

## L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANT(E)S ET DES SALARIÉ(E)S FACE À LA CRISE

Cette fiche pratique a été réalisée à la suite du *webinaire* du 6 avril, avec les interventions d'Armelle Carminati-Rabasse, présidente du comité Entreprise inclusive du MEDEF et de Kevin Bourgeois, cofondateur et CEO de Supermood.

Dans le cadre de son groupe de travail sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), le MEDEF a constaté que l'offre pour mesurer la QVT des collaborateurs était très importante mais qu'il n'existait pas d'outil permettant de mesurer la QVT des dirigeantes et dirigeants d'entreprise, acteurs clés ayant un impact important sur le moral des salariés et sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, un projet sur la Qualité de Vie du Dirigeant (QVD) a été lancé en partenariat avec Supermood en prenant en compte 7 leviers pour analyser le moral des dirigeants. Des études ont été réalisées en **mai 2020** et février 2021 auprès de dirigeants d'entreprises français dans le contexte particulier de la crise sanitaire, permettant d'observer les tendances sur certains indicateurs clés.

Par ailleurs, Supermood a lancé en 2020 un **baromètre national de l'engagement au travail**, auprès d'une centaine d'entreprises et en recueillant près de 5 millions de réponses. L'objectif est d'informer en temps réel les dirigeants et le grand public de l'état d'esprit de la communauté de travail face à l'évolution de la crise sanitaire.

La gestion de la crise sanitaire a généré un collectif avec une gestion commune de l'urgence, en même temps, en ayant tous le même objectif. C'est extrêmement fédérateur tout en décuplant le sentiment d'autonomie, d'utilité, de faire quelque chose d'utile ensemble. Cependant, la question de l'attention aux autres devient complexe, particulièrement dans le cadre de la crise COVID-19 qui réduit les interactions en face à face, et donc la perception du *feedback* immédiat (que ce soit avec les équipes mais aussi les fournisseurs, clients...). Il est donc nécessaire de suivre l'évolution de l'engagement à la fois des dirigeants et des salariés.

Ce *webinaire* a été l'occasion de présenter les conclusions de ces différentes études.

### L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS

Le moral des dirigeants est un facteur clé de la performance de l'entreprise mais également de la qualité de vie au travail des salariés. C'est pourquoi les enquêtes sur la Qualité de vie du dirigeant ont pour objectif de mettre un coup de projecteur sur la façon dont les dirigeants gèrent leur énergie.

Il est primordial que les dirigeants n'oublient pas de prendre soin d'eux, c'est-à-dire de gérer la charge émotionnelle (car il y a un risque d'épuisement si l'on ne débranche pas) et la charge mentale (car il y a un risque d'être en pilote automatique et de ne plus être sensible à la situation)

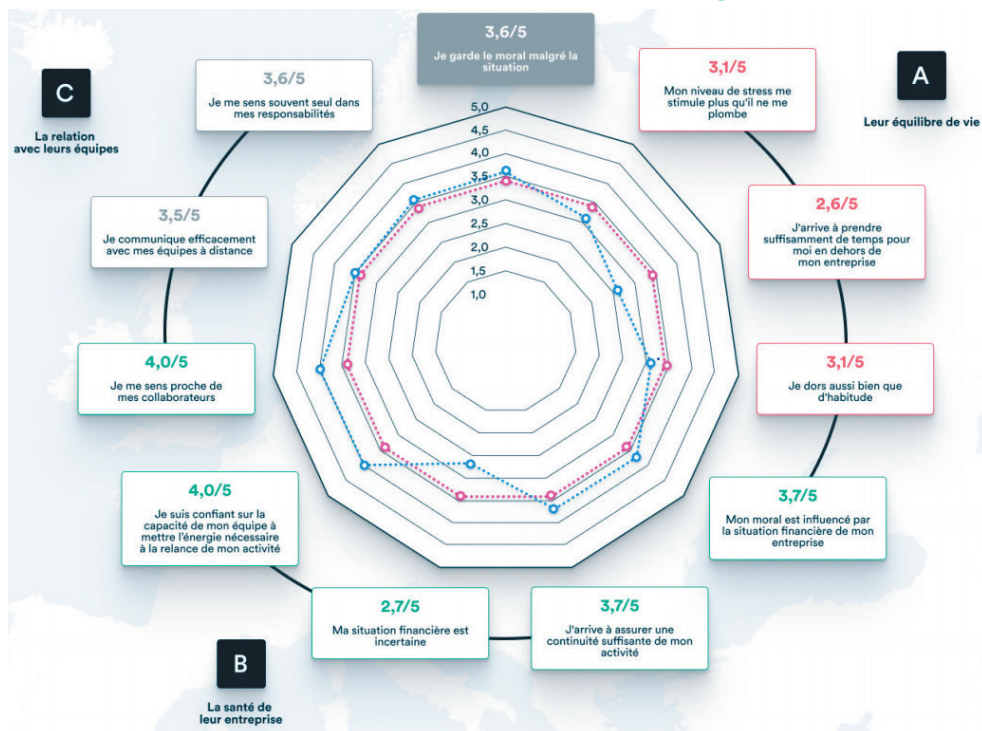
#### Un moral en baisse mais des indicateurs positifs

