

RAPPORT D'ANALYSE

À LA SUITE DES ATELIERS CITOYENS DE DÉCEMBRE 2020

L'Entreprise face aux attentes des Français

COMMENT CONSOLIDER LA CONFIANCE ?

Précédé d'une préface de :

- Antoine Frérot, PDG de Veolia et Président de l'Institut de l'Entreprise
- Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone
- Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Une étude menée par l'Institut de l'Entreprise, en partenariat avec :



Avec le support de : ELABE

À propos de l'Institut de l'Entreprise

Depuis 1975, l'Institut de l'Entreprise travaille à **valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société**. À travers différents programmes de **recherche**, de **pédagogie** ou de **dialogue** avec les **parties prenantes**, son ambition est de contribuer à **rapprocher les Français de l'Entreprise**.

L'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'adhérents, qui fédère les acteurs de l'entreprise et structure leur réflexion au travers de rencontres, de séminaires, d'ateliers et de formations.

Au fil du temps, l'Institut de l'Entreprise s'est organisé en **quatre pôles d'action spécialisés** :

-  **L'Institut de l'Entreprise**, qui organise la réflexion sur l'entreprise et la valorisation de son rôle dans la société ;
-  **Sociétal**, qui propose aux influenceurs et décideurs les meilleurs décryptages des tendances socio-économiques ;
-  **Le Programme Enseignants-Entreprises**, qui rapproche l'enseignement des réalités de l'entreprise ;
-  **L'Institut des Hautes Études de l'Entreprise**, qui forme les leaders de toutes les composantes de la société française aux enjeux de l'entreprise.

Le pôle « Institut de l'Entreprise » est le cadre dans lequel les acteurs des entreprises participent à la définition de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale. Cette recherche s'organise au travers de réflexions dans lesquelles les dirigeants d'entreprise s'impliquent personnellement et dont les conclusions sont diffusées au plus large public.

Sommaire

En résumé	9
Préface	13
Partie I - Les ateliers citoyens 2020 : des échanges directs entre Français et chefs d'entreprise dans 12 villes de France	19
1. Le principe et la configuration des Ateliers Citoyens.....	19
a. Une troisième saison consacrée aux nouvelles attentes des Français envers les entreprises.....	20
b. Un dispositif enrichi d'un débat entre Français et chefs d'entreprise.....	20
c. 120 citoyens, 12 chefs d'entreprise, dans 12 villes de France.....	20
2. Les Ateliers Citoyens vus par leurs participants.....	21
3. Une initiative qui a enrichi le débat sur le rôle de l'Entreprise et sera pour cela reconduite.....	23
Partie II - Synthèse des principales observations sur la perception et les attentes des Français vis-à-vis de l'Entreprise	24
La perception des entreprises est en amélioration, y compris pendant la crise, mais le niveau d'exigence des Français n'a jamais été aussi fort.....	27
a. Les entreprises ont été jugées globalement à la hauteur de la crise....	28
b. La crise a, dans l'esprit des Français, réaffirmé un besoin de sens.....	28
c. Des attentes qui étaient déjà bien installées se sont renforcées à l'aune de la crise.....	31
2. L'image de l'Entreprise reste néanmoins très fragmentée et prisonnière de clichés.....	33
a. Les Ateliers Citoyens mettent en évidence les facteurs clés de divergence de perception de l'Entreprise : la génération, le niveau de diplôme, le territoire.....	38
b. De nombreuses idées reçues persistent, déterminées par la taille des entreprises.....	38
3. À l'inverse, d'autres clichés sont déconstruits : les entreprises sont pour les Français des acteurs dont le rôle de créateur de richesses est perçu comme premier et légitime.....	40
4. Les Français placent de plus en plus d'attentes dans les entreprises, y compris sur des dimensions sur lesquelles elles ne sauraient être seules légitimes.....	42
a. Une attente forte sur l'emploi.....	44
b. Le lien social, au cœur des rôles de l'Entreprise.....	44
c. L'importance de la formation est également soulignée.....	45
d. L'Entreprise est décrite comme ayant un rôle fondamental d'inclusion...	46
e. Le bien-être en entreprise, un élément à développer.....	47
f. L'attente d'un partage des richesses plus équilibré.....	47

