

Pourquoi et comment continuer à travailler pendant le confinement ?

Etude réalisée en Mars – Avril 2020 par Cécile Dhumes, consultante indépendante et psychologue du travail, et Lucile Cassé, étudiante en Master 2 Recherche de psychologie du travail, Université Toulouse Jean Jaurès.

Résumé

La période de confinement a eu un impact très important sur la possibilité ou non de maintenir l'activité de travail ainsi que sur le renouvellement des méthodes de travail. Cet article, en s'appuyant sur une démarche inductive-déductive a pour objectif d'étudier les sources de motivation ainsi que les ressources qui aident le travailleur à maintenir son activité.

Cette étude a été menée avec un échantillon de travailleurs indépendants auxquels nous avons fait passer des entretiens semi-directifs. Cet article présente donc les sources de motivation ainsi que les ressources aidant à maintenir son activité en interrogeant des notions telles que le rapport au travail, les ressources personnelles, sociales et professionnelles mobilisables dans ce contexte si particulier. Nos résultats sont discutés et permettront également, en conclusion, de fournir des préconisations pour les travailleurs indépendants ainsi que pour les organisations de travail sur les actions à encourager et mettre en place afin de faciliter le maintien du travail dans les meilleures conditions possibles.

Introduction

Le 16 Mars 2020 à 20h, le président de la République annonce le début d'une période de confinement à compter du lendemain à midi, pour une période de deux semaines, afin de lutter contre la pandémie de Covid-19. Cette situation, obligeant chacun à rester à la maison, est inédite en France. La vie de tous les Français est impactée, dans ses habitudes, ses modes de vie, et pour ceux qui travaillent, dans les modalités de réalisation de l'activité.

Nous avons voulu appréhender ce qui se passait chez des travailleurs dans les premières semaines de cette période de confinement, ayant rapidement des signaux, dans l'actualité et dans nos entourages, montrant que l'impact était majeur. Constatant que beaucoup de personnes continuaient à travailler malgré ce contexte national de « pause », durant lequel on aurait pu assister à des comportements de retrait par rapport à son activité de travail, que beaucoup de travailleurs malgré la soudaineté de cet événement, réussissaient à inventer de nouvelles manières de travailler, que la durée de l'épisode était incertaine dès le début, nous nous sommes demandées : qu'est-ce qui motive et aide à travailler dans ce contexte ?

Nos questionnements se centrent donc sur les sources de motivation et les ressources, car dans l'hypothèse où cet épisode serait amené à se reproduire, cette question apparaît importante afin de donner à chacun, travailleur ou employeur, des clés pour réussir à continuer à travailler dans les meilleures conditions possibles.

Revue de littérature

Dans cette revue de littérature, nous étudions les sources de motivation ainsi que les ressources qui facilitent le maintien de l'activité. Cependant, il n'existe pas encore de littérature sur ces objets d'étude dans le contexte du confinement. Selon Forest et Mageau (2008, p.1), la motivation dans le contexte de travail peut se définir comme « les énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée

de cesdits comportements ». Il existe deux catégories de motivation, la motivation « intrinsèque » qui renvoie aux actions effectuées par plaisir, intérêt ou envie ; la motivation « extrinsèque » renvoie aux actions effectuées dans le but d'obtenir des récompenses externes (comme le salaire) ou d'éviter des sanctions (par exemple ne pas être licencié). Nous nous interrogeons sur les sources de motivation à maintenir une activité en période de confinement, qui pourrait être pour le travailleur, un contexte propice à l'arrêt de l'activité. Nous avons décidé d'interroger les sources de motivation à travers les facteurs suivants : le rapport au travail, qu'on illustrera par la centralité du travail, la projection à plus ou moins long terme et enfin le soutien de la part de l'entourage. Interroger le rapport et la centralité au travail permet de comprendre les raisons de travailler pour le sujet, la projection permet de savoir si l'activité de travail est stable et si le sujet se sent en sécurité. Nous avons également décidé d'étudier le soutien de l'entourage, car en cette période de confinement, les travailleurs qui doivent travailler à domicile sont en contact avec leur entourage au travail.

Questionner le rapport au travail du sujet pourra nous éclairer sur les raisons pour lesquelles le sujet continue de travailler, ou non, en cette période de confinement.

Selon Anctil (2006) la littérature indique que le rapport au travail se rapporte à la place ou la valeur accordée au travail dans son existence, c'est-à-dire à la centralité du travail dans la vie du sujet. Selon l'auteure, pour étudier le rapport au travail il faut interroger la place que le sujet lui accorde, notamment par rapport à ses autres domaines de vie. Selon Beathge (1994), ceux qui placent le travail au premier plan de leur projet de vie auront tendance à rechercher un travail porteur de sens, leur permettant de se réaliser et de s'épanouir personnellement. Ces éléments sont des sources de motivation intrinsèque à travailler.

Selon Cosnefroy (2010), l'entourage proche (familial ou amical) joue un rôle important dans la motivation à se mettre au travail. Selon Mc Cann et Garcia (1999), les sujets vont adopter des stratégies de régulation de la motivation et de l'émotion et se mettre au travail pour éviter les conséquences négatives d'un échec comme décevoir un proche ou compromettre son avenir professionnel. Selon Zimmerman et Martinez-Pons (1986), la recherche d'aide est une stratégie cognitive qui permet d'obtenir des informations sur la tâche à accomplir. Le soutien d'autrui, et notamment de l'entourage apaise la tension créée par la confrontation solitaire à la difficulté. Cette stratégie permet donc une régulation de l'émotion par l'interaction sociale.

