

Dans ce contexte de crise, quelle est votre relation au travail ?

Une photographie de votre moral à la veille du confinement de novembre



Un petit baromètre du moral des troupes

Malgré la survenance de la crise politique, sociale et économique initiée par la pandémie au printemps dernier, vous aviez témoigné, à la veille du 50^e jour de confinement, de votre détermination, de votre énergie :

- Un quart des réponses rassemblaient des termes comme la confiance, l'optimisme, l'espoir, la joie, la sérénité ;
- Un autre quart exprimaient du volontarisme, de l'impatience, de la volonté d'action, de reconstruction...

Et puis, à la rentrée de septembre, nous vous avons interrogé sur la mise en place du télétravail. A cette occasion, vous avez exprimé, pour une grande majorité, le souhait de pouvoir travailler à distance :

- Seulement un quart souhaitaient ne venir au bureau qu'occasionnellement
- Et si les deux tiers exprimaient leur désir de travailler à distance deux ou trois jours par semaines, c'était au regard de conditions très spécifiques pour chacun : logistiques, familiales, sociales...
- Tant de variations qui nous conduisaient à recommander, plutôt que des négociations collectives, des adaptations les plus locales possibles – ce que certains décrivent aujourd'hui comme un « chaos », alors que c'est une diversité humaine normale ;
- Et puis surtout, c'était un « pis aller » car une grande part de votre qualité de vie au travail – sauf pour une toute petite minorité – tient aussi à la capacité d'avoir des interactions réelles. Que ce soit pour régler les modalités d'un travail collectif, pour déminer une situation sensible, ou tout simplement pour le plaisir de prendre un café ensemble...

Alors que les couvre-feu se généralisaient et qu'on annonçait un nouveau confinement, nous avons donc sondé le « moral des troupes », avec un questionnaire sur votre « relation au travail »...

Le sommaire

Un petit baromètre du moral des troupes	1
Le sommaire.....	2
Qui a répondu ?.....	3
En résumé : une baisse générale du moral et, surtout, une fragmentation des dynamiques collectives	4
Les résultats	5
Quel est votre état d'esprit, dans votre relation au travail ?	5
<i>L'engagement calculé</i>	5
<i>L'engagement responsable</i>	5
<i>L'engagement militant</i>	6
Des modes d'engagement équilibrés dans l'ensemble, mais plus rationnels qu'émotionnels	6
Un moral qui baisse	7
Le télétravail, un facteur positif pour le « moral des troupes » ?	8
Alors, que faire de tout cela ?	8

Qui a répondu ?



56% d'hommes et 44% de femmes.

Toutes les tranches d'âge de la population active représentées (l'âge moyen de la population active française est de 40 ans) :

- 15% de 26-35 ans
- 15% de 36-45 ans
- 46% de 46-55 ans
- 22 % de 56-65 ans
- 3% plus de 65 ans.

51% travaillent dans le privé, 18% dans des entreprises publiques, 8% dans la fonction publique, 21% sont indépendants.

Parmi les salariés d'entreprises privées ou publiques, 26% sont cadres dirigeants, 64% cadres, 10% employés ou ouvriers.

Parmi les indépendants, 38% sont professions libérales, 31% chefs d'entreprise, 6% commerçants, 25% autres...

Et puis, au regard du contexte « télétravail » :

- 45% travaillaient occasionnellement à distance (pas plus de deux jours par semaine)
- 30% ne télétravaillait pas du tout
- 22% travaillait à distance de façon majoritaire (plus de deux jours par semaine)
- 5% travaillait totalement à distance

Un échantillon représentatif ? On peut le penser.

En résumé : une baisse générale du moral et, surtout, une fragmentation des dynamiques collectives

En plein cœur du premier confinement, une grande part d'entre vous témoignait de leur détermination, de leur volonté de reprendre l'activité, voire de construire quelque chose de nouveau.

Et le moral était bien « regonflé » après l'été.

Mais la reprise de l'épidémie et/ou les nouvelles contraintes sur l'activité professionnelle, et sans doute aussi le climat général d'inquiétude voire de peur, ont eu un effet délétère sur le « moral des troupes ».

On observe donc, au mois d'octobre et avant même le nouveau confinement, une baisse de moral général des professionnels, même si la majorité reste stable.

Ce qui est le plus inquiétant, ce sont **les modalités de l'engagement professionnel**.

Car, habituellement, on ne travaille pas seulement pour la fiche de paie, au regard des missions et objectifs fixés dans une fiche de poste ou un entretien annuel. Toutes nos missions d'accompagnement et de mobilisation des dynamiques humaines dans les entreprises en témoignent.

Désormais, on voit se profiler une majorité d'engagement « contractuel » : je travaille parce qu'il le faut bien. Et moins au regard d'une cohésion sociale, d'un engagement collectif, d'une solidarité dans l'action.