Le moral des dirigeants a connu une baisse de 0,3 points depuis juin dernier passant de 3,9/5 à 3,6/5 aujourd'hui. **L'équilibre de vie semble s'être dégradé depuis la dernière étude avec des indicateurs afférents qui se situent systématiquement en deçà du score relatif au moral et qui sont particulièrement bas pour les dirigeants de petites entreprises, avec un point d'alerte particulier sur les plus jeunes et les femmes.**

Cependant cette étude fait ressortir plusieurs résultats positifs et encourageants pour l'avenir :

- **une hausse observée à la question « j'arrive à assurer une continuité suffisante de mon activité »** pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, même si l'activité des petites entreprises et du secteur de l'hébergement et de la restauration semble logiquement souffrir plus significativement de la crise ;
- **une situation financière pas forcément incertaine**, même si une fois encore les petites entreprises et le secteur de l'hébergement et de la restauration apparaissent comme les plus en difficultés ;
- **enfin, un collectif qui perdure malgré la crise** avec des dirigeants d'entreprise qui ont confiance en la capacité de leurs équipes à mettre l'énergie nécessaire à la relance de leur activité, qui se sentent proches de leurs collaborateurs et qui arrivent à plutôt bien communiquer à distance avec leurs équipes.

### Synthèse des indicateurs du moral des dirigeant(e)s



Source : étude MEDEF x Supermood « Les dirigeant(e)s face à la crise - Épisode 2 »

### Des dirigeantes et dirigeants qui ont su réagir face à la crise

Cette étude a également permis de mettre en avant certaines réactions des dirigeants face à la crise, et de faire ressortir des pistes d'accompagnement qui peuvent aider à améliorer leur moral et leur qualité de vie.

La mise en place de dispositifs d'accompagnement tels que les cellules psychologiques, pour les dirigeants ou les salariés, peut avoir un impact positif respectivement sur l'équilibre de vie du dirigeant ou sur leur relation avec leurs équipes. Ce sont des solutions qui peuvent continuer d'être développées pour accompagner les chefs d'entreprise et leurs salariés dans la crise sanitaire et économique.

**Par ailleurs, on constate que la crise a également permis aux entreprises de revoir leurs orientations stratégiques (66 %) et d'innover dans leur organisation d'équipe (67 %), ce qui peut être facteur d'accélération de transition et d'innovation.** Plusieurs axes d'évolution ont été mentionnés tels que le télétravail, la transition écologique, l'agilité, la numérisation, etc.

## Perspectives 2021 : se projeter vers l'avenir pour rebondir

**Les dirigeantes et dirigeants sortent de cette crise avec une confiance renouvelée dans l'importance du rôle qu'ils jouent pour la société.** Ils apparaissent pour la plupart confiants sur la capacité de leur entreprise à créer de l'emploi : 70 % des dirigeants interrogés pensent que leur entreprise pourra créer de l'emploi dans les prochains mois.

Une majorité est également convaincue que la crise n'a pas affecté la fidélité de leurs collaborateurs. Une conviction qui doit cependant être mise en regard d'une baisse tendancielle observée par Supermood du moral déclaré des salariés et reste donc à surveiller.