Afin de décrire les différents types de soutien, nous nous appuyons sur la typologie de House (1981, dans Bruchon-Schweitzer, 2002, pg. 330) qui distingue 4 types de soutien social reçu : le soutien émotionnel (écoute, attention portée dans moments difficiles), le soutien matériel (prêt, aide matérielle), le soutien informatif (renseignements, conseils), le soutien d'estime (rassurer sur les compétences et la valeur).

Nous nous sommes également interrogées sur l'incertitude que pouvait amener le confinement sur une future reprise du travail et si cette incertitude pouvait être une motivation pour le travailleur à maintenir son activité. Deux points de vue ressortent de la littérature. Selon Cooperrider (1987) et Fry (2001), les images du futur déterminent nos comportements et la possibilité de se projeter vers l'avenir permet d'éclairer le présent et favorise l'action. A l'inverse, l'absence de projet peut rendre les contraintes du quotidien pesantes et permettra moins de stimulation pour une action future. Sur un objet d'étude différent, certains auteurs amènent une piste de réflexion différente. Certains auteurs, en étudiant le rapport au travail des jeunes concernés par la précarité de l'emploi, constatent au contraire que cette difficulté d'insertion professionnelle et cette instabilité de l'emploi ont comme conséquence, pour les jeunes, d'attribuer encore plus de valeur au travail, ces derniers vont donc adopter de nouvelles stratégies pour s'insérer.

Les entretiens pourront donc nous éclairer sur la motivation, ou non à vouloir maintenir son activité en vérifiant si un avenir incertain pourra décourager ou au contraire pousser à trouver de nouvelles stratégies, notamment chez les travailleurs indépendants.

Nous nous interrogeons maintenant sur les différentes ressources qui peuvent faciliter le maintien de l'activité.

Nous nous interrogeons en premier lieu sur l'apport que peut avoir l'expérience de difficultés similaires vécues pour le travailleur. En effet, si le travailleur a déjà eu des expériences de travail difficiles dans son parcours professionnel et qu'il a su faire preuve de résilience, ses enseignements acquis peuvent lui servir pendant cette période de confinement. Selon Cyrulnik (1999, p.15) la résilience peut se définir comme : « la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Selon De Bry (2008, p.106) la résilience est « l'art de naviguer entre les courants », cela implique que le sujet aille puiser dans ses ressources pour surmonter les obstacles et rebondir. Une ressource permettant au travailleur de maintenir son activité serait d'avoir déjà expérimenté des difficultés, fait preuve de résilience par le passé et qu'il fasse également preuve de ténacité dans le présent.

Nous considérons à présent les ressources professionnelles que le travailleur indépendant peut mobiliser. De nombreuses recherches en psychologie du travail et en ergonomie montrent l'importance du collectif de travail dans l'élaboration de stratégies de régulations (Caroly, 2001) permettant de partager des connaissances, d'ajuster les règles en fonction du contexte. Cet angle d'analyse sera donc utile dans un contexte professionnel bouleversé par le confinement. Enfin dans ce contexte, où le travail à distance s'étend à une bien plus grande partie de la population qu'en temps normal, l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), apparaît comme un avantage significatif pour celles et ceux qui en ont la maîtrise et l'habitude avant même le confinement.

Hypothèses exploratoires

La revue de littérature, ainsi que nos expériences des situations et organisations de travail, nous permettent de formuler les hypothèses ci-dessous.

Dans ce contexte global de crise, obligeant certains à travailler de chez eux, et d'autres à travailler sur site mais dans des conditions transformées :

H1 : Plus le travail a une place centrale, plus la motivation à travailler est élevée.

H2 : Plus la projection dans l'avenir est incertaine sur le plan économique, plus la motivation à travailler est importante.

H3 : Plus le soutien de l'entourage proche (soutien matériel, répartition des tâches) est important, plus la personne aura de facilité et de motivation à travailler.

H4 : Un réseau professionnel étoffé est une ressource qui soutient la poursuite de l'activité.

H5 : L'utilisation de modalités de communication reposant sur les nouvelles technologies avec son environnement professionnel, déjà éprouvées, est une ressource qui soutient la poursuite de l'activité.

H6 : La ténacité est une ressource personnelle qui aide à travailler.

H7 : Avoir déjà expérimenté des difficultés au travail facilitera le maintien de l'activité de travail.

Choix méthodologiques

Démarche

Nous avons, pour cette étude, décidé d'adopter une démarche inductive-déductive. La démarche déductive consiste, à partir de la littérature scientifique, à élaborer des hypothèses qui seront testées sur le terrain. La démarche inductive part du terrain et laisse émerger les variables importantes sur lesquelles des interprétations peuvent être faites, appuyées par la littérature scientifique. Nous avons élaboré plusieurs hypothèses à l'aide de la littérature scientifique mais nous avons également décidé d'utiliser une démarche inductive car le contexte de confinement étant unique, nous voulions laisser émerger les facteurs qui pouvaient ressortir des entretiens dans ce contexte particulier et que la littérature ne pouvait prévoir. Nous avons donc adapté la grille d'entretien au fil de l'eau et laissé le travailleur libre de la direction que prendrait l'entretien ; cela pour laisser émerger les éléments qui étaient importants pour chacun dans ce contexte concernant leur maintien d'activité.

Temporalité

Le recueil de données se devait d'être limité dans le temps, car sur des changements d'environnement aussi radicaux, et soudains, les habitudes de travail et le vécu évoluent très vite.

D'autre part, nous souhaitions recueillir les données ni trop tôt, ni trop tard. Pas trop tôt, car les premiers jours ont en effet été ceux de la réorganisation dans l'urgence du cadre de vie et de travail, nous aurions difficilement accédé à la question de la motivation et des ressources. Pas trop tard, non plus, car nous voulions que les sujets aient encore en tête ce qu'ils avaient mis en place dès le début du confinement.