- g. Et l'environnement ? Peu évoqué spontanément, il s'avère déterminant quand on creuse le sujet.....48
- h. Les Français attendent des entreprises qu'elles agissent de manière plus proactive avec le secteur public.....49

Partie III - Un plan de travail se dessine pour l'Institut de l'Entreprise au sortir des Ateliers Citoyens.....51

- 1. Certaines attentes fortes des Français ne sauraient relever des seules entreprises mais appellent à une coordination renforcée entre différents acteurs.....52
 - a. L'emploi.....52
 - b. La dynamisation des territoires.....53
- 2. D'autres attentes portent sur des champs déjà investis par les entreprises mais dont les actions sont méconnues des Français.....53
 - a. Les actions de solidarité pendant la crise.....53
 - b. Le partage des richesses.....54
 - c. L'emploi des jeunes.....55
- 3. Sur d'importants sujets, les entreprises ont beaucoup à gagner à s'engager collectivement un cran plus loin.....56
 - a. Les nouveaux modes d'organisation du travail.....57
 - b. La qualité de vie au travail.....57
 - c. L'employabilité.....58
 - d. L'inclusion.....59
 - e. La parité.....60
 - f. La diminution de l'empreinte carbone.....61

Postface.....63

En résumé

Depuis plus de trois ans l'Institut de l'Entreprise mène des travaux sur le rôle de l'Entreprise et sa perception dans la société. Fidèle à sa mission visant à rapprocher les Français de l'Entreprise et fort des enseignements d'une enquête¹ menée pour lui par le cabinet ELABE à l'été 2020, l'Institut de l'Entreprise a souhaité contribuer au renforcement du dialogue entre entreprises et citoyens en organisant des rencontres entre dirigeants d'entreprise et panels citoyens, invités à échanger sur les **nouvelles attentes des Français envers les entreprises**.

L'Institut de l'Entreprise a ainsi organisé, en décembre 2020, des Ateliers Citoyens rassemblant en visio-conférence **120 Français** et **12 chefs d'entreprise** dans **12 villes de France**.

Ces Ateliers ont, dans un premier temps, permis de faire ressortir **des enseignements sur la perception et les attentes des Français vis-à-vis de l'Entreprise**.

Le premier d'entre eux est que, si les citoyens sollicités ont jugé les entreprises globalement à la hauteur de la crise, cette dernière a réaffirmé chez eux **un besoin de sens** dans leur travail. Cette prise de conscience constitue une opportunité exceptionnelle pour les dirigeants de se rapprocher de leurs salariés et des citoyens dans leur ensemble.

10

Le deuxième enseignement est que, si le rôle central de créateur de richesses est largement reconnu à l'Entreprise, **son image reste néanmoins encore très fragmentée**. Elle apparaît nourrie d'idées reçues tenaces, et structurée par une dichotomie observée entre des petites et moyennes entreprises idéalisées et des grandes entreprises souvent perçues comme déconnectées de la population, des territoires et centrées sur leurs seuls intérêts.

Et pourtant, **les Français placent de plus en plus d'attentes dans les entreprises**, y compris sur des dimensions sur lesquelles elles ne sauraient être seules légitimes : formation, inclusion, égalité hommes / femmes, bien-être en entreprise, partage des richesses ; mais aussi création d'emplois, dynamisation des territoires, préservation du lien social, protection de l'environnement, lutte contre le réchauffement climatique.

Ces ateliers ont, dans un deuxième temps, grâce à un dialogue direct et sans tabou entre citoyens et chefs d'entreprise, **dessiné les contours d'un plan de travail pour l'Institut de l'Entreprise** sur des sujets pour lesquels les entreprises ont beaucoup à gagner à s'engager collectivement un cran plus loin.

