie, oui. Mais il y a des gens qui travaillent et des gens qui ne travaillent pas ni au boulot ni chez eux. Et il y a des gens qui travaillent bien au bureau et tout aussi bien chez eux.

Aujourd'hui, tout est basé sur la confiance évidemment puisque vous ne pouvez pas aller vérifier. Il y a certes des outils de reporting et c'est ce qui s'appelle le management à la tâche. Vous pourrez vérifier effectivement si les travaux avancent, c'est peine perdue de vouloir fliquer les gens.

La confiance est essentielle et ça marche bien. Les gens veulent qu'on leur fasse confiance. Ils ont envie de vous montrer que vous avez eu raison de leur faire confiance. Ils vont se donner un peu plus et dans ces temps de crise à fond pour que l'entreprise continue de fonctionner.

Ce serait du gaspillage de temps pour vous et du stress de vouloir absolument fliquer et voir si les gens travaillent.

Il faut déconstruire les stéréotypes du télétravail (les gens vont jouer au tennis et se baigner dans la piscine, ...). Là, je crois que ce n'est vraiment pas le cas dans cette situation.

Quelles activités en ligne avec ses collègues pour maintenir les liens ?

Beaucoup d'initiatives qui se lancent aujourd'hui pour essayer de garder le lien. Il faut être créatif. Généralement, ça se fait tout seul. Il faut vraiment de la bienveillance entre les gens et laisser les initiatives se faire parce que de toute façon, on en a tous besoin. On va tous manquer de liens. Plus les jours vont passer, plus on va manquer de liens. Donc ce qui va se passer, c'est que les gens vont s'appeler plus, vont créer des petits espaces, des échanges informels. C'est intéressant parce que cela permet justement de tester tout cela. Il y a des entreprises qui le font déjà, les entreprises qui télétravaillaient à 100% depuis plusieurs années. Elles ont déjà éprouvé ces questions-là.

Mot de la fin

Les points positifs du télétravail : c'est très réconfortant pour tous ceux qui, comme moi, militent pour le télétravail depuis des années, notamment pour réduire la pollution de l'air, pour réduire les déplacements domicile travail, faciliter la qualité de vie au travail des salariés. Donc, quelque part qu'aujourd'hui, qu'on soit tous obligés de vivre cette situation de télétravail contraint, c'est une occasion de prendre conscience que c'est un mode d'organisation à part entière et pas simplement un mode de travail de crise et c'est un mode qui a des bons côtés. Cela nous fait aussi apparaître toute l'importance d'avoir des collègues pour travailler ensemble et qu'il va falloir trouver un nouvel équilibre. J'espère que de cette crise sortiront de nouvelles façons de travailler, plus avantageuses, plus efficaces, plus durables. Je suis très optimiste sur ce que cette situation inédite va produire demain, même si pour l'instant, ce n'est facile.