Idéalement, nous aurions souhaité faire ce recueil sur les semaines 3 et 4 après le début du confinement ; il s'est en réalité étalé sur les semaines 3 à 5, le temps de trouver le nombre de personnes volontaires suffisant rentrant dans nos critères.

Choix de la population

Nos contraintes étaient les suivantes :

- Nous n'avions aucune commande, d'une entreprise, ou d'une institution qui nous aurait donné accès à une catégorie de travailleurs, une branche ou un métier.
- Il nous fallait par nos réseaux pouvoir trouver rapidement, des personnes disponibles facilement pour un entretien d'1h.

Ces contraintes nous ont amené à choisir les travailleurs indépendants, de secteurs d'activité différents.

L'intérêt de travailler avec cette population, est en outre le suivant : ne recevant pas ou peu de consignes, de soutien, par une organisation formelle et hiérarchique, il est possible avec cette population, dont les marges de manœuvre sont très importantes, d'investiguer plus facilement :

- La motivation extrinsèque et intrinsèque : le travailleur indépendant n'est pas dans un lien de subordination, personne ne l'oblige à proprement parler à travailler, alors que chez des salariés la motivation intrinsèque est plus difficile à appréhender (l'idée était d'aller plus loin que « si je travaille, c'est parce que mon chef me le demande »).
- Le sujet du soutien : sans soutien formel, d'une organisation, quelles ressources le travailleur indépendant mobilise ? Cette question nous paraissait d'emblée pouvoir apporter des éclairages également sur des situations de salariés, qui dans ce contexte se retrouvent loin de leur organisation.

Nous nous sommes centrés dans nos questionnements non sur le sujet même du « travail indépendant », mais de façon ouverte sur les thèmes de la motivation, du soutien, de la projection dans l'avenir, thèmes qui concernent tout sujet qui travaille. De plus, « les conditions de travail des non-salariés sont proches de celles des salariés » (Hamon Cholet, 1998, citée dans Gollac, Volkoff, 2007, pg.47).

Notre second critère, outre d'être travailleur indépendant, était d'avoir travaillé, même de façon partielle, pendant cette période.

Description de la population interrogée :

Prénom	C	K	S	D	M
Genre / Age	F / 45 ans	F / 42 ans	H / 49 ans	F / 38 ans	F / 38 ans
Vie en couple pendant le confinement	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Enfant de moins de 12 ans à charge pendant le confinement	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Activités	Immobilier : gestion locative	Post Production audiovisuelle - Comédie	Photographie - projet de galerie d'exposition vente	Bilans neuropsychologique - Psychothérapie	Conseil aux entreprises : système d'information, organisation
Clientèle	Particuliers	Professionnels	Particuliers	Particuliers et Professionnels	Professionnels
Début de l'activité sous la forme actuelle	4 ans	post production : 20 ans comédienne : 6 ans	projet : 2 mois , entreprise non créée	2 ans	4 ans
Niveau d'activité au moment de l'entretien	Arrêt quasi-total	Poursuite	Poursuite partielle	Poursuite partielle	Poursuite

Prénom	F	B	J	G
Genre / Age	H / 41 ans	H / 47 ans	H / 42 ans	H / 50 ans
Vie en couple pendant le confinement	Oui	Oui	Oui	Non
Enfant de moins de 12 ans à charge pendant le confinement	Oui	Oui	Oui	Non
Activité	Agriculture : production et commercialisation de vin	Diagnostic immobilier	BTP : location et conduite d'engins de chantiers	Communication interne et externe des entreprises
Clientèle	Professionnels	Particuliers et Professionnels	Professionnels	Professionnels
Début de l'activité sous la forme actuelle	5 ans	7 mois	5 ans	20 ans
Niveau d'activité au moment de l'entretien	Poursuite	Arrêt quasi-total	Poursuite	Poursuite

Thèmes abordés

Au départ, la grille de thèmes était la suivante :

- Renseignements biographiques, lieu de vie et de travail, pendant le confinement et en temps normal.
- Activité professionnelle : quoi, avec qui, pour qui, niveau de développement
- Place du travail actuel dans la vie de la personne
- Le tout début du confinement (juste avant et juste après l'annonce), puis les jours suivants : activité, ressources, motivations
- Vision de l'avenir

Rapidement, le thème le vécu de la personne (sources de satisfaction, bien-être ...) est apparu dans les entretiens, comme une donnée intéressante à traiter. Ce questionnement a donc été ajouté en filigrane des autres sujets.

Résultats

Niveau d'activité : de l'arrêt total à la poursuite de l'activité.

Trois cas de figure existent selon les sujets. Les deux sujets travaillant dans le secteur de l'immobilier (C., B.) ont arrêté quasi totalement leur activité, plus aucune action sur le terrain n'étant possible. Trois sujets continuent de mener des activités professionnelles à plus de 50 % de ce qu'ils font habituellement. La baisse provient d'une moindre demande, et des règles imposées par le confinement. Les cinq sujets ayant une clientèle exclusivement professionnelle continuent de travailler autant qu'avant le confinement. Parmi eux, M., dont une des missions de conseil en cours concerne le stockage et le partage de l'information à distance, voit sa charge de travail augmenter.

Tous ont des effets sur le chiffre d'affaire généré pendant la période du confinement, à différents degrés, en fonction de l'ancienneté de leur entreprise, et du type d'activité.

Les sources de motivation pour le maintien de l'activité

Différentes motivations pour continuer à travailler apparaissent.