1. Enquête « À quoi servent les entreprises ? Vague 2 » réalisée en ligne du 31 juillet au 4 août 2020 auprès de 1 311 Français.
<https://www.institut-entreprise.fr/publications/enquete-les-nouvelles-attentes-des-francais-envers-les-entreprises>

Parmi ces sujets prioritaires figurent :

- **Les nouveaux modes d'organisation du travail**, avec notamment la mise en place raisonnée du télétravail qui est une demande des Français pour l'après-crise.
- **La qualité de vie au travail**, prérequis indispensable à l'épanouissement des collaborateurs.
- **L'employabilité des salariés**, qui passe par le développement de la formation tout au long de la vie.
- **L'inclusion**, des personnes éloignées de l'emploi, mais aussi des profils atypiques.
- **La parité**, où beaucoup a déjà été fait mais où beaucoup reste encore à faire.
- **La diminution de l'empreinte carbone**, enjeu éthique aussi bien qu'économique pour les entreprises.

Préface

Français, Entreprises : consolider le contrat de confiance

La perception positive de l'entreprise par les Français a connu une forte progression au cours des dernières années. La dernière enquête de l'Institut de l'Entreprise sur ce thème, réalisée par Elabe en novembre 2020, montre que près de 8 Français sur 10 ont une bonne image des entreprises, soit une hausse de 7 points par rapport à novembre 2017². Pour la première fois, nous dit cette enquête, le sentiment de « confiance » prévaut sur celui de « méfiance ».

Trois facteurs expliquent cette amélioration :

- Le premier facteur est bien sûr l'évolution du capitalisme depuis la crise de 2008. Après le traumatisme issu de la dévalorisation des *subprimes* et de ses conséquences économiques dramatiques, les acteurs de l'économie de marché ont procédé à un *aggiornamento* majeur, initiant pour la plupart un profond travail de réévaluation de leurs rôles au sein de leurs écosystèmes, et de mise en cohérence du lien entre ces responsabilités, leurs modèles d'affaires et leurs pratiques professionnelles. L'Institut de l'Entreprise s'est fait le porte-parole de cette ère « post-RSE »³ et de sa réception par les parties prenantes⁴. Il ne s'agit bien sûr pas de mettre à distance les ambitions de la RSE, c'est-à-dire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, mais au contraire de les intégrer plus structurellement au sein de leurs objectifs, pratiques et productions. Cette dynamique est maintenant lancée en France de manière significative.
- Le second facteur qui explique les progrès de la perception de l'entreprise par les Français tient à la mise en valeur dans le débat public de la performance multidimensionnelle des entreprises. Leur raison d'être ne se limite pas à maximiser le profit pour l'actionnaire. Dans cette optique, l'Institut de l'Entreprise a mis en œuvre chaque année depuis 2018 une campagne d'information appelée « Repère Confiance »⁵, en partenariat avec divers médias et réseaux sociaux, pour illustrer de manière concrète les efforts des entreprises pour apporter des réponses efficaces sur des sujets jugés cruciaux par les Français – environnement, emploi des jeunes, employabilité, territoires, etc.
- Enfin, le troisième facteur qui impacte indubitablement la manière dont sont perçues les entreprises dans notre pays tient à leur réaction pendant la crise sanitaire du Sars-CoV-2. La confiance dans les entreprises augmente parce qu'elles se sont montrées à la hauteur de la situation. Alors qu'elles ont été, tout comme les États, surprises par la violence et la profondeur de la pandémie, elles ont démontré leur extrême manœuvrabilité, fait preuve de leur rôle complémentaire à celui de l'action publique, et déployé des ressources utiles à tous et parfois même salutaires. Organisation de ponts aériens pour la logistique, production de gel hydroalcoolique, fabrication de respirateurs, émission de bons de carburant, remises de loyers, mise à disposition de chambres d'hôtel, soutien aux fournisseurs...

