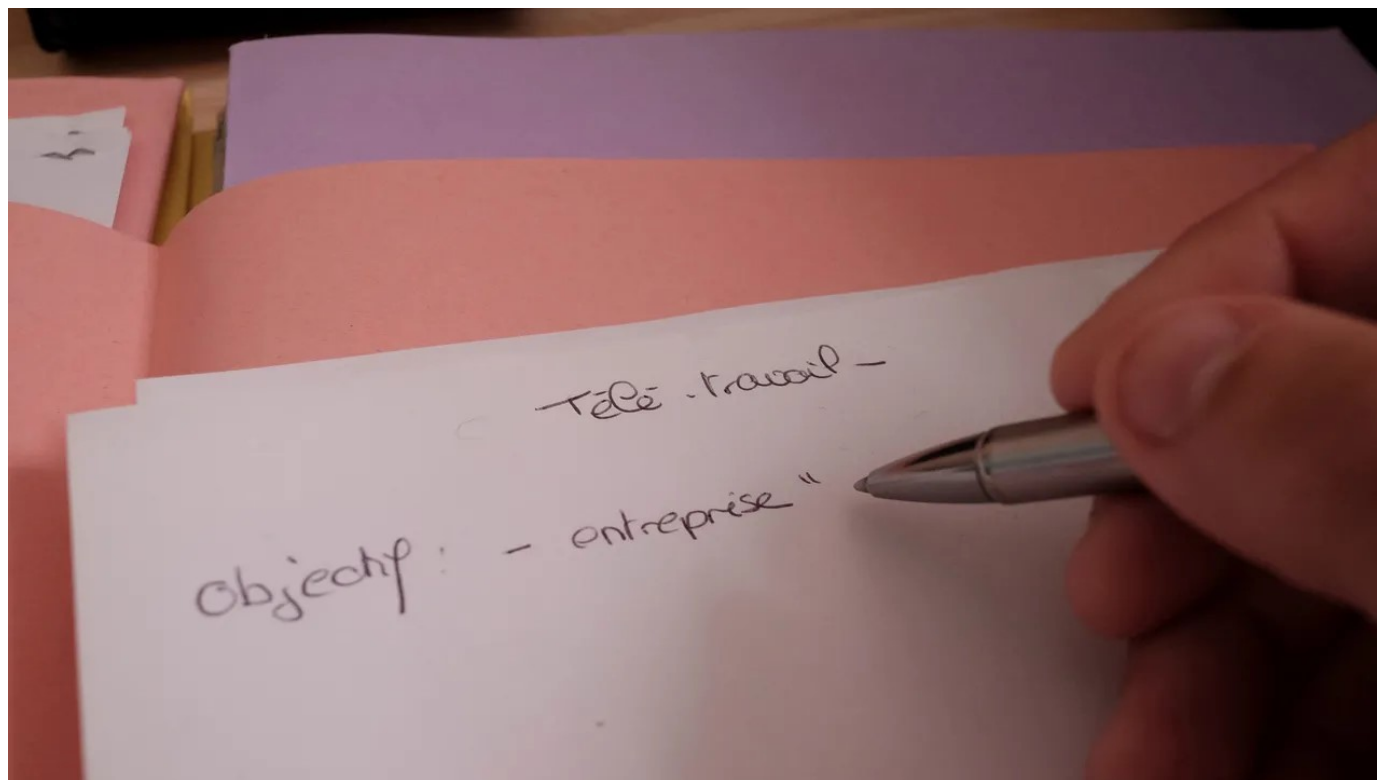




# Opinion | Télétravail : le mythe de la performance

Au sortir du confinement, la plupart des directions ont institutionnalisé du télétravail au double motif qu'il était source de bien-être et de performance. Pour le coach Jean-Paul Lugan, le premier motif tarde à être démontré. Le second est très loin de l'être.



Par **Jean-Paul Lugan** (président du cabinet Lugan and Partners)

Publié le 18 sept. 2020 à 12:13 | Mis à jour le 18 sept. 2020 à 12:19

Une erreur communément partagée par les directions consiste à penser que les résultats représentent un objectif à atteindre. Cela revient à confondre le cap et le chemin, la destination visée et le carburant nécessaire pour y aller, la carte et le

territoire, etc.

