

Et vous, que changerez-vous avec cette crise du Covid 19 ?

Une photographie au 3 mai 2020



Pourquoi ce questionnaire ?

Au fur et à mesure des semaines qui passaient depuis la mi-mars, j'ai eu le sentiment d'une passivité individuelle et collective qui s'installait, niant ainsi toute notre humanité faite d'initiative, d'action, de libre arbitre. De sentiments confus aussi. Et d'automatismes de survie. Alors j'ai eu l'idée de proposer à chacun l'occasion de se poser, de faire un point, de s'interroger. « **D'ouvrir le moteur** », selon la jolie formule de David Abiker. Ouvrir le moteur pour s'assurer de son état, et de le remettre en marche, le cas échéant, pour ne pas mourir d'ennui, d'inactivité, de passivité. Car les questions ne sont pas neutres. Elles ne le sont jamais car observer un système, c'est le perturber – demandez au chat de Schrödinger...

Alors celles-ci proposent de passer à l'action – ou d'assumer pleinement son inactivité, comme choix, mais pas par défaut.

Et puis aussi, de par mon activité professionnelle, de **nourrir, avec ces apports, les énergies individuelles et collectives**. Dans l'activité professionnelle de chacun, mais pas seulement, puisque, malgré nos activités diverses, nous sommes un.

Avec un effet dans l'immédiat, avec le partage des perceptions, des idées offertes ainsi par les contributeurs à cette enquête. Afin que chacun puisse y trouver ce qu'il y souhaite, puisse « faire son marché ». Librement.

Et aussi de se laisser la possibilité, dans quelques semaines, de jeter un regard en arrière et mesurer le chemin parcouru – ou pas.

Merci à celles et ceux qui ont répondu, qui se sont livrés, qui ont partagé. Bravo à tous d'avoir pris le temps – et parfois le courage – de se regarder à cœur ouvert. Car il n'est jamais facile de s'interroger seul. Dans les projets que j'accompagne, j'aide chacun à le faire, avant de **partager les atouts qui feront le succès collectif**. Là, il fallait s'ouvrir seul... Bravo donc, encore. Et même s'il faut arrêter un moment pour faire le point et répondre à la promesse de partager les résultats, après une étape de cette épreuve collective et individuelle, le questionnaire restera ouvert. Pour permettre à chacun de faire ou refaire le chemin. Et qui sait, dans quelques semaines, si c'est nécessaire ou utile, je ferai peut-être une mise à jour.

Et puis, ces résultats seront ceux des premières semaines passées en confinement, **avant le 50^e jour** dont les sous-mariniers nous disent qu'il est un seuil à partir duquel les perceptions changent... Mais cette photo devra nous aider à progresser, seuls ou ensemble.

Le sommaire

Pourquoi ce questionnaire ?	1
Le sommaire.....	2
Qui a répondu ?.....	3
Les résultats	4
En résumé	4
Les résultats détaillés	5
Quelle a été votre situation professionnelle au cours des dernières semaines ?	5
Comment vivez-vous, à titre personnel, ces événements ?	6
Comment vous trouvez-vous ?	7
Qu'avez-vous appris de vous ?	8
Qu'est-ce qui vous a manqué le plus ?	10
Qu'avez-vous fait concrètement pour passer au mieux cette période ? Pour vous même, pour les autres ?	11
Quand vous pensez à demain, quel mot définirait votre état d'esprit ?	13
A l'issue de cette période, changerez-vous quelque chose dans votre vie personnelle?	14
Comment votre entreprise, votre organisation, traverse-t-elle ces événements ?	17
Comment avez-vous trouvé votre entourage professionnel ?	18
Qu'avez-vous appris de votre entreprise, de votre management, de vos collègues ?	21
Qu'est-ce qui vous a manqué le plus dans votre vie professionnelle ?	23
Qu'avez-vous fait concrètement, dans le cadre professionnel, pour passer au mieux cette période ? Pour vous même, pour les autres ?	24
Quand vous pensez à votre avenir professionnel, quel mot définirait votre état d'esprit ?	26
A l'issue de cette période, changerez-vous quelque chose dans votre vie professionnelle ?	28
Alors, que faire de tout cela ?	31

Qui a répondu ?



Vous êtes un peu plus de 300 à avoir répondu, depuis le 14 avril (301 exactement, au moment de ce bouclage). Beaucoup, peu ? A vous de juger...

A nouveau, il n'est pas question de prétendre à une étude « scientifique » représentative de toute la diversité de notre population.

Le questionnaire ayant été diffusé quasi-exclusivement par le réseau LinkedIn, il a touché essentiellement les utilisateurs de celui-ci. Alors, un « échantillon » à l'image de celui-ci ? Et de la société ? Il faudrait vérifier...

Alors, en quelques mots et chiffres :

- 59% d'hommes, 41% de femmes
- 45% ont entre 46 et 55 ans, 26% entre 36 et 45, 15% entre 56 et 65 ans, 9% entre 26 et 35 ans. 4 personnes ont moins de 25 ans et 8 plus de 65.
- 49% sont des salariés du secteur privé, 22% des indépendants, 17% des salariés d'entreprises publiques ou contractuels de la fonction publique, 6% des fonctionnaires. Plutôt des cadres (5% d'employés/ouvriers seulement). 3% sont en recherche d'emploi et 2% en retraite.

Enfin, ces réponses ont été plutôt apportées à titre individuel. Il avait été proposé d'utiliser des « codes de regroupement » pour des personnes souhaitant obtenir des résultats pour une même entreprise, un même service... Une toute petite minorité a choisi cette option, trop peu pour pouvoir avoir des résultats significatifs.

Les résultats

Nous vous présentons des résultats cumulés, toutes populations confondues. Pas d'analyse spécifique par catégorie de population.

Mais, bien sûr, un point fait sur certaines spécificités lorsqu'elles émergent puisque nous avons analysé les données en croisant les critères et en repérant les écarts à la moyenne... Cependant, d'ores et déjà, et confortant en cela notre conviction que nous ne sommes pas des quotas, il n'y a pas vraiment de grandes différences entre hommes et femmes, ou entre « jeunes » et « boomers »... Serions-nous tous des êtres humains, avec plus de critères d'individualisation que le genre et la tranche d'âge ? Y compris au travail...

En résumé

Devant la richesse de vos réponses, pourquoi proposer une réduction nécessairement frustrante ?

Mais comme nous connaissons votre frustration devant le temps à accorder, mais aussi votre curiosité devant les détails, nous vous proposons ici quelques points saillants, confiants dans votre envie d'aller en chercher les développements...

En quelques mots, donc, mais qui gomme les différences interpersonnelles qui font toute notre richesse, et notre réalité :

- **Vous vous êtes agréablement surpris** dans cette période de confinement contraint ! Forts, patients, résilients, tournés vers l'action. Et plutôt optimistes, confiants, même si la situation de votre entreprise est plutôt incertaine.
- **L'homme est avant tout un animal social**, et ce n'est pas seulement par écrans interposés : ce qui vous a manqué le plus, ce sont **les contacts, les vrais**, à titre personnel mais aussi professionnel. Et c'est en vous connectant avec les autres que vous avez « tenu le coup » - mais vous êtes impatients de vous revoir « en vrai ».
- **Demain sera fait de changements personnels pour beaucoup**. D'abord dans l'équilibre de votre vie, que vous voulez reprendre en main, pour donner plus de place aux vôtres, à votre famille, à vos amis, à vos équipes aussi. Les outils et pratiques de travail à distance seront un moyen **de rééquilibrer cette vie**, mais ils ne devront pas – en tous cas vous le souhaitez – autoriser votre vie professionnelle à faire irruption dans votre vie privée. Au contraire.
- **La plupart des entreprises et organisations sont perçues comme avoir plutôt bien réagi dans cette crise**. Elles se sont adaptées dans l'ensemble, et résistent – pour le moment. Mais elles devront pérenniser les changements adoptés pour beaucoup dans l'urgence : développer les compétences et les pratiques managériales, maintenant que les outils sont mis en place. Et gare à celles qui ont déçu, soit parce que le travail s'est révélé n'avoir aucun sens, ou parce que le management n'était pas à la hauteur. Car **les changements seront à l'ordre du jour dans les entreprises, qu'ils soient donc choisis ou bien subis !**

Et maintenant, bonne lecture !