Cette fragilisation du lien collectif est une vraie menace pour l'avenir de nos entreprises – et nos sociétés, en général. Car ce qui fait la performance et la résilience d'un collectif, ce sont les liens entre ses individus, leurs interactions, leurs complémentarités.

Dans ce contexte, le travail à distance semble un facteur de stabilité du moral individuel. Un sentiment de cocon ? Mais est-il un facteur de cohésion ?

Bonne lecture !

Les résultats

Nous ne vous avons posé, au-delà des éléments de contexte, que deux questions.

Quel est votre état d'esprit, dans votre relation au travail ?

La première concernait votre mode d'engagement au travail.

Cette question était difficile car elle demandait à choisir entre trois « idéaux-types ». Et on se trouve rarement dans une situation « pure ».

Mais ce choix permet de clarifier sa relation au travail, au regard de trois modes principaux :

L'engagement calculé



C'est un mode de relation « contractuelle ». On fait son travail au regard d'un calcul coûts/bénéfices... le temps de travail, les conditions de travail, la rémunération, la réputation de l'entreprise... autant de variables qui posent autant de limites, d'enjeux de négociations dans l'engagement.

Certains managers peuvent considérer que ce mode d'engagement n'est pas satisfaisant, car il faut absolument rechercher l'engagement « avec les tripes »...

Mais quand on y réfléchit, il y a beaucoup d'avantages à ce mode d'engagement. Car avec ces salariés, on n'a pas de mauvaise surprise... il suffit de s'en tenir au contrat de travail, aux objectifs, et de les « manager »...

C'est à cette typologie que correspondait la réponse « *Je suis respectueux/se de mes missions* ».

L'engagement responsable



C'est un mode d'engagement plus relationnel, plus affectif. Car on s'engage aussi pour les autres, pour établir ou pour maintenir une bonne qualité relationnelle. Avec les autres, ses collègues, ses partenaires, ses prestataires... ou avec son institution, son entreprise.

On s'engage aussi par obligation morale, par sens des « responsabilités », parce qu'on ressent aussi

une forme de « dette » : envers son employeur, son pays...

Une forme d'engagement idéale pour les managers qui peuvent ainsi jouer de la fibre morale ou affective ? Pas sûr... Car certaines décisions peuvent mettre à mal le corps social... et dans ce cas, on devra prendre en compte les réactions de solidarité, d'entraide, de synergie, y compris de la part de celles et ceux qu'on ne pensait pas « concernés »...

C'est à cette typologie que correspondait la réponse « *Je suis soucieux/se des autres* ».

L'engagement militant



L'engagement militant enfin... le Graal attendu de certains managers qui attendent un engagement absolu de leurs équipes, et de certains collègues consultants qui promettent de transformer des passifs en militants pour la cause...

Avec ce mode d'engagement, on se sent totalement partie prenante de l'entreprise, on éprouve un vrai sentiment d'appartenance, un attachement émotionnel. Et on s'identifie totalement aux

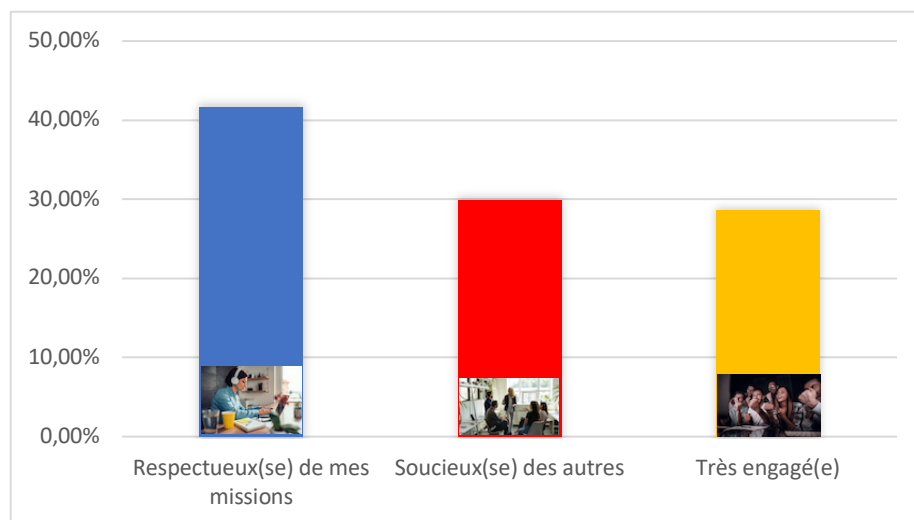
« valeurs que l'on ressent.

Alors, bien sûr, pouvoir bénéficier d'un engagement absolu et sans réserve peut apparaître comme un atout maître ou, plus cyniquement, d'un formidable « retour sur investissement pour l'employeur ». Et peut-être pour le salarié qui donne, avec son engagement professionnel, un sens à sa vie...