La centralité du travail. La centralité du travail dans leur vie semble être une des raisons principales. Quand on leur demande ce qu'ils feraient s'ils gagnaient une grosse somme au loto, huit d'entre eux témoignent que le travail occupe une place trop importante pour ne plus travailler : « *je suis passionnée par mon métier, c'est comme mon troisième bébé* » (C) ; « *Je suis bien que si je suis en tournage* » (K) ; « *même si je devenais très riche d'un coup, je ne changerais pas grand-chose* » (G).

Les obligations professionnelles. Une autre motivation de maintenir l'activité de travail, pour six sujets, relève d'obligations professionnelles. Il faut assurer un suivi de l'activité pour certains et s'assurer d'entretenir son réseau ainsi que de ne pas perdre sa place : « *Je voulais pas qu'une autre accepte de venir à ma place* » (K) ; « *il faut entretenir le réseau* » (C) ; « *c'est un gros client qui compte pas mal dans ma société* » (J), « *j'avais des rendez-vous* » (D) ou encore assurer l'activité pour les besoins de la clientèle (M et G).

Le développement de l'entreprise. Une autre source de motivation est de continuer à développer leur « entreprise » ou « société » et donc de ne pas suspendre l'activité pendant le confinement, c'est le cas pour quatre sujets (K, S, B et J).

Les ressources dans le maintien de l'activité

Les ressources externes

L'entourage proche. Le soutien de l'entourage familial proche n'apparaît que partiellement déterminant dans la possibilité de poursuivre l'activité. Quatre sujets évoquent le soutien opérationnel de leur conjoint dans la possibilité de la prise en charge alternative de leurs jeunes enfants : « *mon mari a pris des congés pour faire l'école, pour que j'ai tout mon temps pour mon travail* » (D.). L'habitude des enfants d'avoir le parent qui travaille à la maison est aussi citée : « *les enfants savent que je suis au bureau ; j'ai l'habitude de travailler avec eux dans les pattes, le mercredi après-midi, donc ils le savent, [...], donc ça ne me gêne pas qu'ils soient là.* » (C.). K. souligne également le rôle important de son mari dans la possibilité de réaliser une production audiovisuelle depuis chez elle : « *heureusement que j'ai un mari technicien !* ».

Les ressources procurées par le client. La capacité du client à mettre en place des conditions de travail compatibles avec le risque sanitaire et la situation de confinement (le travail depuis chez soi) est une

ressource pour quatre des sujets. Cette capacité peut découler d'expériences antérieures : « *Ils avaient déjà mis des trucs en place avec les grèves des transports ; donc ils ont continué sur la lancée. On fait notre film, comme si de rien n'était. C'est juste un peu plus long avec la connexion à distance aux machines.* » (K). « *Ils travaillent sur deux sites avec la nouvelle région, donc les gens avaient déjà l'habitude de travailler en visio* » (M). Pour J. qui travaille sur site, ce sont des dispositions inédites qui sont mises en place par le client : « *le chantier où je suis, il a été validé après agrandissement des sanitaires, du réfectoire, ils nous ont donné du gel, des gants* ».

Les ressources issues du réseau de collègues. Pour cinq des sujets le réseau de collègues est aidant : Premièrement pour B. et D. et , dans l'aide à la décision au tout début du confinement « *Être trois dans le cabinet est un vrai plus, prendre la décision ensemble de fermer, discuter de quelle plateforme utiliser* » (D) ; deuxièmement pour M., dans la motivation « *j'attends qu'on s'auto stimule toutes les trois pour s'y mettre* » ; également pour assurer des ventes en cours « *avec les collègues on fait des expéditions communes, pour des clients communs* » (F.) ; enfin pour assurer la reprise de C., car son réseau de pairs est aussi apporteur d'affaires.

L'environnement professionnel plus large est peu cité comme ressources. Deux types d'aide sont attendues par les sujets à différents degrés selon l'activité : un appui sur le plan financier, et des conseils sur le respect des règles sanitaires. Sur le plan financier, le comptable, le banquier sont cités par quatre d'entre eux. Le conseil peut avoir un effet positif sur le vécu « *j'ai fait part de mes inquiétudes et angoisses à la banque, elle m'a répondu et rassurée* » (C.), négatif « *ce qui m'inquiète c'est le remboursement du bâtiment ... j'ai eu le banquier qui propose des pauses de 6 mois [...] mais il me dit que ça va me coûter autour de 5000 euros !* » (F.). Le conseil attendu sur les règles sanitaires par des institutions est évoqué par trois sujets : en creux, « *Les recommandations n'étaient pas claires, sur la 1ère semaine, je savais pas si je pouvais faire des RV au cabinet [...] aucun conseil sur les règles d'hygiène en cabinet...* » (D.) ; et au contraire comme exemple par l'entrepreneur dans le BTP « *un service de l'OPPBTB a édité un carnet de bonnes conduites, pour les différents postes qu'on peut occuper dans le BTP* » (J.). Enfin, le travail sur site, en déplacement, nécessite un réseau connu d'hôteliers dont bénéficie J.

Les ressources personnelles

Ressources matérielles. Aucun sujet n'a été gêné dans son travail, dans les trois premières semaines du confinement, par manque de matériel. La plupart étaient déjà équipés avant « *j'ai un poste de T confortable, installé avec une collègue ergonome* » (M.). S., qui débute dans son activité, est allé « *chercher du matos le lundi 16 mars à 17h car ça sentait le roussi.* ». 3 évoquent cette anticipation du confinement « *le lundi j'ai fermé le cabinet en me disant que je ne revenais pas, je le sentais.* » (D.).