2. Voir l'enquête sur Les nouvelles attentes des Français envers les Entreprises : bit.ly/3fqV70X

3. Voir l'étude L'Entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres : bit.ly/3wDhMBN

4. Voir l'étude L'Entreprise post-RSE vue par ses parties prenantes : bit.ly/3yKmkK0

5. Voir <https://www.institut-entreprise.fr/reperes-confiance/le-dispositif-repere-confiance>

Autant d'initiatives qui ont devancé toute réquisition, été bien au-delà des attentes et que nos concitoyens ont saluées. L'Institut de l'Entreprise s'est fait l'écho de nombreux exemples de cette capacité d'adaptation, de service et de solidarité depuis le début de la pandémie⁶.

Cette dynamique est la bonne. Loin d'y mettre un terme, la crise économique et sociale qui suit la crise sanitaire justifie de poursuivre en ce sens. C'est la raison pour laquelle, depuis 2018, l'Institut de l'Entreprise organise chaque année des sessions de travail, les Ateliers Citoyens, avec des panels représentatifs de la société française, dans le cadre du programme Repère Confiance. Ces rencontres sont destinées à dialoguer avec les Français sur leur vision de l'entreprise. Pour la première fois, en décembre 2020, nous nous sommes invités, avec neuf autres chefs d'entreprise, à ces rencontres avec les citoyens.

La conviction que nous retirons de ces Ateliers, c'est que nos concitoyens sont favorables aux efforts que font les entreprises pour intégrer la RSE à leur stratégie, et que cette intégration est génératrice de confiance. Par ailleurs, plus la perception de leur utilité progresse dans l'opinion de nos concitoyens, plus les entreprises sont investies d'attentes fortes. À mesure qu'elles semblent capables d'apporter des solutions innovantes et efficaces à de très nombreux défis contemporains, qu'ils soient environnementaux, alimentaires, sociaux, éducatifs, médicaux ou techniques, les exigences se font plus importantes et précises. Elles concernent tant la qualité des produits, services et pratiques que la capacité à trouver un équilibre durable et satisfaisant entre les diverses parties prenantes des entreprises.

15

Ces échanges ont ainsi mis en valeur de nombreuses pistes d'amélioration, qui sont exposées dans la présente étude. Une expérience de dialogue si intense ne peut être que reconduite. C'est pourquoi l'Institut de l'Entreprise continuera à aller de cette manière à la rencontre des citoyens et à recueillir leur perception sur l'action des entreprises.

L'enjeu de ce dialogue destiné à améliorer la relation partenariale entre les Français et les entreprises n'a jamais été aussi fort en France. En effet, comme tous les organismes vivants, les entreprises ont besoin d'un écosystème propice pour se développer. Or voir son utilité connue et comprise constitue la condition première d'un environnement favorable pour l'entreprise.

À l'heure où la dette atteint de nouveaux sommets et où le chômage demeure extrêmement élevé, la France a un vital besoin que ses entreprises soient dans les bonnes conditions pour croître. Car pour rembourser la dette et proposer des emplois, il faut d'abord des entreprises, seules capables de produire et distribuer de nouvelles richesses taxables – salaires et dividendes – et d'intégrer toutes les générations dans la vie active – en particulier les plus jeunes.

6. Voir l'opération #EntreprisesEnAction : bit.ly/3vHqGck

Cette crise nous rappelle que les entreprises sont le meilleur moyen que nous connaissons pour générer de la prospérité, celle-ci incluant des solutions efficaces à certains défis importants qui préoccupent les Français – environnement, éducation, santé, technologie, etc.

L'entreprise et la nation : ces deux organismes ne peuvent réussir qu'en symbiose. C'est pourquoi l'Institut de l'Entreprise continuera à réfléchir aux moyens de consolider le contrat de confiance qui unit les citoyens et leurs entreprises et s'attachera toujours à faire connaître les axes d'évolution qui peuvent permettre aux entreprises d'exprimer leur plein potentiel pour la France.

Antoine Frérot, PDG de Veolia et Président de l'Institut de l'Entreprise
Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone
Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Partie I - Les Ateliers Citoyens 2020 :

Des échanges directs
entre Français et chefs
d'entreprise dans
12 villes de France

1. Le principe et la configuration des Ateliers Citoyens

a. Une troisième saison consacrée aux nouvelles attentes des Français envers les entreprises.