Certes... Mais quand les vents sont contraires, qu'il faut tirer des bords, changer de cap, ces « super-engagés » peuvent se sentir trahis, voire abandonnés. Ils sont « co-propriétaires » de l'entreprise. Y avez-vous pensé ? Êtes-vous prêts à une vraie co-décision, ou souhaitez-vous seulement les instrumentaliser ?

C'est à cette typologie que correspondait la réponse « *Je me sens très engagé(e)* »

Des modes d'engagement équilibrés dans l'ensemble, mais plus rationnels qu'émotionnels



On retrouve les trois modes d'engagement dans vos réponses. Avec un mode d'engagement « calculé » majoritaire.

Au regard de nos expériences professionnelles, c'est d'ores et déjà une photographie inquiétante de l'engagement professionnel en ces journées d'octobre, un signe des énergies qui s'essouffent... Et avant même de devoir faire face au confinement, et aux contraintes sur l'activité économique.

Enfin, si on regarde les différences entre populations :

Il n'y a pas de différences notables entre hommes et femmes.

Par contre, on observe des différences en fonction des tranches d'âge :

- Les 26/35 ans se déclarent moins « engagés », mais plus « soucieux des autres » (autant que « respectueux des missions », pour 45% d'entre eux) ;
- A l'inverse des 36/45 ans qui, eux, se déclarent autant « engagés » que « respectueux des missions » (45% d'entre eux dans les deux catégories), mais beaucoup moins soucieux des autres.

Quant aux situations professionnelles, il y a peu de grands écarts, si ce n'est :

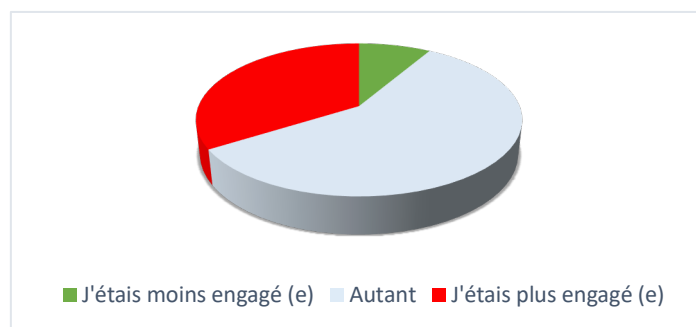
- Les salariés des entreprises publiques se déclarent moins engagés que la moyenne (15% contre 29%), et plus « respectueux de leurs missions » que la moyenne (54% contre 42%) ;
- Les cadres dirigeants d'entreprises (privées comme publiques) qui sont avant tout « soucieux des autres » (50% d'entre eux contre 30% en moyenne).

Un moral qui baisse

La deuxième question était tournée vers le passé : « avant la crise Covid-19, étiez-vous moins engagé(e), autant engagé(e), plus engagé(e) » ?

Et si vous étiez dans l'ensemble très déterminés en plein cœur du premier confinement, pour redémarrer l'activité, cette photographie du « moral des troupes » en ces journées d'octobre témoigne d'une relative stabilité :

- 58% se déclarent autant engagés qu'avant ;
- Mais 34% témoignent d'une baisse de leur engagement ;
- Et seulement 8% d'une détermination accrue dans l'épreuve.



Premières « victimes » de cette baisse de motivation, les indépendants avec 45% d'entre eux qui affirment être moins motivés (34% en moyenne des réponses).

Mais surtout les personnels de la fonction publique (56%) et des entreprises publiques (44%). Et pour eux, ce ne sont pas les craintes sur l'emploi qui justifient la baisse de moral.

Le télétravail, un facteur positif pour le « moral des troupes » ?

L'évolution du moral est-elle liée aux pratiques du télétravail ?

Il n'y a pas de grandes différences au regard de ce critère.

A noter cependant, celles et ceux qui pratiquent le travail à distance de façon majoritaire déclarent un peu plus « autant engagés » que les autres (69% contre 58% en moyenne).

Alors, que faire de tout cela ?



Maintenir un collectif solide dans un contexte d'inquiétude croissante, de climat anxiogène et de travail à distance, voilà assurément l'enjeu clé pour nos entreprises et leurs managers.

Alors bien sûr, dans un contexte de crise, le réflexe naturel est plutôt de garder « le nez dans le guidon », de produire en attendant des jours meilleurs, ou parfois pour survivre.

Dans cette situation, nous pouvons vous aider. Vous apporter nos compétences de management de projet, de mobilisation d'équipes.

Et bien sûr vous recommander aussi, dans la mesure du possible, de vous « poser » un instant, pour travailler à demain. Pour ne plus faire « toujours de la même chose ». Mais partir sur de nouvelles bases. Un « nouveau normal » ? Parlons-en.

Et puis enfin, si votre niveau d'activité décroît, mais sans menace sur votre activité, peut-être est-ce le temps de moments de formation, de développement professionnel. Là aussi, nous pouvons vous être utiles.

Dans tous ces cas, et pour en parler, appelez-moi !

Alexis KUMMETAT : +33 6 61 66 01 22

alexis.kummetat@kaqi.fr

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