L'avantage procuré par l'utilisation antérieure et la maîtrise des NTIC. Quatre des sujets tirent profit de leur utilisation courante des NTIC. Par rapport au mode de communication, « *Notre mode de communication avec le client est par tél et mail d'habitude, et là on fait plus de visio.* » (G.), mais aussi au chiffre d'affaire : « *les sites de ventes en lignes carburent à fond et demandent pas mal de vin* » (F.). Cela compense d'autres pertes « *C'est sur l'export que tout est en standby : l'Australie ne peut pas me prendre le vin pour le moment ; je leur ai demandé de payer en avance mais ils peuvent pas car leur monnaie a perdu bcp de valeur* ». A l'inverse, D., qui subitement doit utiliser les applications de communication à distance, regrette de ne pas être conseillée par rapport au respect du RGPD, crucial pour son activité de psychothérapeute, et doit utiliser de multiples applications en fonction des demandes de ses patients, qui n'acceptent pas tous ces conditions : « *les patients m'ont dit ok pour les RV à distance. Avant ils sont d'accord, mais le moment venu, la moitié a annulé, [...] Ils disent qu'ils veulent pas le faire avec la visio, qu'ils sont pas à l'aise comme ça* ». M. ne parvient pas à avancer sur la mission d'un de ses clients qui est très en retard sur les NTIC.

Capacité d'adaptation et ténacité. La capacité d'adaptation et la ténacité sont des ressources qui permettent le maintien de l'activité face aux difficultés. On le retrouve dans le discours de six sujets. Trois sujets se sont montrés particulièrement flexibles et tenaces dans le maintien de leur activité : K. a aménagé son studio son, pour pouvoir se filmer, et ainsi « *respecter les règles du confinement* » ; S. s'est procuré tout le matériel en urgence pour travailler chez lui : « *faut pas lâcher, peu importe les conditions. On est au front, quoiqu'il arrive il faut qu'on bastonne (...) tu acceptes pas l'arrêt [...]. On a connu des expériences difficiles, des saisons qui démarraient pas ... Faut toujours trouver des solutions (...) je me suis déjà adapté plein de fois à ça* ». ; un autre s'est procuré tout le matériel sanitaire et a réorganisé tout son quotidien de travail sur le chantier pour respecter les gestes barrières : « *J'ai donné les consignes, à mes gars, pour qu'ils ouvrent pas la porte, qu'il se parlent par radio ; là on mange chacun dans sa voiture* » (J). L'intégration des nouvelles règles a nécessité d'être force de proposition voire de négociation auprès du client : « *J'ai dit OK je viens si je viens en équipe réduite et que j'ai le matos pour les gestes barrières* » (J.). C. et B., dans l'immobilier, ont immédiatement adopté les gestes barrières : « *J'avais passé la journée de lundi sur le terrain : je portais déjà un masque : mon job est de rentrer chez les gens et j'avais senti qu'il se passait un truc pas normal ... j'avais été formé avec l'épidémie d'avant, la grippe aviaire, donc j'y allais avec un masque* » (B.).

Trois sujets se sont adaptés à la demande des clients : dans la réorganisation des rendez-vous avec ses patients : « *Je leur ai proposé RV en soirée, par ex. une fois que les enfants sont couchés* » (D), F. augmente sa part de vente en ligne, et pour M., « *les priorités changent chez le client ... ils ont ajouté des choses : organiser 10 webinaires en avril* ».

Nous relevons donc une corrélation entre la variable « ténacité et capacité d'adaptation » et le maintien de l'activité.

Les effets du contexte de crise sur le vécu

Les bénéfices du confinement. Trois sujets expérimentent un bénéfice immédiat du confinement sur leur activité professionnelle, avec pour D. et K. des bénéfices futurs envisagés : « *[en visio] j'ai même des patients qui me sortent plus de trucs [...] je me demande même de le maintenir pour un d'entre eux ... notamment pour des gens agoraphobes, je remets en cause certains principes que j'avais ... si c'est valable pendant le Covid, pourquoi pas après ?* » (D.) ; « *mon mari a acheté du matos lumière [...] donc on a fait ça pour le confinement, et même pour après !* » (K.). Pour S. , « *j'avais une pression, un impératif de date, il fallait que je sois déclaré, que j'ai monté une entreprise (...) ça me laisse le temps de creuser le sujet [...] La situation de confinement, me pousse à être efficace quand je sors ... mais en même temps me laisse aussi le temps de rêver* ».

La place des relations. Cinq sujets expriment un manque de relations personnelles et/ou professionnelles. Expérimentant les relations professionnelles par visio, d'après K., « *On voudra plus retourner au bureau ! ... j'aurai besoin de voir du monde, mais pas obligé de voir mes collègues ... je serai contente de les voir ... ce qui me manque c'est les amis, la famille ...* ». G., de son côté exprime un manque de relations professionnelles : « *ce qui me manque : sortir de chez soi, faire autre chose, s'habiller, se mettre son déguisement social pour aller vers le monde.* » ; il compense par une chaîne qu'il a lancée avec des amis sur les réseaux sociaux « *pour rigoler, cette potacherie qu'on a lancée, fait qu'on est énormément entre nous [...] Et ça m'aide aussi à vivre la situation de travail peut-être !... [...] sans ça je serais beaucoup plus isolé, je devrais faire l'effort de solliciter du monde, là ça vient à moi.* ». Comme G., F. continue à travailler mais avec moins de relations quotidiennes : « *Sur la vigne j'ai pas changé grand-chose je peux toujours y aller ... Sauf que je m'arrête pas chez un copain [collègue] en rentrant pour discuter, on voit personne.* ». Pour M., qui vit en habitat participatif avec des relations fortes avec son environnement, les contacts peuvent au contraire continuer, avec

les contraintes de distanciation sociale «*On a besoin de se parler de se croiser ... mais on fait plus de repas partagé.* »

Dans les relations professionnelles G. et J. perdent la relation commerciale et/ou plus personnelle avec le client, du fait de l'impossibilité de déjeuner ensemble : « *D'habitude tous les midis je mange avec le conducteur de travaux, au restau, pour parler des chantiers ... là on mange chacun dans sa voiture ... bcp de choses se traitent au restau dans le BTP ![...] sur la partie commerciale, ça la rend plus compliqué : appeler un chef de chantier pour aller manger un midi ... là on le fait pas* » (J.)