L'Institut de l'Entreprise a lancé en 2018 le **programme Repère Confiance**, un dialogue avec les Français sur l'utilité économique, sociale et environnementale des entreprises, avec deux objectifs :

- **Contribuer au débat public sur le rôle de l'Entreprise** en délivrant des preuves concrètes de leur utilité sociétale ;
- **Placer les Français au cœur de la démarche**, pour contribuer à faire évoluer l'opinion publique sur l'Entreprise.

Après une saison inaugurale en 2018 intitulée « À quoi servent les entreprises ? » et une deuxième saison en 2019 consacrée à l'employabilité, l'Institut de l'Entreprise a souhaité, avec trois adhérents particulièrement investis dans ce sujet, Veolia, Deloitte et KLESIA, explorer lors de cette troisième saison les **nouvelles attentes des Français envers les entreprises**.

b. Un dispositif enrichi d'un débat entre Français et chefs d'entreprise

20

En septembre 2020, une enquête – commanditée par l'Institut de l'Entreprise et menée par le cabinet d'études et de conseil ELABE¹ – révélait que, depuis 2017², l'image globale des entreprises s'était améliorée (+7 points, pour atteindre 78% de « bonne image ») et que les Français les attendaient sur encore plus de sujets : sécurité et santé des salariés (en lien avec la crise sanitaire), formation des salariés aux compétences de demain, égalités hommes / femmes, partage plus équitable des profits, insertion des jeunes dans l'entreprise, etc. En corollaire de leurs attentes élargies, 56% des Français estimaient que les entreprises devraient prendre en compte l'ensemble des citoyens pour orienter leurs choix et leurs actions.

En revanche, la perception des grandes entreprises restait contrastée, une moitié de Français déclarant toujours en avoir une mauvaise image. Ce constat s'étendait aussi aux dirigeants de ces grandes entreprises qui ne bénéficiaient d'une bonne image qu'auprès de 35% de Français, 57% en ayant une mauvaise image.

1. Enquête « À quoi servent les entreprises ? Vague 2 » réalisée en ligne du 31 au 4 août 2020 auprès de 1 311 Français.

2. Enquête « À quoi servent les entreprises ? Vague 1 » réalisée en ligne du 10 au 13 novembre 2017 auprès de 1310 Français

Fort des enseignements de cette enquête, l'Institut de l'Entreprise a décidé avec ses trois adhérents partenaires d'enrichir le dispositif Repère Confiance d'**une nouvelle opportunité de dialogue direct entre Français et chefs d'entreprise**. Un dispositif inédit dans lequel des Français font part à des dirigeants de leurs perceptions et de leurs attentes et peuvent les interpeller librement sur tous les sujets, des plus consensuels aux plus polémiques.

« L'Institut de l'Entreprise est fier de lancer la troisième saison de Repère confiance, qui rappelle chaque année le rôle des entreprises dans la vie des Français, tel qu'il est perçu et tel qu'il existe sur le terrain. Fidèle à sa mission visant à rapprocher les Français de l'Entreprise, l'Institut de l'Entreprise a fait le choix d'aller encore plus loin en ouvrant cette année la possibilité à des chefs d'entreprises de se confronter aux vraies questions des Français. »

Antoine Frérot, Président de l'Institut de l'Entreprise et PDG de Veolia

c. 120 citoyens, 12 chefs d'entreprises, dans 12 villes de France.

Pour cette nouvelle saison, l'Institut de l'Entreprise a organisé des Ateliers Citoyens rassemblant 120 personnes dans 12 villes de France, en incluant les aires périurbaines et rurales qui les entourent :

- Angoulême,
- Bourges,
- Caen,
- Calais,
- Cergy,
- Grenoble,
- Laval,
- Lorient,
- Mâcon,
- Martigues,
- Mulhouse,
- Perpignan.

21

Les Ateliers se sont tenus du mardi 1er au lundi 7 décembre 2020, dans un format numérique en raison des conditions sanitaires.