## Les 7 leviers de l'engagement des dirigeants face à la crise :

<b>Relation et leadership</b> <i>Lien avec les parties prenantes (salariés, clients...), influence, reconnaissance publique</i>	Positif
<b>Feedback et reconnaissance</b> <i>Fidélité des collaborateurs et des clients, compréhension des décisions, soutien</i>	Positif
<b>Rentabilité et rémunération</b> <i>Situation financière, patrimoine, retour sur investissement</i>	Positif
<b>Sens et attributs</b> <i>Alignement avec les objectifs, les projets de vie, raison d'être, transmission</i>	Positif
<b>Autonomie et influence</b> <i>Acceptation du risque, aptitude à décider, solitude, indépendance</i>	Neutre
<b>Talents et apprentissage</b> <i>Évolution du rôle, employabilité, montée en compétence</i>	À surveiller
<b>Climat et environnement de travail</b> <i>Vie privée, temps pour soi, ambiance, contraintes réglementaires</i>	Négatif

## Outils

- **L'étude complète** MEDEF x Supermood « Les dirigeants face à la crise - Épisode 2 »
- **Études** sur l'impact de la crise sanitaire sur le climat de travail de juin 2020
- **Fiche pratique** « Accompagner les dirigeants et dirigeantes d'entreprise et leurs équipes pendant la crise ».
- **Fiche pratique** et **webinaire** « Se réinventer face à la crise »
- Afin de faciliter le rebond des chefs d'entreprise ayant failli et garantir un écosystème entrepreneurial à même de les accueillir, le MEDEF a mis en place une commission Rebond et créations d'entreprises :
  - pour sensibiliser les chefs d'entreprise et moderniser la politique publique en matière de prévention des difficultés ;
  - pour encourager le développement des dispositifs d'accompagnement d'aide à la réinsertion des chefs d'entreprise ayant failli ;
  - pour préserver le dynamisme de notre écosystème entrepreneurial.
- **Cartographie** des MEDEF territoriaux ayant mis en place un dispositif d'accompagnement.

# L'ENGAGEMENT DES SALARIÉ(E)S

Supermood a mis un place un indicateur, l'*employee Net Promoter Score* (eNPS), qui permet aux dirigeants d'appréhender en temps réel le niveau de satisfaction et la loyauté de leurs salariés.

## Évolution mensuelle de l'eNPS



Source : *Baromètre national de l'engagement au travail*

## Cet indicateur a permis de suivre les réactions des salariés mois par mois en fonction de l'évolution de la crise sanitaire

- Lors du 1<sup>er</sup> confinement il y eu un sentiment de solidarité, de survie avec une population extrêmement engagée.
- Lors du déconfinement de mai, l'engagement des salariés a chuté de 9 points, principalement dû au manque de clarté des mesures de déconfinement qui s'est ressenti dans les entreprises. En effet, l'un des leviers d'engagement qui a le plus chuté est celui de la communication, les entreprises ne sachant pas elles-mêmes comment réagir à ce déconfinement.
- Lors du 2<sup>e</sup> confinement les entreprises étaient plus préparées et l'engagement des collaborateurs a suivi.
- Enfin, l'engagement des salariés est en hausse depuis quelques mois, suite à une routinisation de la situation sanitaire.

**Il est intéressant de constater que tout au long de la crise sanitaire, les petites entreprises ont été plus agiles et ont ainsi réussi à garder un niveau d'engagement en moyenne plus élevé que les grands groupes.** Cependant cet engagement était beaucoup plus erratique dans les plus petites entreprises en fonction des annonces gouvernementales et des mesures sanitaires et économiques, la variabilité a été plus faible au niveau des grands groupes.

## Les 4 principaux enseignements de ce baromètre

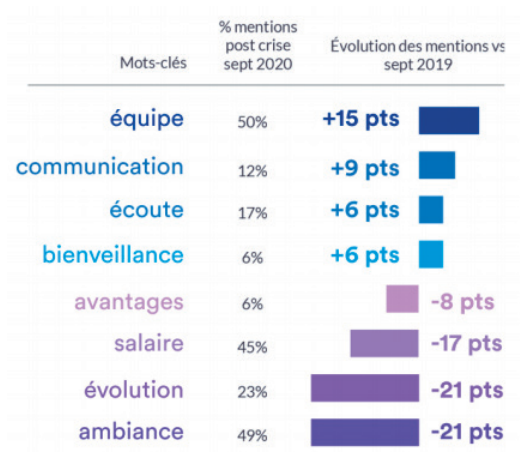
- **Une très forte polarisation du monde du travail** avec des groupes de satisfaction hétérogènes : une même action de l'entreprise entraîne des réactions très disparates en fonction des populations. **Ainsi, ce n'est pas une action en particulier qui permet un meilleur engagement, mais plutôt une succession d'actions.**