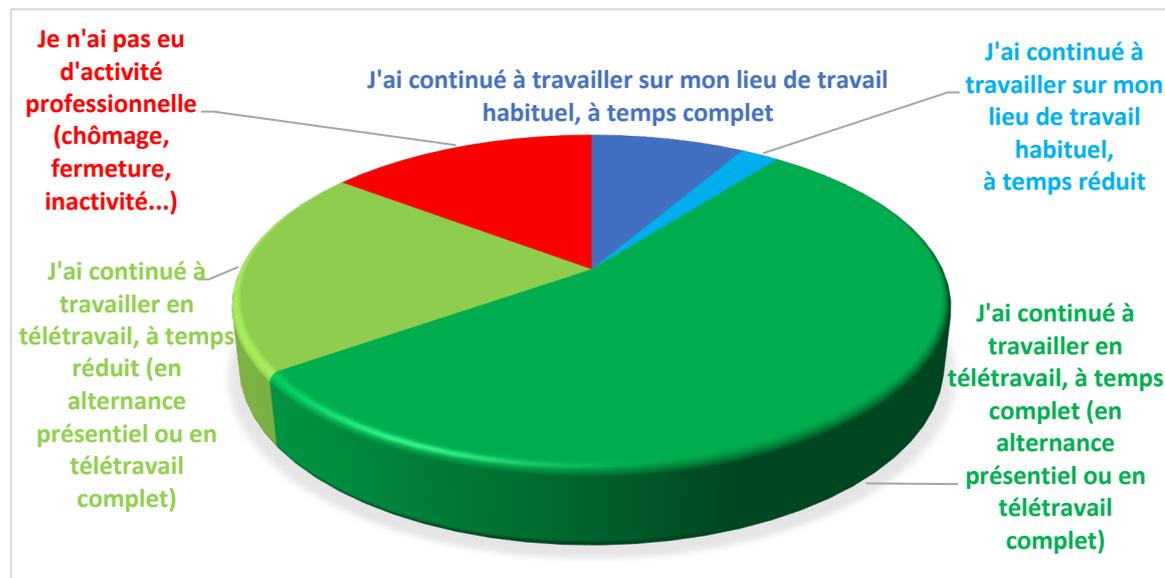
Les résultats détaillés

Quelle a été votre situation professionnelle au cours des dernières semaines ?

55% ont continué à travailler en télétravail, à temps complet (en alternance présentiel/télétravail ou en télétravail complet). **20% à temps réduit**.

8% ont continué à travailler sur leur lieu de travail habituel, à temps plein. 2% à temps réduit. **10% seulement donc ont continué à aller travailler sur leur lieu habituel**.

Et 15% n'ont eu aucune activité professionnelle (dont 5% de retraités ou en chômage avant la crise).



Les ouvriers du secteur privé semblent plus touchés par les dispositifs de chômage spéciaux (un tiers d'entre eux, mais l'échantillon est assez faible)

Les commerçants également (deux tiers, mais seuls trois ont répondu au questionnaire)

Les autres indépendants et professions libérales ont un peu plus adopté le télétravail, mais avec une activité réduite (33% au lieu de 20 en moyenne).

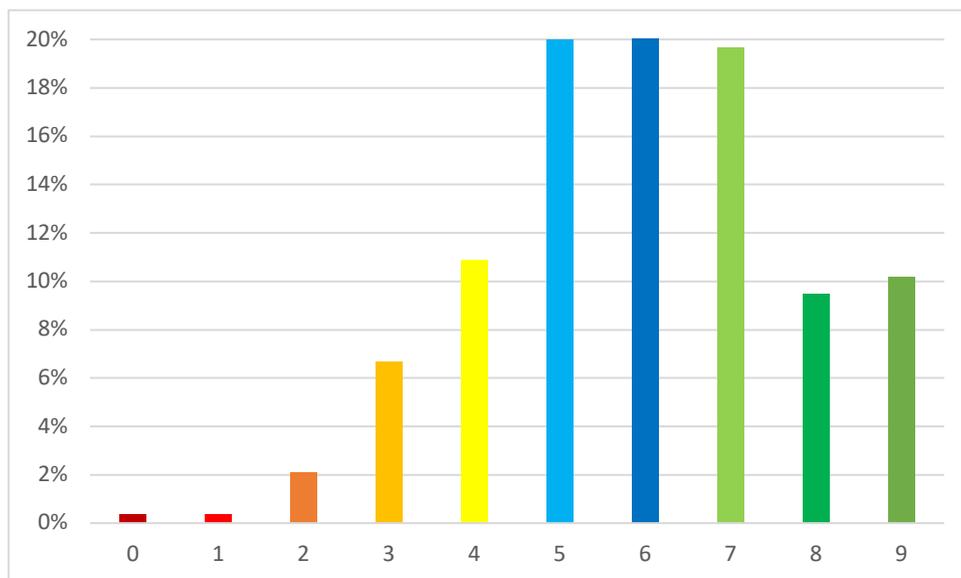
Les fonctionnaires ont basculé dans le télétravail : 88% à temps complet et 12% à temps réduit. Hors fonction publique hospitalière qui ont gardé leur rythme sur leur lieu de travail habituel (mais 2 réponses seulement).

Un peu comme les salariés d'entreprises publiques et contractuels de la fonction publique : trois quarts sont passés au télétravail à temps complet et un sur cinq à temps partiel.

Comment vivez-vous, à titre personnel, ces événements ?



Agréable surprise, **80% ont vécu ces semaines plutôt positivement** (une note de 5 à 9 sur une échelle de 0 à 9). Ce qui donne une « note moyenne » de 6 sur l'échelle de 0 à 9.



Très peu de différence entre hommes et femmes (81% hommes / 79% femmes). Peu de différence également en fonction des tranches d'âge : une note moyenne entre 5,0 (les moins de 25 ans) et 6,8 (les plus de 65 ans). Mais l'échantillon de ces catégories est faible. Un tout petit peu plus sereins, les 46-55 ans, à 6,1.

Si on regarde l'activité professionnelle, les chômeurs et les retraités sont très en dessous de la moyenne, avec seulement 44% et 43% de perceptions plutôt positives et des notes moyennes à 4,8 et 4,6.

Tout comme les deux représentants de la fonction publique hospitalière, à 100% dans la moitié inférieure et une note moyenne de 4. L'échantillon est faible mais le contexte, on le sait, terrible pour eux.

Les professions libérales (à 71% seulement et 5,4) et les commerçants (à un tiers seulement en positif et 4,3) sont également moins sereins.