B. utilise son temps libre pour aider autour de lui : « *Aujourd'hui je m'occupe de mes parents, oncles ... Et du coup je me suis proposée à ma commune pour aller livrer les courses aux personnes en difficulté* ». De la même façon, pour D., « *c'est un moment privilégié pour la famille qu'il serait dommage de manquer, un temps de cocooning et de recentrage sur nos liens.* »

Les effets sur le bien-être. Cinq sujets relèvent des effets sur leur bien-être (C., K., S., B., J.). La baisse du niveau d'activité professionnelle et général, est soulignée par C. « *c'est difficile d'accepter de ne rien avoir à faire* » et K. « *d'habitude on a plein d'activités, [...], là on est dans la routine, ça fait bizarre ;* ». Différentes phases dans le vécu peuvent déjà être observées « *j'ai du temps pour me poser [...] mais là je rentre dans une phase de frustration* » (S.). « *Il faut faire attention à préserver les enfants J'essaie de pas trop faire transparaître mes angoisses pros* » (B.) J, qui travaille sur des chantiers pendant le confinement, est préoccupé par les risques sanitaires : « *On n'est pas du tout sereins [...] L'activité actuelle, c'est plutôt ça qui est pénible. On vient tous de régions différentes, donc c'est quand même dangereux [...] ce qui est dangereux, c'est la routine : ne pas faire comme avant ... on a vite fait de reprendre ses automatismes, de plus y penser : je descends de la machine, je vais parler au chef de chantier ... [...] on fournit le même travail que d'habitude ... donc on a les mêmes réflexes pour bosser efficacement* ».

Deux sujets se questionnent sur le sens de leur activité, en lien avec cette situation de crise : « *je me demande aussi, comment les autres vont ressortir du confinement et percevoir ce que je leur montre ; ça m'amène à me poser la question de l'utilité de ce que je fais ; est-ce que ma démarche a un sens dans ce contexte-là ?* » (S.) ; « *Ça pose la question du sens du travail ... J'avais déjà cette question avant : ce boulot est payé correctement et y a de la demande, mais est-ce un boulot vraiment utile ? quand je vois les caissiers etc. ...* » (M).

Deux sujets sont inquiets par leur contexte d'exercice après le confinement : « *j'ai peur de les retrouver [mes patients] encore plus mal, avec une fausse impression que ça va mieux* » (D.), « *ce qui me fait peur aussi, c'est l'effet de masse, tous les gens qui vont devoir travailler et auront pas l'habitude ...* » (J. qui a travaillé sur site pendant le confinement).

L'inquiétude vis-à-vis de l'avenir. Les impacts financiers sont évoqués par l'ensemble des participants. Trois évoquent la survie de leur entreprise, dépendante notamment de la durée du confinement ; deux d'entre eux dont l'entreprise en est à ses débuts, expriment un risque réel sur leur équilibre financier lié aux effets du Covid 19 : « *Inquiétude 1^{ère} : pas de saison, pas de tourisme donc pas de bénéfice* » (S) « *je suis plutôt pessimiste sur l'avenir [...] après le déconfinement ça va être comme aux soldes, les gens vont faire des prix bas, des coups bas* » (B.). Les inquiétudes financières pour F, qui est dans l'agriculture, viennent plus de la météo que de la crise du Covid ; toutefois, la difficulté pour certains de ses clients à le payer en raison de la crise pourrait l'impacter, mais ses bonnes relations avec ses clients lui permettent de discuter avec eux des aménagements possibles. A l'inverse, quatre sujets (C, J, M et G) ne sont pas inquiets pour leur pérennité économique : l'immobilier, le BTP apparaissent à C et J comme des secteurs qui vont redémarrer au déconfinement ; G, qui a de notamment de nombreux « petits clients », et peu de frais, ne manifeste pas d'inquiétude significative,

même s'il « *pense qu'il va y avoir des reprises lentes ... car des clients auront coulé ... Des chances que notre activité soit moindre pour un an ou deux* », et s'appuie également sur des expériences antérieures « *j'ai vécu avec pas mal de thune, et aussi avec rien ; l'argent n'est pas si important que ça !* ». Entre les deux postures (inquiet / pas inquiet), D reconnaît être dans un « *déni* », « *je suis pas stressée pour mon argent, probablement à tort* ».

Ceux qui sont inquiets financièrement ou pour la pérennité de leur entreprise sont ceux qui ont vu leur activité totalement ou partiellement arrêtée (C, B, D et S) ; F est le seul qui témoigne d'une certaine inquiétude malgré son maintien d'activité, mais les causes sont extérieures à la crise (météo).

Discussion

Les facteurs de la motivation

Une de nos interrogations concernait les facteurs qui augmentent la motivation et facilitent le maintien de l'activité du travailleur indépendant en période de confinement. Les résultats valident notre hypothèse H1 sur l'importance de la centralité du travail, mais d'autres sources de motivation ont émergé des entretiens. Notre hypothèse H2 sur la projection dans l'avenir n'est pas validée : il semblerait que ce soit le souhait de développement de l'entreprise qui soit plus déterminant dans la motivation à maintenir ou non son activité, que l'incertitude sur le plan économique. Les facteurs identifiés comme augmentant la motivation sont : la centralité du travail, les obligations professionnelles (ne pas perdre sa clientèle, entretenir son réseau, garder sa place...) ainsi que le souhait de développer son entreprise. Les résultats montrent que chaque facteur de motivation pris de manière indépendante n'explique pas à lui seul le maintien de l'activité.