**Il est important de noter le décrochage entre la population Hommes et la populations Femmes.** Si l'écart d'engagement global n'est que de 2 points en faveur des hommes, cet écart se creuse sur les sujets d'environnement de travail et d'autonomie. Les verbatims exprimés sur la plateforme Supermood ont permis d'analyser que cela était principalement dû à une charge mentale plus pesante chez les femmes, notamment pendant les périodes de fermeture des écoles.

- **Une demande de télétravail et de cohésion** : dans les verbatims collaborateur exprimés sur la plateforme Supermood, le mot « télétravail » a été 15 fois plus mentionné en 2020 vs 2019, et le mot « confiance » 50 fois plus en 2020 vs 2019. En outre, il y a eu une inversion des valeurs et une re-priorisation des leviers

d'engagement avec de la crise. Les collaborateurs se sont recentrés sur des valeurs fondamentales, primaires et de court terme (survie dans l'entreprise, maintien du lien, ma place dans l'entreprise...) plutôt que sur des indicateurs de carrière (salaire, avantages...). Le baromètre a permis de montrer qu'il y avait globalement une bonne réponse des entreprises sur ces sujets. La demande de télétravail s'est par ailleurs accélérée avec la crise sanitaire.

### L'évolution des valeurs importantes pour les salariés



Source : rapport Supermood « **L'engagement des collaborateurs face à la crise sanitaire** » (2020)

- **La nécessité d'une culture de confiance** : le télétravail est une tendance qui s'est accélérée mais la confiance est un élément qui a jailli au moment de la crise sanitaire. Les retours sur le télétravail ont évolué entre sa mise en place généralisée face à l'urgence et après quelques mois de pratique. **Les entreprises qui se sont le mieux débrouillées sont celles qui ont été agiles sur les méthodes de travail, en laissant les collaborateurs s'organiser en fonction de leurs modes de vie et contraintes, faisant ainsi preuve de confiance.**
- **L'engagement des seniors en baisse** : il y a une augmentation de l'engagement de tous les salariés ces derniers mois, sauf des seniors (baisse de 6 points pour les salariés ayant 10 à 15 ans d'ancienneté dans les entreprises). Cela s'explique par l'augmentation de la charge de travail et des responsabilités auxquels les salariés expérimentés dans l'entreprise ont dû faire face, entraînant une lassitude et une baisse de l'engagement. En début de crise, la baisse de l'engagement été particulièrement marquée pour les salariés ayant moins d'1 an d'ancienneté (anxiété de perte de poste) et les jeunes (perte de lien de social plus difficile à vivre). Ces derniers mois, l'augmentation des plans sociaux a augmenté l'anxiété chez les seniors et donc baissé leur engagement. **Il y a un besoin de clarté de la part des dirigeants, que ce soit pour de bonnes ou mauvaises nouvelles, afin d'assurer un niveau d'engagement élevé.**

### Outils

- Le rapport Supermood « **L'engagement des collaborateurs face à la crise** » (2020) et des infographies sectorielles qui amènent plus de granularité d'analyse sur les industries **banques/assurances** et **distribution**.
- Le rapport Supermood « **L'engagement en Europe en 2020** » (2020) qui met en perspective l'engagement des salariés en France avec ceux des salariés des filiales européennes des entreprises françaises (ETI et Grandes Entreprises).
- Le **Baromètre national de l'engagement au travail** actualisé tous les trimestres ainsi que la **page de Ressources** de Supermood (études, rapports et livres blancs).
- **Fiche pratique** « Tirer les leçons managériales de la crise ».
- **Fiche pratique** « Prendre soin du moral de ses équipes ».
- **Fiche pratique** « Gérer ses équipes à distance » et le « **Guide du télétravailleur** ».