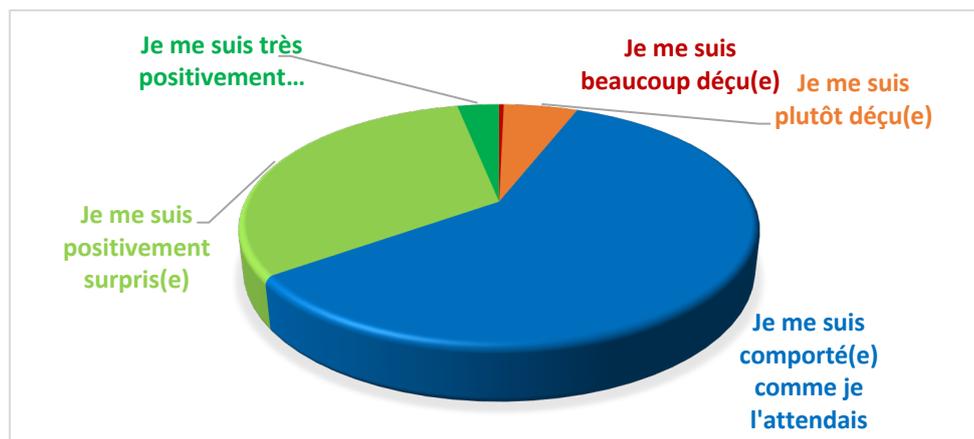
Comme le sont les ouvriers et employés du privé – l'effet chômage conjoncturel ?

Comment vous trouvez-vous ?



Là encore, de bonnes surprises.

Si 59% se sont comportés comme ils l'attendaient, **35% se sont positivement ou très positivement surpris**. Seulement 6% ont été plutôt déçus (une seule personne s'est beaucoup déçue).



Les femmes se sont plus agréablement surprises (46% positif ou très positif), tandis que les hommes se sont plutôt comportés comme « prévu » (67%).

Les plus de 65 ans semblent se connaître plus : ils se sont comportés à 75% comme ils l'attendaient. Sinon, pas de grandes différences liées à l'âge.

Les cadres du privé se sont aussi agréablement surpris (47% contre 35% en moyenne), tout comme les professions libérales, à 56%.

Quant aux fonctionnaires de l'État et des collectivités, comme les salariés des entreprises publiques, ils ne sont pas surpris d'eux-mêmes (jusqu'à 79%). Le sens de la permanence du service public ? Quant aux deux hospitaliers, ils se sont agréablement surpris – devant l'ampleur de la vague...

Le questionnaire permettait de préciser **qualitativement** son évaluation.

Parmi les raisons de la bonne surprise, la « **résilience** » **personnelle**. Au-delà de la définition de ce terme très utilisé au cours de ces semaines (et qui s'apparente souvent plus à de la « résistance », mais on pourrait en parler...), on parle d'émotions, de résistance, de patience... Et c'est ce qui a permis de se comporter comme on l'attendait (ou on l'espérait), voire de se surprendre agréablement. 50% des précisions exprimées relèvent de ce thème.

Les deux thèmes suivants (15% des citations chacun) relèvent de **l'efficacité professionnelle** et de **l'équilibre maintenu entre la vie personnelle et l'activité professionnelle**.

Au titre de l'efficacité professionnelle, plutôt des bonnes surprises : il est possible d'être efficace en télétravail !

L'équilibre de vie n'a pas été maintenu par tous, et a été un sujet de déception pour certains, mais aussi de bonne surprise pour d'autres. Et 10% des citations portent **sur les bonnes surprises de l'organisation domestique** en cette période si particulière...

Qu'avez-vous appris de vous ?

C'était une question difficile, non ? Mais parce que nous sommes convaincus que les épreuves (et les succès, et les échecs aussi) doivent permettre d'apprendre, nous vous avons proposé d'y réfléchir. Elle prolongeait d'ailleurs le champ précédent, pour ceux qui n'avaient pas apporté de précision à leur évaluation personnelle.



Là encore, le thème qui ressort est la « **résilience** » (40% des citations) : « *ma capacité à prendre du recul* », « *la ténacité* », « *ma capacité à prendre du recul* », « *l'endurance, le sang froid, l'esprit d'équipe* », « *être en capacité de lâcher prise* », « *je me connais bien et je sais gérer l'incertain* », « *la résistance* », « *la patience* », « *ma force mentale* »...

50% de ceux qui l'évoquent s'étaient comportés comme ils l'attendaient, et 40% s'étaient agréablement surpris.

Au rang des bonnes surprises, vous avez également parlé de **l'équilibre entre votre vie personnelle et votre activité professionnelle** (« *je ne profitais pas assez de la vie* », « *je faisais trop de sacrifices professionnels* », « *la présence de mes enfants me fait un bien fou* », « *est-ce que je veux continuer à travailler comme avant ?* »), de votre nouvelle organisation de vie (« *je suis plus organisée que je ne le pensais* », « *structurer mes*

jours et faire des pauses », « on peut travailler à distance »), et de vos capacités d'adaptation. 30% pour ces trois thématiques associées.

Et aussi des **compétences professionnelles** que vous avez démontrées dans ce contexte si particulier (7%) (*« je peux travailler à distance », « j'ai confirmé que je suis multi-tâches », « j'inspire confiance », mais aussi « sans pression court terme, difficile de garder le rythme »*).

Enfin, votre **acceptation des contraintes du confinement** (11% des citations) : quelques déceptions, quelques bonnes surprises, entre un attachement viscéral à la liberté, mais aussi l'acceptation plus facile qu'imaginé de cette perte (momentanée).

On voit aussi émerger d'autres thèmes qui seront développés plus loin, avec d'autres questions, comme le rapport à **la consommation** et l'importance des **relations avec les autres...**

Et puis une partie non négligeable n'a **rien appris** : certains l'ont écrit (7%), d'autres non rien répondu. Vraiment ? Ou est-ce faute de s'être vraiment posé la question ?

Enfin, si on regarde les différences entre activités professionnelles, il n'y a pas de différences considérables.

Quelques écarts à la moyenne :

- *Les employés et ouvriers du secteur privé qui évoquent moins ce qui relève de la « résilience », et plus de l'équilibre entre vie personnelle et activité professionnelle. Et eux se sont globalement comportés comme ils l'attendaient ;*
- *Les cadres dirigeants du privé aussi qui parlent moins de résilience – ils se connaissent mieux et donc n'ont rien appris en la matière ?*
- *La « résilience » est par contre plus citée par les indépendants, avec de bonnes surprises*
- *Pour les fonctionnaires, les sujets les plus cités – après la résilience, comme tout le monde – sont ceux relatifs à l'organisation personnelle et aux relations avec les autres. Mais l'échantillon est assez faible, alors peut-on noter des grandes différences ?*
- *Quant aux cadres des entreprises publiques, ils semblent satisfaits de leurs capacités à travailler dans ce nouveau cadre d'organisation – à distance, on le rappelle. Quelle est la perception par leurs équipes ? On pourra l'aborder plus loin...*

Qu'est-ce qui vous a manqué le plus ?

Dans tout changement, il y a des gains (les bonnes surprises). Mais aussi des manques... Alors nous vous avons interrogé sur ce qui vous manquait le plus.



50% des réponses concernent les relations sociales, le contact avec les autres...

« le lien physique avec les autres », « la communication non verbale et les échanges impromptus », « les moments de convivialité avec mes amis », « les relations humaines », « voir et toucher mes amis », « la présence de mes équipes et collègues »...

Pour des utilisateurs d'un réseau social professionnel – et donc a priori habitués aux interactions virtuelles, c'est intéressant, n'est-ce pas ? Alors imaginons pour celles et ceux qui n'y viennent pas...

10% concernent **le manque de déplacements, professionnels ou personnels**, auxquels on peut sans doute ajouter les 5% qui parlent de liberté.

Mais vous parlez aussi de **nature** (« la mer », « les grands espaces »...), d'habitudes et de rituels (« le petit café au bar du coin »...), de consommation (ah, « les restaurants » !), d'activité physique.