Les travailleurs qui réussissent le mieux à maintenir leur activité et qui sont le plus motivés à le faire sont ceux qui ont le plus de facteurs parmi les trois cités ci-dessus. Les travailleurs qui ont maintenu leur activité en totalité (K, M, F, J et G) ont deux ou trois facteurs qui ressortent dans les entretiens. Les travailleurs qui ont partiellement maintenu leur activité de travail (S et D) ont deux facteurs qui ressortent des entretiens tandis que ceux qui n'ont pas réussi à maintenir leur activité de travail (C et B) ont deux facteurs évoqués (C) ou un seulement (B).

On peut donc penser que les travailleurs les plus motivés à maintenir leur activité sont ceux qui ont une motivation intrinsèque (illustré par la centralité du travail) ainsi qu'une motivation extrinsèque (les obligations professionnelles, les besoins financiers ou encore les besoins de développement de l'entreprise).

L'importance relative des différents types de ressources

Plusieurs types de ressources apparaissent, que nous pouvons hiérarchiser selon l'importance qu'elles jouent dans le maintien de l'activité du sujet.

Les ressources qui jouent un rôle prépondérant sont les ressources individuelles, ce qui est peu surprenant pour cette population. Nos hypothèses H6 et H7 concernant l'importance de la ténacité et de l'expérience antérieure de difficultés ne sont pas infirmées mais une ressource plus importante est ressortie des entretiens : la capacité d'adaptation. La capacité d'adaptation est celle qui apparaît la plus déterminante. Elle est chez le travailleur indépendant consubstantielle de son autonomie décisionnelle et opératoire : ayant toute la latitude de prendre les décisions qui lui paraissent pertinentes dans ce contexte, il fait preuve de créativité pour trouver des solutions. On retrouve là un des enseignements de l'ergonomie : l'autonomie de celui qui fait est une condition nécessaire à l'atteinte de résultats en termes de santé, sécurité et de performance.

Cette capacité d'adaptation est particulièrement flagrante dans l'appropriation spontanée et précoce des gestes barrières, et ce de façon très rigoureuse ; ce point nous apparaît comme un des apports - non anticipé par notre revue de littérature-, les plus marquants de notre étude. Cela illustre les résultats de Raude et al (2009) qui ont mis en évidence lors de précédentes alertes liées à l'influenza aviaire, que les Français « présentent des attitudes plutôt favorables à une prévention adaptée dans la mesure où les principales mesures individuelles (« se laver les mains », « porter un masque ») et collectives (« éviter les lieux de regroupement » [...]) recommandées par les pouvoirs publics sont généralement perçues comme efficaces. [...] Il semblerait par ailleurs que les Français soient très sensibles au risque pandémique. La grande majorité d'entre eux envisagent en effet de prendre des mesures de précaution dès le signalement des premiers cas en dehors du territoire national. Cela signifie que la réponse de la population à la pandémie a une forte chance d'être précoce [...] »

L'expérience de difficultés par le passé et la ténacité du travailleur sont des ressources qui vont également faciliter le maintien de l'activité, c'est particulièrement le cas si ces ressources s'ajoutent à la recherche de nouvelles stratégies par les travailleurs faisant preuve de capacité d'adaptation.

Juste après les ressources personnelles, les membres de l'entourage très proche, le conjoint, et plus encore les collègues du premier cercle, constituent une ressource importante pour celles et ceux qui peuvent en bénéficier. C'est naturellement vers eux que le travailleur indépendant se tourne pour prendre des décisions, trouver et expérimenter des solutions. Les discours des travailleurs ayant par leur expérience pu construire ce réseau de collègues proches semblent en outre mieux vivre ce contexte difficile, conformément aux recherches citées dans notre revue de littérature. Le soutien de l'entourage proche est donc important à la fois sur le plan émotionnel, matériel et informationnel.

Notre troisième hypothèse « Plus le soutien de la famille (soutien matériel, répartition des tâches) est important, plus la personne aura de facilité et de motivation à travailler », n'est pas infirmée mais ne peut pas être validée. Sur l'ensemble de l'échantillon, le réseau professionnel s'avère plus déterminant, nous pouvons donc valider notre quatrième hypothèse : « un réseau professionnel étoffé est une ressource qui soutient la poursuite de l'activité ».

L'entourage plus lointain, au travers des institutions soutenant l'activité au niveau de la branche ou du métier, recherchées pour leur appui sur l'application des gestes barrières, apparaît bien moins déterminant dans l'adoption de ces gestes que les stratégies spontanément adoptées par les sujets.

Sur le plan matériel, il est intéressant de constater l'avantage procuré par l'avance sur le plan de la maîtrise des NTIC, sur les différents aspects : pouvoir communiquer, mais aussi produire, assurer sa commercialisation en s'appuyant sur les nouvelles technologies a « sauvé » plusieurs des sujets rencontrés. L'utilisation et la maîtrise côté client de ces outils reste toutefois un critère prépondérant, qui va permettre ou non au sujet de pouvoir continuer à travailler. Nous pouvons donc valider notre cinquième hypothèse « l'utilisation de modalités de communication reposant sur les nouvelles technologies avec son environnement professionnel, déjà éprouvées, est une ressource qui soutient la poursuite de l'activité ».

La situation de confinement met en évidence des facettes du rapport au travail

Les entretiens ont permis, et c'est là aussi une surprise de cette étude, de faire ressortir pour chacun si ce n'est le cœur même du rapport au travail, une de ses dimensions importantes, autrement dit, pourquoi le travail compte dans la vie de la personne.

