

# Télétravail

LES LEVIERS  
DE LA MOTIVATION A DISTANCE

Synthèse d'une enquête  
de NS MANAGEMENT  
sur le télétravail  
menée de janvier à mai 2021

PAR MARIE-ANNE ROYET, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL

# INTRODUCTION

Au premier trimestre 2021, NS Management a conduit une étude auprès de salariés et de managers d'horizons divers autour du télétravail, afin de mesurer l'impact de cette pratique sur les entreprises près d'un an après sa généralisation.

Pour mémoire, en mars 2020, le pays faisait face à une crise sanitaire sans précédent : pour limiter la propagation du virus, un confinement généralisé a conduit la majorité des salariés à basculer en télétravail, alors que cette pratique était jusque-là relativement marginale en France.

Comment salariés et managers se sont-ils adaptés à cette nouvelle forme d'organisation du travail ? Comment organiser son activité et maintenir le collectif, malgré la distance ? Comment la charge de travail a-t-elle été ressentie ? En posant directement ces questions aux salariés et managers ayant été confrontés depuis plus d'un an à l'expérience du travail à distance, l'étude a permis de recueillir des témoignages précieux sur la façon dont le télétravail est vécu, afin d'orienter ses conseils et ses préconisations au plus près des préoccupations des acteurs de l'entreprise.

L'étude révèle ainsi une donnée majeure : l'intensité de la charge de travail perçue s'est accrue sous l'effet du travail à distance. **En cause, un changement soudain dans les pratiques dans un contexte de crise.**

Aussi, dans la mesure où les managers ont un rôle pivot au sein des organisations, il a semblé judicieux, au vu des résultats de l'enquête, de les doter d'un certain nombre d'outils pour piloter l'activité de leurs équipes à distance grâce à la connaissance des leviers de la motivation.

"L'intensité de la charge de travail perçue s'est accrue sous l'effet du travail à distance"

# LA MOTIVATION

La motivation ne se décrète pas, elle se construit. Concrètement, les salariés ne sont pas, par principe, plus ou moins motivés : les conditions de travail et les conditions de coopération jouent en effet un rôle majeur dans la construction de la motivation de son équipe. Sur ce point, la psychologie sociale se révèle d'une aide précieuse car elle indique quelles sont les conditions à remplir pour créer et entretenir la motivation des salariés, même à distance.

## LA MOTIVATION, C'EST QUOI ?

Il existe plusieurs degrés dans la motivation au travail : on peut travailler sous le poids de la contrainte ou au contraire parce que l'activité nous grandit. Dans un cas comme dans l'autre, ce qui différencie le degré de motivation d'un individu, c'est sa source : l'individu qui travaille simplement par obligation subit le poids de contraintes extérieures tandis que l'individu qui travaille parce que son activité lui permet de se développer agit finalement pour lui.

Ce degré de motivation est connu en psychologie sous le nom de motivation auto-déterminée, c'est-à-dire choisie par l'individu.

Pourquoi tendre vers une motivation déterminée par l'individu, par l'intérêt qu'il porte à son activité ? Parce que, contrairement à une motivation dite externe, c'est-à-dire une motivation uniquement basée sur la nécessité de produire une tâche pour avoir une rétribution, la motivation auto-déterminée est la plus vertueuse : **l'individu agit par goût, par intérêt personnel et par conviction.**

Ses efforts seront durables et ce sont précisément les efforts fournis qui constitueront le meilleur gage de performance : l'individu convaincu souhaitera atteindre son but.