Et puis aussi d'**intimité** (« pouvoir s'isoler », « être seule »...).

De **compétences** pour gérer cette situation, et de soutien.

Et puis certains n'ont manqué de **rien**, et ils l'ont dit !

Enfin, pour cette thématique, pas de différence de genre, ou de catégorie professionnelle. A part peut-être les retraités et les demandeurs d'emploi à qui les relations sociales ont manqué encore plus – la béquille du télétravail en moins ? Et puis les commerçants aussi, parce que le contact social est aussi leur gagne-pain.

Le manque d'activité physique semble plus important pour les 46-55 ans. Il serait intéressant de connaître les pratiques sportives en temps habituel.

Quant au manque d'intimité, il semble plus important entre 25 et 45 ans. Les interprétations sont ouvertes...

Enfin, d'autres différences existent mais il convient de rester prudent au regard des échantillons car 300 réponses réparties entre 11 thèmes (certaines relevant de plusieurs), cela réduit rapidement le volume...

Qu'avez-vous fait concrètement pour passer au mieux cette période ? Pour vous même, pour les autres ?

Ce questionnaire visait notamment à aider à prendre conscience de ses forces, suggérer de reprendre le contrôle de sa vie en passant à l'acte, mais aussi partager les bonnes idées. Alors nous vous avons demandé ce que vous aviez fait...



Le tiers des réponses cite **les relations avec les autres**. Car si les relations « en vrai » sont exprimées comme le premier des manques, le maintien du lien familial, amical, professionnel, social, apparaît comme la première forme d'action. Que ce soit à distance ou dans le cadre du confinement.

« Beaucoup de visio et de contacts téléphoniques », « profiter de voir mon fils grandir, prendre le temps de

faire des activités avec lui », « écouter davantage », « le soutien aux résidents âgés, les jeux en famille, la formation en ligne », « rester en contact par téléphone avec ceux qui sont seuls, profiter des êtres chers avec qui on est confiné », « proposer d'aller faire les courses aux gens de mon entourage, prendre des nouvelles des copains régulièrement », « de la bonne humeur et de la solidarité »...



Le deuxième thème qui apparaît, avec 15% des citations, relève de **l'organisation personnelle**. Suivant peut-être en cela les recommandations de spécialistes du confinement : militaires, moines... A savoir se donner des rites et des rythmes.

« Compartimenter mes journées pour ne pas avoir une trop grande perméabilité entre ma vie pro et ma vie en famille », « régularité des

journées (emploi du temps) », « maintenir un rythme », « planification des journées avec des rituels », « beaucoup de discipline, rien ne doit changer », « nouvelle routine, règles, pratiques »...

On trouve ensuite deux vecteurs de développement, ou bien d'oubli de soi, tout dépend : **le travail** (13%) et **l'activité physique** (11%).

« Je me suis concentré sur mon travail », « j'ai repensé l'organisation de mon activité, trouvé des leviers de gestion », « mobilisation des équipes, envisager le futur, mise en place de nouveaux projets »...

« De la marche tous les jours », « la pratique quotidienne du yoga », « Je me suis imposé un rythme d'exercices physiques et de loisirs pour "m'aérer les neurones" »

Et puis **le travail sur soi, par la méditation ou la discipline**, pour développer là encore sa « résilience » (ou sa résistance...)

« Je prends sur moi », « faire ce qui me fait le plus plaisir en premier », « m'écouter sans culpabiliser », « lâcher prise », « être plus tolérant, moins dans l'urgence, plus dans l'écoute », « j'ai pris le temps, rien n'est éternel », « plus dormi pour mieux gérer le stress », « des routines de méditation »...

Enfin, **les activités culturelles, le changement ou l'embellissement de son cadre de vie et la cuisine.**

« Lire, regarder les films que j'aime, jardiner beaucoup », « bricolage », « je relis les classiques », « j'ai repris le dessin et l'aquarelle, la cuisine », « je me suis confiné en famille à la campagne », « j'ai aménagé un bureau dans une pièce dédiée », « j'ai rangé la maison », « j'ai cuisiné de nouvelles recettes ».

En ce qui concerne les différences d'âge (tout en étant prudent, à nouveau, au regard de la faiblesse de certains échantillons), on peut noter :

- *Une légère surreprésentation des plus de 65 ans qui ont trouvé refuge dans les activités culturelles ;*
- *Un peu plus de 36-45 ans dans l'activité physique (on remarquera donc que les 46-55 ans à qui le sport manquait n'ont pas trouvé à s'épanouir dans le sport en milieu confiné...)*
- *Et les moins de 25 ans qui se seraient plus plongés dans le travail (mais l'échantillon est faible).*

Des différences selon les activités professionnelles ?

Les fonctionnaires de l'État et des collectivités semblent avoir eu plus besoin d'organiser leur temps (plus laissés à eux-mêmes que d'habitude ?), et moins d'engagement dans l'activité physique que la moyenne.

Et les ouvriers et employés du privé semblent s'être un peu plus engagés que les autres dans les relations avec les autres et le travail sur eux-mêmes. Plus dans la relation ?

Quand vous pensez à demain, quel mot définirait votre état d'esprit ?

Après les manques et les actions menées par chacun, nous vous avons interrogés sur demain. En commençant par identifier les mots que vous mettez sur l'après...



La première catégorie, pour le quart des réponses, rassemble des mots comme **la confiance, l'optimisme, l'espoir, la joie, la sérénité.**

« *Confiance* », « *espérance* », « *plein d'espoir* », « *enthousiasme* », « *joie* », « *optimiste* », « *positif* », « *serein* », « *zen* »...



Et la deuxième, juste derrière avec 23% des réponses, regroupe les réponses qui traitent de **volontarisme, d'impatience, de reconstruction, d'ouverture sur les possibles, de réalisme** aussi.

« *Redoubler d'efforts* », « *action* », « *battante* », « *volontaire* », « *détermination* », « *reconstruire* », « *renaissance* », « *lucide* », « *raisonnable* », « *adapter* », « *en mode agilité* », « *excitation* », « *impatience* »...

Le changement concerne quant à lui 16% des réponses.

« *Un nouveau départ* », « *se réinventer* », « *un autre jour* »

Tout ce qui est relatif à **l'incertitude** rassemble 15% des réponses.

« *Circonspect* », « *expectative* », « *incertitude* », « *flou* », « *perplexe* », « *inconnu* »...

Et **l'inquiétude, la peur, la tristesse** 14% seulement.

« Inquiète », « soucieux », « préoccupé », « effrayé », « peur », « morose », « tristesse »

Enfin, la liberté de sortir, et la **liberté** en général 6%.

« Liberté », « sortir », « dehors »

Peu de différences entre les tranches d'âge. A remarquer seulement :

- Les moins de 25 ans semblent plus optimistes pour l'avenir, ils évoquent plus ces mots et moins ceux de peur ou de pessimisme.
- Les 36-45 ans semblent moins pessimistes que les autres tranches d'âge, et plus attachés à la liberté retrouvée ;
- Les 46-55 ans sont, eux, plus tournés vers l'action.

En ce qui concerne les catégories professionnelles, peu différences également. On peut remarquer :

- Des commerçants plutôt confiants, tout en parlant de changement ;
- Les autres indépendants et professions libérales sont très tournés vers l'action ;
- Les fonctionnaires sont aussi plutôt optimistes (plus évoquent des termes positifs et moins des termes négatifs), mais aussi moins tournés vers l'action – l'attente de dynamiques publiques plutôt que de dynamiques personnelles ?
- Les chômeurs semblent aussi plus déterminés
- Et les retraités plus inquiets.