Les raisons sont propres à chacun, on retrouve : la nécessité de se sentir utile, l'équilibre vie familiale / vie professionnelle (en particulier pour les femmes), le besoin de socialisation, le besoin d'être « cadré » dans une activité, le sens et la finalité du travail. Cette émergence a pu être favorisée par le

cadre de l'entretien en psychologie du travail (non directif, et sans jugement), qui favorise la réflexivité. La situation des sujets au moment de l'entretien, la plupart confinés chez eux, peut comme le propose Blanchet (1992) avoir eu un impact sur le contenu du discours en favorisant l'introspection. Enfin, le contexte particulier de confinement, avec une activité ralentie et/ou réélaboree, les bouleversements induits sur le plan social et professionnel, peut aussi être favorable à certaines prises de conscience.

Limites et pistes d'améliorations

Une limite de notre étude est notre population de recherche uniquement composée de travailleurs indépendants. Bien que cela ait permis de mettre en lumière certaines ressources, comme la capacité d'adaptation, notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des travailleurs. Cette étude a dû être faite dans l'urgence de la situation de confinement, ce qui n'a pas laissé le temps de constituer un échantillon de participants salariés. Une piste d'amélioration pour une future étude serait donc d'étendre notre échantillon à l'ensemble des travailleurs afin de valider nos résultats plus largement.

Conclusion

Cette étude réalisée dans un contexte fortement déstabilisant permet de connaître les motivations et ressources des travailleurs indépendants pour pouvoir continuer à produire, et ce dans des conditions acceptables. De nombreux aspects trouvent un écho dans les situations qui peuvent être vécus par des salariés des secteurs publics ou privés : comment s'adapter à de nouvelles pratiques professionnelles ? Pourquoi et comment maintenir l'engagement à travailler dans un contexte qui remet en question tous les projets, toutes les prévisions ? Comment s'articuler avec son réseau professionnel, ses interfaces habituelles ?

Le retour d'expérience des travailleurs indépendants, montre la créativité, la réactivité et l'engagement dont le sujet qui travaille fait preuve, dès lors qu'il a des marges de manœuvre. A ce titre, le développement de l'autonomie, de formes d'organisation moins hiérarchiques (entreprises libérées par exemple), apparaît comme une orientation à continuer à développer, dans un contexte régulièrement bouleversé par des crises de différentes nature (sociales, sanitaire), mais dont l'impact sur le travail est systématique. Pour ne donner qu'un exemple, co-construire les nouveaux modes opératoires intégrant l'application des gestes barrières est plus efficace que de faire appliquer des règles « venant d'en haut »

A ce titre, le développement de la capacité d'adaptation, en particulier à trouver des solutions dans un contexte nouveau, pourrait faire l'objet d'axes stratégiques au sein des organisations. Celle-ci ne se décrète pas, mais peut être stimulé dans des environnements mettant les collaborateurs dans des situations de travail nouvelles, en les accompagnant dans un cadre bienveillant.

A titre préventif, et pendant la crise, la consolidation et le soutien des collectifs, la valorisation des relations de proximité, des réseaux de communication, est un bon moyen de prévenir l'isolement et d'aider à la décision. Les relations avec les clients, et autres acteurs en dehors de l'entreprise, peuvent aussi être pensées dans le but de développer les modes de coopération. Le rôle du management sur ces sujets est primordial.

Il apparaît également la nécessité, pendant les périodes de crise, de soutenir les individus pour qui le travail est un ressort important du bien-être : par exemple, améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle (EVPP), plutôt que d'écarter du travail celles et ceux pour qui le hors travail (la garde des enfants essentiellement) prend beaucoup de place. Pour ceux-ci, et surtout celles-ci, il s'agit d'offrir la possibilité d'être parent et en même temps utile à son organisation.

Dans le même ordre d'idée, maintenir de l'activité, des prescriptions, est important dans ce contexte, même lorsque le niveau d'activité diminue, le sentiment d'utilité pouvant réellement améliorer le vécu dans un contexte de crise.

Bibliographie

Anctil, M. (2006). Les nouvelles générations et le sens du travail: les jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie.

Baethge, M. (1994). Le rapport au travail des jeunes. *Jeunesses et sociétés. Perspectives de la recherche en France et en Allemagne*, 151-168.

Blanchet, A., Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. St-Germain-du-Puy : Nathan.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la Santé. Modèles, concepts et Méthodes*. Paris : Dunod.

De Bry, F. (2008). Les « survivants » à un plan social: de la violation du contrat psychologique à la résilience. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 103-107.

Cooperrider, D. Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organization life. *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Towards a Positive theory of Change Campaign*. Il. Spite Publisher.

Cosnefroy, L. (2010). Se mettre au travail et y rester: les tourments de l'autorégulation. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (170), 5-15.

Cyrulnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob

FLAGEUL-CAROLY, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste*, (thèse Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris.)

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.

Fry, R. (2001). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation : Reports from the Field*. Quorum. Cleveland.

Gollac, M., Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. Paris : La découverte.

McCann, E. J., & Garcia, T. (1999). Maintaining motivation and regulating emotion: Measuring individual differences in academic volitional strategies. *Learning and individual differences*, 11(3), 259-279.

Raude, J., Deguen, S., Setbon, M. (2009). Les Français à l'épreuve du risque pandémique : une enquête exploratoire. *Bulletin épidémiologique hebdomadaire de l'Institut de Veille Sanitaire*, 15, 141-144.

Zimmerman, B. J., & Pons, M. M. (1986). Development of a structured interview for assessing student use of self-regulated learning strategies. *American educational research journal*, 23(4), 614-628.