## COMMENT LA CONSTRUIT-ON ?

Trois besoins fondamentaux sont communs à chacun d'entre nous pour assurer notre épanouissement :

- **Le besoin de relations sociales**
- **Le besoin d'autonomie**
- **Le besoin de compétence**

**Le rôle du manager est déterminant car c'est à lui qu'il appartient de favoriser l'émergence de conditions favorables à la satisfaction de ces trois besoins. Mais en pratique, et encore plus à distance, comment faire ?**

# 1. LE BESOIN DE RELATIONS SOCIALES

## QU'EST CE QUE C'EST ?

Pour son bien-être, un individu a besoin de sentir qu'il appartient à un groupe, à une équipe dont il partage les valeurs et les buts. Pourquoi c'est intéressant ? être attaché à son équipe, sentir qu'on appartient à un collectif permet au salarié non seulement de trouver du soutien, de l'écoute mais aussi de gagner en efficacité en favorisant par exemple le partage de bonnes pratiques entre pairs. L'étude a montré que durant la première crise sanitaire, un grand nombre de salariés d'une même équipe avaient ressenti le besoin de continuer à échanger sur leur quotidien en télétravail. Des groupes de discussion ont émergé afin de poursuivre, même à distance, les échanges informels entre pairs qui se déroulent au quotidien sur le lieu de travail.

## ET CONCRETEMENT ?

### FAVORISER LES EXPRESSIONS DU COLLECTIF :

Les échanges informels sont nécessaires à la vie d'un groupe. WhatsApp, Messenger et tous les types de messageries instantanées peuvent être des relais précieux pour poursuivre les discussions périphériques à la vie du collectif de travail lorsqu'elles ne peuvent plus avoir lieu sur site. En revanche, il faut veiller à ce que ces voies parallèles de communication ne remplacent pas les canaux officiels : les informations sur la vie de l'équipe doivent trouver un autre relai, porté cette fois-ci par le manager lui-même.

### DONNER DU SENS ET DE LA "VOIX" :

L'étude a montré à quel point les organisations avaient su faire preuve d'adaptation en basculant en quelques jours à peine au tout distanciel. Cette réactivité a été saluée par l'ensemble des répondants de l'enquête. Pour autant, il est important de communiquer régulièrement sur les changements, particulièrement en contexte de crise, et autant que possible d'impliquer les équipes dans les aménagements à apporter. **Donner de la voix à son équipe et l'impliquer dans les décisions qui la concernent permet de favoriser l'engagement de tous au sein du collectif.**

### COMMUNIQUER REGULIEREMENT :

Depuis le début de la crise, l'utilisation d'applications de visio-conférences a bondi. Elles se sont révélées être un excellent moyen de conserver le contact avec son équipe à distance. Lorsque la présence sur site est impossible, maintenir les rituels de réunions par ces canaux est primordial : c'est le moment où le manager rappelle le cap, la direction et les objectifs poursuivis.

**En revanche, l'utilisation de ces applications est bien plus coûteuse sur le plan cognitif qu'une réunion en présentiel. Donc, il faut être bref et synthétique, quitte à remplacer la réunion hebdomadaire de deux heures par deux points de 45 minutes dans la semaine.**

## 2. LE BESOIN D'AUTONOMIE

### QU'EST CE QUE C'EST ?

Chacun a besoin d'avoir le sentiment d'être à l'origine de ses actes, de se sentir libre d'agir selon ses principes et ses valeurs et non sous l'effet de la contrainte ou du contrôle. Pourquoi c'est intéressant ? L'autonomie ne signifie pas pour autant agir en dehors du cadre, elle signifie simplement que l'individu agit en conscience, de façon délibérée, et qu'il endosse la responsabilité de ses actions.

### ET CONCRETEMENT ?

#### CONNAITRE SON EQUIPE :

Tous les collaborateurs n'ont pas le même degré de maturité dans leur poste. Certains connaissent parfaitement leurs missions et sont à même de s'organiser seuls dans difficulté, tandis que d'autres, plus récents sans leur fonction, ont besoin d'un accompagnement plus soutenu avant d'être autonomes. Pour autant, on ne naît pas plus ou moins autonome, on le devient. Le manager pourra ainsi laisser libre le collaborateur expert de s'organiser comme il le souhaite pour atteindre ses objectifs. En revanche, il pourra utilement accompagner de plus près le collaborateur qui débute avec comme objectif de lui permettre, à terme, d'être à son tour parfaitement à même de conduire sa mission.