A l'issue de cette période, changerez-vous quelque chose dans votre vie personnelle?



Ces événements nous auront tous marqués. Ils nous auront peut-être changés. Mais déciderons-nous nous-mêmes de changer ? Et quoi ?

74% d'entre vous affirment qu'ils changeront quelque chose dans leur vie personnelle. Et 9% se posent encore la question.



Pas de grandes différences entre les tranches d'âge ni entre les différentes professions.

Alors, **changer... mais quoi ?**



C'est avant tout **l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle**, pour 27% d'entre vous.

« Moins de réunions, plus de temps en famille », « travailler moins et profiter plus de ceux que j'aime », « le temps consacré à ma famille », « plus de contacts avec mes amis », « passer plus de temps avec mes enfants », « je rechercherai un meilleur équilibre pro/perso ».

Auquel on peut sans doute ajouter les 9% des réponses qui relèvent de l'organisation du travail.

« Plus de télétravail », « moins de déplacements, plus de travail à distance », « plus de télétravail, plus de communication quotidienne »

Vient ensuite ce qui est relatif au **mode de vie** (18%).

« Mon impatience dans le travail », « aller plus vers les autres », « plus zen face à la vie », « ancrer une certaine forme de routine positive », « des choix de vie »

Et pour 13%, à reprendre sa vie en main.

« Être moins pressé », « plus centrée sur l'essentiel », « mise à plat des dysfonctionnements dans ma vie perso », « des objectifs de vie »



Et 9% pour **prendre du temps** : « plus de temps seule », « profiter plus de l'instant présent », « le rapport au temps », « prendre du temps pour moi et pour les autres ».



Le changement de modes de consommation concerne 15% des réponses.

« *Mes achats en proximité et moins en ligne* », « *mode de consommation et de transport* », « *conso encore plus locale* », « *faire encore plus attention à mes habitudes d'achat* », « *l'alimentation, le tourisme local* »

5% envisagent de développer de **nouvelles compétences** : « *plus de confiance dans mes collaborateurs* », « *mieux discerner les tâches urgentes* », « *mon regard sur les équipes* »...

Et 4% de **changer de cadre de vie**... nous n'avions pas demandé le cadre de vie habituel, mais les réponses parlent d'elles-mêmes... : « *maison de campagne !* », « *aller habiter en province* », « *installation en région avec un pied à terre frugal en Ile de France* »

Comment votre entreprise, votre organisation, traverse-t-elle ces événements ?

Après l'introspection personnelle, il convenait, surtout pour des utilisateurs d'un réseau social professionnel, de vous interroger sur votre vie professionnelle...

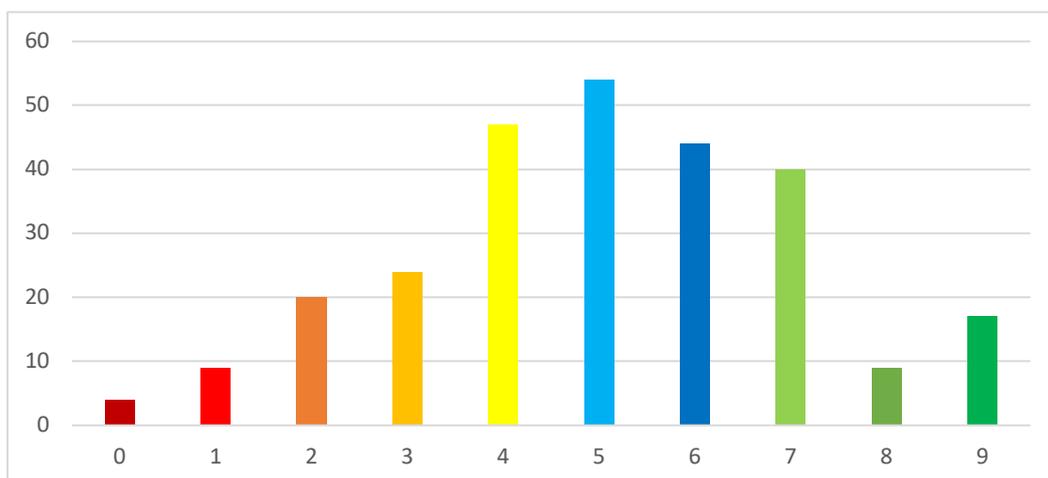
La première question portait donc sur votre perception de la situation de votre entreprise, face à cette crise.



Avec cette question apparaissent de bien plus grandes diversités que pour les questions précédentes, qui portaient plutôt sur les perceptions personnelles.

Sur une « note » portée de 0 à 9, la moyenne générale est à 5,0, soit un tout petit peu au-dessus de la moyenne.

Et si la moitié supérieure recueille 61% des réponses, les écarts sont moins tranchés.



A ceux qui ne jurent que par les spécificités des générations X, Y ou Z, il est important de dire que, sur ces perceptions, les différences d'âge n'apparaissent pas.

Des différences hommes/femmes ? 57% des femmes seulement ont une perception plutôt positive (contre 64% des hommes). Est-ce vraiment significatif ?

Les entreprises des commerçants – on s’en doute – subissent la crise plus durement. Les services de l’État et des collectivités ne sont que peu impactées (94% de notes positives, avec une moyenne à 5,9 seulement cependant) : si l’activité continue, elle est évidemment aussi perturbée, au moins dans son organisation.

*Et d’ailleurs, les salariés des entreprises publiques perçoivent des perturbations aussi importantes que le secteur privé (même si les cadres affirment des perturbations moindres que dans le privé, et que celles perçues par les ouvriers et employés...). **Des différences accrues entre les perceptions du sommet et celles du « terrain », encore plus dans le public que dans le privé...***

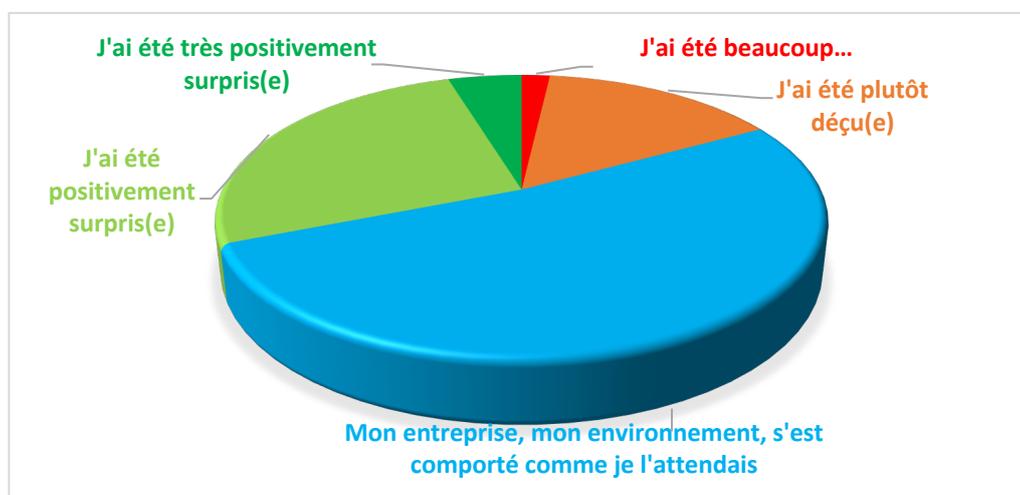
Mais cette question visait surtout à introduire les suivantes, pour passer des perceptions individuelles à celles de l’activité professionnelle...

Comment avez-vous trouvé votre entourage professionnel ?

Cette deuxième question concernait donc directement la perception de la qualité de l’entourage professionnel dans ce contexte. Ce qu’on peut appeler les « relations professionnelles », ou la « qualité managériale ».