Bien que cela puisse être empreint de bon sens, les DRH ont importé, à partir de cette méprise, différents modèles de management comme la «direction par objectif» («balanced scorecard») et d'autres encore qui sont censés administrer l'organisation et les salariés qui la composent. Or, s'ils permettent de mieux piloter l'information, ils ne permettent pas de conduire les collaborateurs vers la performance. A fortiori quand les collaborateurs font du télétravail, **une pratique popularisée par le confinement.**

## L'exemple du nageur

Pour comprendre cela, revenons à cette différence fondamentale entre la notion de résultat et celle de performance. L'observation des pratiques professionnelles et sportives permet de définir le résultat comme la notion de performance. Si la notion de résultat exprime comme «ce qui est obtenu au bout d'un cycle de production individuel ou collectif», celle de performance se définit comme : «ce que chaque salarié peut obtenir individuellement au regard d'une combinaison d'éléments que sont la compétence, la motivation, la confiance en soi, le sens de son travail, les moyens donnés, le tout mobilisé dans un contexte interne et externe qui peut lui être favorable ou défavorable».

Pour rendre plus compréhensible la différence fondamentale entre ces deux concepts, utilisons la métaphore sportive et un exemple concret. Le week-end dernier au cours d'une compétition, un nageur a accompli un temps de 1 min 15 s au 100 mètres crawl, améliorant sa performance de 2 secondes. Compte tenu de sa compétence, de sa motivation, de son ambition et des moyens qu'il a consacrés, il a été très performant. Cependant, éliminé en série, il n'a eu aucun résultat. Aucune médaille au bout du couloir n'est venue récompenser son chrono.

### > **OPINION.** Télétravail : un avenir sous conditions

Bien que son nageur ne soit pas un sportif de haut niveau, son coach a pourtant réussi à développer sa performance. Comment ? La réponse est simple et réside dans la définition de ce qui constitue et favorise la performance. Il est là, disponible et compétent, engagé auprès de son nageur, tous les matins au bord de la piscine, à des

heures où les autres dorment encore. Tout au long de l'entraînement, il accompagne son athlète, observant sa posture (compétence) pour la corriger, trouvant les bons mots pour alimenter son désir d'aller plus loin (motivation) et lui témoigner la confiance qu'il lui porte, lui rappelant son ambition légitime (ses objectifs) quand celui-ci s'égaré par ses comportements, et en lui donnant les moyens nécessaires pour s'entraîner (piscine, salle musculation, etc.).

Aussi, quelle performance aurait-il obtenue de son nageur, si ce coach avait consacré l'essentiel de son temps à faire des reportings d'activité à la direction de son club et à sa fédération en lieu et place de l'entraîner ? Quelle prestation aurait-il réalisée si son accompagnement s'était résumé à lui transmettre par messagerie électronique son programme d'entraînement pour qu'il le suive seul dans son coin avec les moyens du/de ? bord ? Son nageur aurait accompli une performance médiocre, très en dessous de ce qu'il a été capable de produire ce week-end-là. Or, combien de managers consacrent l'essentiel de leur temps à gérer les résultats, en réunions ou à remplir leur tableur Excel, en lieu et place de manager la performance de leurs collaborateurs sur le terrain... de leur performance ? Beaucoup trop.

Avec un peu de bon sens et sans avoir recours à des enquêtes de performance, il est aisé de comprendre que si les entreprises veulent développer le télétravail, une des conditions essentielles sera de modifier la culture managériale et le rôle de l'encadrement. Car peut-on croire au même titre que pour ce sportif, qu'un télétravailleur puisse améliorer sa productivité en étant chez lui ? A fortiori quand la compétence n'est pas là, la motivation absente, la confiance en soi réduite à zéro et le sens du travail inexistant. Autant de conditions difficiles à réunir en entreprise et à a fortiori quand les salariés travaillent chez eux.

**Jean-Paul Lugan** est président du cabinet *Lugan and Partners*.