#### LAISSER DE LA SOUPLESSE :

En majorité, salariés et managers interrogés ont déclaré avoir apprécié la souplesse offerte par le télétravail pour travailler à leur rythme. Certains sont parfaitement efficaces dès le réveil, d'autres préfèrent au contraire travailler plus tard le soir. **Le télétravail est bien souvent perçu comme une opportunité de mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle, alors pourquoi ne pas laisser les collaborateurs libres de travailler aux horaires qui leur conviennent le plus, tout en définissant des plages horaires dans la journée où chacun devra être joignable ?**

#### TRAVAILLER LA DELEGATION :

Donner des objectifs à moyen terme, privilégier les résultats et non la méthode employée, fixer un cadre et laisser son collaborateur libre de définir comment s'organiser sont autant de leviers qui permettent au manager de déléguer efficacement en permettant à chacun de prendre sa place et d'apporter sa propre contribution au développement de l'organisation. Le télétravail est donc plus que jamais l'occasion de profiter de la distance pour privilégier la confiance.

**" LE TELETRAVAIL  
EST PLUS QUE JAMAIS  
L'OCCASION DE  
PROFITER  
DE LA DISTANCE  
POUR PRIVILEGIER  
LA CONFIANCE"**

## 3. LE BESOIN DE COMPÉTENCES

### QU'EST CE QUE C'EST ?

Pour s'engager pleinement dans une tâche ou une mission, un individu a besoin de se sentir suffisamment armé pour relever des défis ambitieux, en restant confiant dans sa capacité à atteindre le succès. Pourquoi c'est intéressant ? Il existe un état de bien être, connu sous le nom de flow, pour caractériser le plaisir ressenti lorsqu'on est absorbé dans une activité que l'on aime et pour laquelle on se sent à la hauteur. Les activités générant l'état de flow sont généralement exigeantes, mais le plaisir ressenti à les réaliser et la conviction de pouvoir être à la hauteur du défi font que l'individu s'y engage pleinement, pour le bien être qu'il y éprouve.

### ET CONCRETEMENT ?

#### AUTORISER L'ERREUR ET L'ESSAI :

L'erreur peut à priori sembler à l'opposé du sentiment de compétences, et pourtant, rares sont les experts dans leur domaine qui n'ont pas connu l'erreur ou l'échec avant d'en acquérir la parfaite maîtrise. Dédramatiser l'erreur involontaire, s'interroger sur les raisons pour lesquelles elle s'est produite afin d'améliorer l'organisation sont autant de méthodes qui permettront d'encourager la prise d'initiatives et d'apprendre de ses expériences pour gagner en efficacité.

#### VEILLER A LA FORME DE SES FEEDBACKS :

Le sentiment de compétences se développe bien sûr grâce à des retours réguliers sur l'objectif poursuivi : les ajustements, les encouragements et les remerciements pour l'investissement témoigné sont primordiaux pour alimenter la confiance en ses capacités. Mais l'un des leviers les plus efficaces pour augmenter durablement le sentiment d'efficacité de ses collaborateurs consiste aussi à l'encourager à mesurer **par lui-même** à quel point, grâce à l'expérience acquise, il a pu gagner en maîtrise.

#### DONNER DES DEFIS A LA HAUTEUR DE CHACUN :

Pour positionner ses collaborateurs sur des défis ambitieux qui leur permettent de prendre la mesure de leurs qualités et de leur potentiel, il est nécessaire d'avoir au préalable identifié leurs points forts et leurs aspirations. Attention toutefois à la hauteur du défi : trop ambitieux, il pourra susciter anxiété et découragement, trop simple, il risquera de provoquer de l'ennui ou de l'apathie. Un dialogue clair et ouvert entre le manager et les membres de son équipe peut permettre de trouver le juste équilibre.



FLOW

MERCI

**NS MANAGEMENT**  
17 avenue Julien  
63 000 CLERMONT FERRAND  
T. 06 87 24 04 19

[www.ns-management.fr](http://www.ns-management.fr)