La moitié d’entre vous a vécu ces relations professionnelles comme vous l’imaginiez. 31% ont été positivement surpris, et 17% seulement déçus. Le bilan semble plutôt satisfaisant.



Les 46-55 ans sont les plus déçus. Les 36-45 ans les plus agréablement surpris. Mais les différences ne sont pas très significatives.

Les femmes expriment un peu plus de déception que les hommes – on retrouve ici la tendance de la question précédente.

Les employés et ouvrier du secteur privé expriment le plus de déception – on retrouve ici les difficultés perçues et exprimées précédemment.

Les indépendants sont plutôt agréablement surpris – peut-être parce que leur environnement professionnel est moins « hiérarchique » que pour les salariés : collègues, associés, partenaires, voire clients...

Les fonctionnaires, quant à eux, expriment moins de surprises – bonnes ou mauvaises – que les autres professions : 69% n'ont pas eu de surprises (contre 52% en moyenne) ; 25% sont positivement surpris (contre 31%) et seulement 6% déçus (contre 17%).

Par contre, les salariés des entreprises publiques ont été plutôt surpris : positivement pour 44% d'entre eux. Mais 21% sont déçus. Ces entreprises ne se sont donc pas comportées conformément à ce que beaucoup imaginaient. Plus d'implicite que d'explicite dans le « contrat social » ?

Et au-delà des chiffres, qu'est-ce qui a surpris, positivement ou négativement ?



50% des réponses ouvertes concernent les relations managériales.
 « Les gens font ce qu'ils peuvent », « pas d'empathie », « l'équipe s'est comportée comme je l'espérais », « peu de communication, pas de concertation », « très vertical et descendant », « réactivité et cohésion », « RH inutiles, managers peu courageux, coéquipiers hypocrites », « engagement sans faille des uns et des autres pour assurer une continuité et trouver des solutions », « motivation, capacité d'écoute, engagement », « silence radio »...

Et ce thème révèle de grandes fractures :

- 29% de ces précisions concernent des déceptions
- 36% des bonnes surprises

Et 30% sont relatives à l'organisation du travail

« L'entreprise est organisée pour pouvoir travailler à distance », « tout le monde a pu poursuivre ses activités en télétravail », « certaines personnes réticentes aux nouvelles technologies se sont bien adaptées et ont pris en main les outils de travail à distance »,

« grande agilité », mais aussi « je n'arrive pas à organiser mon travail alors que l'activité est plus calme »

Là encore, il y a des différences, mais les perceptions relèvent plutôt des bonnes surprises (32% contre 11% de déceptions).

Enfin, le troisième thème (18% des précisions) porte sur ce qu'on pourrait appeler la perception du **« sens au travail »**

« Un engagement fort », « les collaborateurs restent très passionnés malgré la fermeture de nos établissements », « manque de vision, de générosité et d'engagement à haut niveau », « toujours autant de mal à se remettre en question et changer de mindset », « pas de vision », « manque d'engagement », « manque de vision et de partage », « focus sur le financier avec peu de considération pour l'organisation ».



Un bon tiers expriment plutôt de bonnes surprises, mais un quart des déceptions.

Enfin, le dernier thème, très marginal cependant, porte sur les **clients**.

« Tout est stoppé, plus de clients »...

Des différences entre professions ?

Les indépendants parlent moins de management (c'est un peu logique) mais plus de sens au travail.

Les fonctionnaires plus d'organisation du travail et pas du tout de sens au travail – le sens de la mission partagé ? -, avec plutôt des bonnes surprises.

Et les salariés d'entreprises publiques parlent plus de management, avec autant de bonnes surprises que de déceptions.

Qu'avez-vous appris de votre entreprise, de votre management, de vos collègues ?



Là encore, parce que nous croyons qu'il faut apprendre des épreuves, nous vous avons proposé de vous interroger sur ces acquis...

Cinq thèmes apparaissent. Le premier concerne les **compétences managériales** (36% des réponses). Le deuxième **le sens donné au travail** (23%).

Viennent ensuite **l'agilité** (12%), thème proche de l'organisation du travail (9%).

Et enfin la « **résilience** » (ou la résistance ?) pour 6%.

A noter que **14% des réponses précisent « rien »** (proportion à ajouter sans doute à ceux qui n'ont rien répondu...). N'ont-ils vraiment rien appris ?

Notons aussi que même ceux qui n'ont pas été surpris par les réactions de leur entreprise (question précédente) déclarent avoir appris quelque chose.

Quant à ceux qui ont exprimé **de bonnes surprises**, ils expriment ici des découvertes et des apprentissages dans le domaine du **management**, pour **le sens donné au travail**, et **l'agilité organisationnelle**.

Pour ceux qui étaient **décus**, c'est avant tout à propos du **management**, là encore, et du **sens donné au travail** (deux thèmes qui peuvent être liés dans ce contexte car une des missions du management étant de rappeler voire d'incarner le sens de l'activité professionnelle de chacun, quand il est défaillant, la conséquence est donc directe...)

Les compétences managériales, donc.



Un besoin en tout temps. Mais évidemment encore plus lorsque les repères sont bouleversés. Le management de ses équipes, mais aussi de ses relations, hors hiérarchie, et aussi à distance...

« Un ou deux collaborateurs ont manifesté un individualisme qui nous a étonné », « dans l'ensemble une très belle équipe qui s'encourage, se motive et se prépare à vivre des

moments difficiles après le confinement », « la mobilisation de mes collègues sur des enjeux et défis collectifs », « management inexistant, collègues égoïstes », « renforcement des liens privilégiés et inversement », « les difficultés de la transversalité », « un manque de leadership évident », « un engagement, un soutien dans ces moments difficiles », « pas facile de manager des collaborateurs en temps partiel à distance », « on se sent un peu seul », « la confiance »...

Le sens donné au travail

C'est un facteur clé de l'engagement individuel et collectif, en particulier par gros temps. Quelle est mon utilité sociale, à quoi servons-nous ?



« Ils sont vraiment dévoués à leur travail ! », « les efforts au quotidien pour donner du sens à nos actions paye en temps de crise », « une forte volonté de rendre service », « des valeurs incarnées dans l'action », « l'amour de l'entreprise », « confirmation qu'ils sont faits pour faire du run mais pas naviguer par grosse tempête », « peur panique », « aléas et désarroi »

L'agilité et l'organisation du travail, c'est avant tout, au-delà de méthodes bien packagées, la capacité des entreprises à s'organiser différemment. Une réalité ou un changement attendu ? Cette période a permis de découvrir les forces et les faiblesses de son entreprise, de ses collaborateurs.

« La capacité d'adaptation de l'entreprise et de son personnel », « capacité à évoluer et réactivité », « qu'il faut s'adapter », « l'agilité », « plus débrouillards que je pensais », « possible de travailler à distance », « capacité à agir malgré l'inertie propre aux administrations », « bonne adaptation au télétravail », « non gestion de crise ».

Et **la résilience**, ce terme si usité désormais. Résilience ou résistance ? On le verra à terme car la résilience implique aussi la capacité à apprendre des épreuves passées...

« Un niveau de résilience parfois en décalage avec l'assurance qui peut être affichée au quotidien », « pour la plupart, ils ont de bonnes facultés de résilience », « que c'est une entreprise solide ».

En ce qui concerne les différences entre catégories professionnelles, il n'y en a pas beaucoup.

Les indépendants, comme les employés et ouvriers du privé, se sont ressourcés et développés grâce au sens donné à leur engagement professionnel. Moins de visibilité sur le développement des compétences managériales et de l'agilité organisationnelle, mais c'est assez cohérent.

