



Les entreprises confrontées au défi de la remotivation des salariés

La crise sanitaire et le télétravail conduisent les salariés à s'interroger sur l'intérêt de leur mission et à leur propre utilité sociale

Chaque jour, à 17 heures, Coline, cadre dans l'industrie, quitte son entreprise et entame une course contre la montre : les transports en commun, quelques courses avant la fermeture de 18 heures, le retour à son domicile. « *Et l'histoire se répète perpétuellement depuis la mise en place du couvre-feu* », soupire-t-elle. Un rythme qu'elle juge épuisant et qui ronge progressivement sa motivation à aller au bureau. Cyril, pour sa part, télétravaille dans son salon. Il est attaché au service financier d'une grande entreprise. S'il évite les affres du couvre-feu, il concède s'interroger, depuis quelques semaines, sur ses missions : « *J'ai du mal à trouver du sens à mon métier tous les jours.* »

La crise due au Covid-19 et ses conséquences rythment depuis près d'un an le quotidien des salariés. Et comme Coline et Cyril, nombre d'entre eux témoignent d'une difficulté croissante à s'impliquer pleinement dans leurs tâches professionnelles. Le constat est confirmé par un baromètre OpinionWay réalisé fin octobre 2020 pour le cabinet Empreinte humaine : 42 % des salariés interrogés expliquent que leur travail leur plaît moins qu'auparavant, 35 % que la crise leur a fait comprendre qu'il n'a pas de sens pour eux et 49 % indiquent rester dans leur entreprise faute de trouver mieux.

Des salariés en quête de sens ? « *C'était déjà le cas avant la crise*, note Jérôme Chemin, secrétaire général adjoint CFDT Cadres. *Mais le télétravail a agi comme un miroir grossissant.* » De fait, le travail à la maison doublé du contexte de crise sanitaire exceptionnel ont amené nombre d'entre eux à s'interroger sur l'intérêt de leurs missions et leur propre utilité sociale.

Causes multiples

Dans le même temps, l'isolement des télétravailleurs a rendu plus complexes les interactions au sein de l'entreprise avec collègues et managers. Conséquence : les salariés ont eu plus de difficultés à « *se sentir reconnus pour les efforts fournis*, estime le sociologue Marc Lorient, chercheur au CNRS. *Lorsqu'on est privé de socialisation, il est plus dur de ressentir que ce que l'on fait est utile, intéressant et d'en être fier* » .

Cette perte de motivation d'une partie des équipes met aujourd'hui les entreprises au défi. Avec une première difficulté : elle n'est pas toujours facile à repérer. Des managers parviennent, certes, à détecter des baisses d'implication, voire la présence de « décrocheurs » qui ne donnent plus de nouvelles. Mais « *à distance, il est plus compliqué de détecter les signaux faibles* », résume Christophe Nguyen, président du cabinet Empreinte humaine. *En outre, de nombreux salariés cachent leurs problèmes* » .

Pour tenter de saisir l'ampleur du phénomène, des entreprises ont cherché à le mesurer. C'est le cas, par exemple, du groupe d'audit Mazars. Des sondages ont été menés au fil de 2020. Sans surprise, « *ils ont montré une dégradation progressive du moral des collaborateurs avec davantage de fatigue, d'inquiétudes et une moindre motivation* », explique Mathilde Le Coz, directrice des talents. Face à ce constat, des référents expérimentés ont été chargés d'accompagner les jeunes collaborateurs en télétravail afin de s'enquérir régulièrement de leur moral.



Différents dispositifs ont été déployés (échange avec une psychologue, formation au management à distance...) chez Mazars, comme dans nombre d'organisations, pour tenter de maintenir l'implication des équipes. Un exercice délicat tant le phénomène de démotivation peut être lié à des causes multiples, parfois extérieures à l'entreprise elle-même. « *Les solutions ne peuvent être trouvées qu'au cas par cas, estime d'ailleurs Valérie Langevin, psychologue du travail à l'Institut national de recherche et de sécurité. Il faut rechercher avec les salariés ce qui pose problème : surcharge de travail, priorité donnée à des dossiers dont le sens n'est pas perçu...* »

Inactivité et lassitude

Le défi de la démotivation est d'autant plus complexe pour les entreprises qu'il survient alors que nombre de sociétés n'ont aucune visibilité concernant leur activité. Difficile, dès lors, de donner des perspectives. « *En tant que chef d'entreprise, je me sens démuni face à la démotivation de certains collaborateurs* », reconnaît François Piot, président de l'agence de voyages Prêt à partir. Il a pu constater, ces derniers mois, qu'une « *lassitude s'installait au sein des équipes* » en chômage partiel. « *L'inactivité a favorisé leurs réflexions sur leur avenir professionnel* » et poussé certains à s'en aller : 20 % de l'effectif sera parti entre l'automne 2020 et le printemps prochain.

Les chiffres

Selon le baromètre Empreinte humaine réalisé par Opinion Way du 19 au 28 octobre 2020 auprès de plus de deux mille salariés, intitulé « *Crise Covid-19 : état psychologique, risques psychosociaux, burn-out des salariés français* » :

36 % des salariés ont perdu de la fierté à travailler pour leur entreprise ;

60 % de ceux qui sont à 100 % en télétravail restent dans leur entreprise faute de trouver mieux ;

49 % des salariés sont en situation de détresse psychologique.

La formation et la communication deviennent un ressort pour maintenir l'implication. M. Piot a ainsi proposé à ses collaborateurs de « *développer leur employabilité* ». Certains ont pu passer le permis autocar (son groupe a un pôle consacré au transport), d'autres rejoindre, un temps, une start-up fabriquant des masques. Le dirigeant rédige par ailleurs chaque matin un long message à ses salariés où il évoque tant l'actualité que l'histoire de l'entreprise. Avec l'espoir de maintenir le lien.

Les services RH s'interrogent sur l'après-crise. Sera-t-elle marquée par un fort turnover ? Comment redonneront-ils alors du souffle au collectif ? « *Certains salariés ne sont plus revenus au bureau depuis mars* », souligne M. Chemin. M me Le Coz indique que, chez Mazars, « *plusieurs pistes sont à l'étude, comme la question des rémunérations ou la mise en place de projets collectifs, de séminaires* ». « *Il faut anticiper* », confirme M. Nguyen. Tout en soulignant que demain se prépare dès aujourd'hui : « *Les salariés se souviendront de la façon dont les entreprises les auront accompagnés durant cette crise. Et cela conditionnera leur engagement futur.* »