Les fonctionnaires parlent moins de management, et plutôt dans les déceptions. Les services de l'État et des collectivités se seraient-ils plus appuyés sur la continuité du service que sur les ressources managériales ?

Et chez les personnels des entreprises publiques, les cadres dirigeants qui expriment des différences, avec de bonnes surprises et apprentissages sur la capacité de leurs structures à s'adapter. Des atouts apparemment perçus par leurs employés et ouvriers, moins par l'encadrement intermédiaire.

Qu'est-ce qui vous a manqué le plus dans votre vie professionnelle ?



Prolongation de la même question dans le domaine privé, l'expression des « manques » révèle le même résultat majoritaire : manquent avant tout – pour 63% des réponses - **les relations avec vos collègues, vos équipes.**

« La vie au bureau, les échanges informels », « le contact humain », « mes clients, mes collègues », « côtoyer des collègues en transverse, hors service », « la présence physique au bureau », « les à côté », « les échanges impromptus avec mes collègues », « les moments de partage du quotidien », « les échanges café et la production »...

Vient ensuite, mais très loin derrière (à 10% des réponses données), **l'activité professionnelle elle-même.**

« Les clients », « l'action », « le rythme régulier »

Et puis, dans le même mouchoir de poche, entre 5 et 2% des réponses :

- **Le management (apporté ou reçu)**
- **Le sens donné au travail**
- **Les déplacements professionnels**
- **La qualité du travail réalisé**
- **L'organisation générale du travail**
- **Et du temps...**

Enfin, **7% répondent « rien »** (auxquels peut-être ajouter ceux qui n'ont pas répondu)... un problème d'engagement ? Ou la continuité de leur travail dans ces nouvelles conditions ? Au regard des réponses, qui sont celles de ceux qui affirment que leur organisation s'est comportée comme ils l'attendaient, voire ont été positivement surpris, c'est plutôt la deuxième réponse.

Seul écart important avec les catégories professionnelles : 100% des réponses des fonctionnaires territoriaux portent sur le manque de relations avec leurs collègues et leurs équipes. Quand on agrège avec les autres catégories de fonctionnaires, cela représente 71% des réponses, au-dessus de la moyenne générale des 63%.

Qu'avez-vous fait concrètement, dans le cadre professionnel, pour passer au mieux cette période ? Pour vous même, pour les autres ?

Là encore, un prolongement dans la vie professionnelle de la même question posée pour la sphère personnelle...

Et on retrouve des thématiques similaires :



Les relations avec les autres tout d'abord (31% des réponses), de façon proactive ou pour se reconforter au regard des déceptions vécues.

« Multiplier les échanges interpersonnels de tous types », « prendre des nouvelles », « j'ai organisé des visios avec mes salariés, où la seule règle consistait à ne pas parler de boulot, mais de cuisine, de séances de sport à domicile, de peinture, de lectures... », « appeler les collègues en

difficulté », « pas assez selon moi mais soutenir les autres avec mes propres capacités », « des appels téléphoniques quotidiens pour échanger à la fois sur le travail et la façon dont on vit les choses », « du soutien entre nous », « rituels de partage avec l'équipe ».

Réponses auxquelles on peut sans doute ajouter celles qui relèvent du **management** (12%) – même si ce thème est plus « professionnel » que celui des « relations », qui traitent aussi de l'informel.

« Plus d'écoute », « passer du temps avec l'équipe », « activation des relais et délégation », « organisation de points conviviaux hebdos, se soucier des collègues lors des visio », « ouverture sur de nouveaux modes de communication », « réunions d'équipes plus fréquentes », « me rendre disponible ».

Et des actions d'adaptation professionnelle, que ce soit avec le **télétravail** (les outils) (12%) ou les **pratiques du travail à distance** (13%).

« m'adapter au télétravail à 100% et aux nouveaux outils », « organiser au mieux un poste de travail au domicile », « aménagement d'un environnement de travail approprié chez moi », « organiser mon activité », « utilisation des moyens technologiques pour rester en contact et travailler », « me donner un programme, des consultations téléphoniques ».



« L'attention à 100% dans les réunions », « j'ai essayé de continuer à me mettre des objectifs quotidiens, à respecter mes plages horaires de travail », « je me suis formée », « être plus dans l'aide sur certains dossiers que dans l'animation du réseau », « mieux organiser mes réunions à distance en préparant mes documents de support »

Mais aussi des *« j'ai traité mes emails et appels téléphoniques malgré l'arrêt de travail »*, qui mettent le doigt sur un aspect gris de cette période, qu'il serait dangereux d'oublier (indépendamment des aspects légaux). Car certaines structures ont passé cette période grâce à un travail qui *« n'existe pas »* (comme en temps habituel d'ailleurs). La performance – ou la survie – de l'organisation a donc tenu à des facteurs fragiles – et volatiles.



Un refuge dans **l'action**, aussi (14%).

« J'ai redoublé de créativité », « se battre, se battre, se battre, chaque jour », « réagir rapidement aux demandes », « je suis restée centrée sur les missions à remplir sans se poser de questions », « travailler plus », « pas eu le temps de gamberger ».

D'autres se sont aussi investis sur le **« travail de fond »** (2%) et/ou pour **« préparer demain »** (7%).

« Plus de projet pour l'après, la reprise », « travailler sur des projets de fond, préparer le futur »

Enfin, certains ont travaillé sur leur propre **« résilience »** ou **« résistance »** (7%). On pourrait sans doute rapprocher cela du développement des compétences managériales...

« Lâcher prise aussi », « écoute, stabilité émotionnelle »...

Mais aussi un « je n'ai pas vu passer cette période. Je tiens sur les nerfs et à coup de Xanax pour tenir le coup. Je pense que je réaliserai tout ça dans 6 mois »... Portons attention à cette inconnue, jeune cadre dirigeante du privé, comme à celles et ceux qui, comme elle, subiront peut-être un **« déconfinement »** émotionnel brutal.

Pas de grandes différences entre les catégories, si ce n'est pour les cadres dirigeants des entreprises publiques, qui ont dû s'investir plus que les autres sur l'appropriation ou la mise en œuvre des outils de travail à distance.

Quand vous pensez à votre avenir professionnel, quel mot définirait votre état d'esprit ?

Alors, votre avenir professionnel, comment le voyez-vous ?



Il est avant tout « **incertain** » (23% des réponses) : « *incertain* », « *incertitude* », « *navigation à vue* », « *questionnement* », « *inconnu* », « *perplexe* »...

Et comme beaucoup n'aime pas l'incertitude, on pourrait être inquiets... mais ce n'est apparemment pas le cas.

Car l'avenir professionnel se construit aussi, grâce à **la détermination** de beaucoup (21% des réponses) et **un ensemble plutôt positif fait d'espoir, d'optimisme, de sérénité** (4, 7 et 9%, soit un ensemble de 20% des réponses) : le même couple d'atouts que vous exprimiez à titre personnel.



« *Encourageant* », « *croire et oser* », « *challengeant* », « *avanti !* », « *transmettre* », « *combatif* », « *conquérant* », « *opportunité* », « *positif ! optimiste !* », « *tout espoir n'est pas perdu* », « *serein* », « *confiance* », « *confiant malgré les incertitudes* »...

Et 9% seulement sont **inquiets**, 3% **passifs** : « *inquiétude* », « *difficile* », « *angoisse* », « *dangereux* », « *préoccupé* », « *flemme* », « *lassitude* »...



L'avenir, ce seront aussi **des changements** (16%), subis ou décidés (« *coopération nécessaire* », « *ralentir* », « *rebondir* », « *le changement* », « *remise en question* », « *ailleurs* ») , ou des adaptations (3%) (« *savoir s'adapter* », « *je m'adapterai à la situation* »).

Car pour seulement 6%, demain sera **la continuité**, le retour aux habitudes (« *stabilité* », « *idem qu'avant* », « *continuer* », « *show must go on* »).

Pour cette question, on observe, assez logiquement, des différences liées à votre structure d'appartenance : les salariés des entreprises publiques sont plus sereins et envisagent moins de changements ; comme les fonctionnaires qui parlent plus de détermination et moins de changements.

A l'issue de cette période, changerez-vous quelque chose dans votre vie professionnelle ?

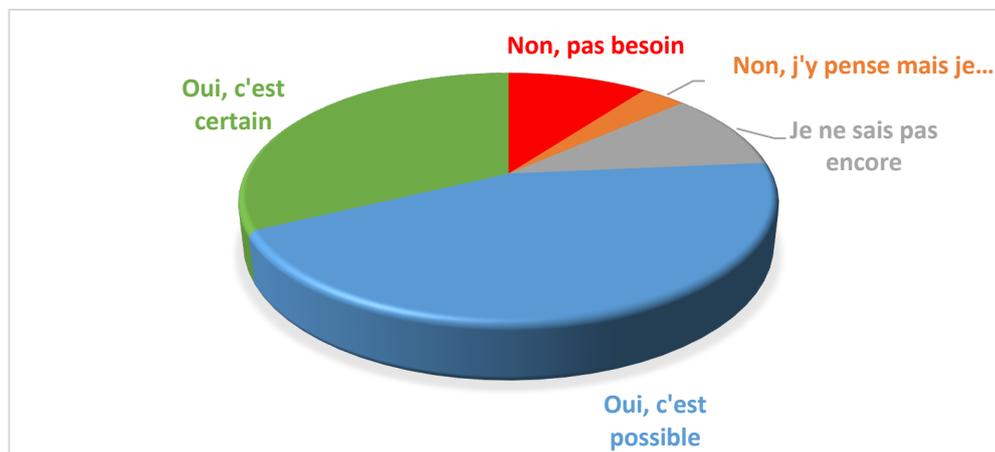
Alors, puisque les choses changeront, décidez-vous, vous-même, de changer quelque chose dans votre vie professionnelle. Et quoi ?



76% d'entre vous envisagent de changer quelque chose ! (pour 44%, c'est une possibilité, pour 32% une certitude).

10% seulement ne changeront rien, et 3% y pensent mais ne le feront pas...

Et 10% s'interrogent encore...



De grandes différences entre catégories :

Dans le privé, les employés et ouvriers envisagent moins de changements que la moyenne.

Les indépendants s'interrogent encore plus que les autres.

Les fonctionnaires sont aussi tentés par quelques changements...

Et dans les entreprises publiques, les cadres dirigeants sont aussi plus conservateurs, quand les cadres intermédiaires s'interrogent, et les ouvriers et employés voudraient sans doute changer quelque chose...

Changer, entendu, mais quoi ? Vous aviez la possibilité de préciser.

Nous avons réparti vos réponses en trois catégories :

- Ce qui relève de l'organisation du travail (41% des réponses)
- Ce qui relève des pratiques managériales (34%)
- Et un changement de poste, d'entreprise voire de métier (25%)

L'organisation du travail, alors. On retrouve, dans ces perspectives de changement, les thèmes évoqués précédemment, qui expriment le désir de pérenniser les nouvelles pratiques acquises sous contrainte, et de bénéficier de leurs avantages.



- **L'utilisation du travail à distance**, qui permet moins de déplacements mais aussi plus de proximité avec des collègues distants ;
- Et **l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle**, que ce soit dans l'organisation des temps de travail ou les pratiques.

« plus de télétravail », « mon rythme de travail », « de nouvelles façons de travailler avec les autres », « utiliser le télétravail pour le meilleur », « meilleur équilibre entre le temps pro et perso », « moins besoin de venir au bureau », « mes déplacements », « être préparée à plus de distanciel »...

Les pratiques managériales.



Sans doute des leçons tirées de **l'importance des relations avec les autres**, et **du sens à donner à son travail**. Des « classiques du management » donc, sans doute parfois oubliés, mais dont l'importance est rappelée avec cette crise. Et certains qui étaient pratiquées dans certaines organisations, mais qui devront être généralisés (notamment management à distance, management des parties prenantes...)

« Mieux m'entourer », « une plus grande attention au sens de mes actions, à leur raison d'être », « mieux travailler ensemble », « ma relation avec mes équipes », « plus cool »,

« mon contact avec les autres », « plus grande affirmation », « notre façon de communiquer, oser afficher nos valeurs »...

Et enfin, **le changement de poste**



Au-delà des choix individuels, c'est un enjeu important pour les organisations, afin de conserver les talents et au moins l'engagement du plus grand nombre, et auquel les pistes organisationnelles et managériales évoquées ci-dessus permettront sans doute de répondre, au moins en partie.

« Changer de métier, manque de sens », « mon job », « de secteur », « reconversion », « réorientation professionnelle », « créer mon activité, je ne peux plus continuer à travailler comme avant »...

Alors, que faire de tout cela ?

Au-delà de la photographie faite du « moral des troupes » avant le seuil du 50^e jour de confinement, que tirer de la lecture de cet ensemble dense ?

Vous y trouverez tout d'abord, sans doute, certaines de vos réponses. Et celles des autres participants.

Cela vous permettra de vous rassurer, de vous interroger à nouveau, d'ouvrir vos perspectives peut-être.

Et de vous renforcer, nous le souhaitons, pour les semaines qui nous restent en confinement, et puis celles qui suivront...

Vos réponses individuelles nous permettront aussi, si vous avez laissé vos coordonnées, de vous envoyer un petit rappel dans quelques mois... Vous pourrez alors faire un point sur les changements que vous aviez imaginés, souhaités, décidés... Et aussi sur ceux qui seront survenus.

Et puis, **si vous êtes en charge d'une entreprise, ou d'une équipe**, cette lecture nourrira peut-être vos observations, inspirera peut-être vos réflexions.

Nous sommes convaincus de la richesse du capital humain, et des spécialistes des projets de performance et de transformation, à forts enjeux de mobilisation.

Cette étude nous renforce dans nos convictions, et notamment :

- Les salariés de vos entreprises sont prêts à s'engager, à se battre pour un succès collectif ;
- Mais pour cela, il convient de partager clairement le sens commun du travail réalisé, de la vocation de l'entreprise, et de la place de chacun ;
- Il est aussi indispensable d'adapter les organisations aux enjeux, au contexte et à vos ressources, tant matérielles qu'humaines. Car il n'y a pas d'organisation idéale, seulement des organisations ad hoc, à un moment donné ;
- Parce que l'agilité n'est pas une méthode mais un ensemble de principes, la capacité des entreprises à répondre à leurs enjeux tient à leur « culture », qui s'incarne dans des modes de relation entre toutes les parties prenantes. Et dans leur capacité à apprendre, toujours.

Dans ce contexte, **nous pouvons vous aider**, dès aujourd'hui, à dessiner et surtout mettre en œuvre les trois familles de changements qui s'annoncent, côté capital humain, dans l'action et l'accompagnement de vos équipes, mais aussi avec des dynamiques de formation professionnelle :

- Les changements d'organisation du travail ;
- Les changements de pratiques managériales ;
- Les politiques d'attraction des talents.

Alors, pour parler de cette étude, de tous ces sujets et de vos enjeux, contactez moi :

Alexis KUMMETAT : +33 6 61 66 01 22

alexis.kummetat@kaqi.fr

<https://www.linkedin.com/in/alexiskummetat/>