Chaque session rassemblait un groupe de 10 Français, d'une catégorie d'âge homogène (18-29 ans, 30-45 ans ou 46-65 ans) mais de catégories socio-professionnelles, lieux d'habitat et sensibilités politiques diversifiés.

Les échanges étaient articulés en deux temps :

- Une discussion entre participants autour du rôle de l'Entreprise et de leurs attentes à son égard, avec une séquence sur leur évaluation de l'action des entreprises pendant la crise de la Covid-19
- Suivie d'un débat avec un chef d'entreprise.

2. Les Ateliers Citoyens vus par leurs participants

Un dispositif **inédit**, autant pour les Français que pour les dirigeants d'entreprises.

« C'était un moment de partage inédit, qui n'aurait pas eu lieu en des temps ordinaires. J'étais impressionnée, je me disais « on a quand même la chance d'avoir ce grand monsieur en face de nous, c'est inédit ». »

Mulhouse / 30-45 ans

Une **ouverture** à d'autres points de vue très appréciée par les participants.

« C'était intéressant de confronter ses points de vue à d'autres personnes qui voient les choses autrement, quand on a une conviction, qu'on porte des valeurs, on a l'impression que tout le monde les porte autour de soi, mais je suis dans un domaine particulier. La richesse, c'est de se rendre compte que les méchants ne sont pas que dans un seul camp, et que d'autres personnes pensent autrement, même si ça nous déplaît. »

Grenoble / 18-29 ans

Des échanges avec les chefs d'entreprise jugés **directs, authentiques**, empreints d'une volonté de **transparence**.

« Je l'ai trouvée très accessible, authentique, je suis agréablement surpris. »

Angoulême / 30-45 ans

« Il a été transparent, il n'a pas évité de sujets, il a su reconnaître certaines lacunes, notamment en termes de parité, c'était intéressant. »

Calais / 18-29 ans

Une grande **curiosité** des participants vis-à-vis de l'envers du décor des entreprises et sur la façon dont leurs dirigeants s'y prennent concrètement pour répondre aux nombreux défis sur lesquels ils sont attendus.

« J'ai beaucoup apprécié, ma curiosité a été satisfaite, le sujet est pour moi très important, de par mon métier, de par mon rôle de citoyenne, et en tant que maman, donc je m'y suis retrouvée. »

Laval / 46-65 ans

Et en réponse à cette curiosité, une grande appétence des dirigeants pour **écouter les Français et partager avec eux leurs vécus de chefs d'entreprise**.

« Je vous remercie toutes et tous de votre implication. J'espère que nous renouvellerons l'initiative, de façon à pouvoir continuer à dialoguer en toute transparence. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Une **dynamique** de groupe qui a permis à tous d'envisager les problématiques de manière constructive et d'ouvrir des perspectives pour le futur.

« Très agréable, ça fait plaisir d'avoir quelqu'un dans sa position qui travaille dans énormément de pays, il voit toujours le verre à moitié plein, et encourage les personnes avec qui il travaille à avoir cette vision positive des choses. »

Perpignan / 30-45 ans

3. Une initiative qui a enrichi le débat sur le rôle de l'Entreprise

Les échanges ont permis de **lever certains a priori** des participants, notamment concernant les grandes entreprises et leurs dirigeants. Nous avons à ce titre observé un contraste dans l'attitude des citoyens vis-à-vis des grandes entreprises avant et après l'échange avec les dirigeants : plus distante et circonspecte avant, plus empathique et constructive après.

24

« Le côté que je retiens, c'est quand il a parlé de son entreprise comme d'une famille, pourtant il gère pas mal de pays et ce côté famille est ressorti, c'est très important, et il l'a très bien mis en avant. »

Perpignan / 30-45 ans

« Je trouve qu'il a donné une autre image d'un grand groupe – vu le ressenti de la majorité dans le sondage qui avait été fait³. Si on entendait un peu plus de ces discours-là, l'image des grands groupes changerait peut-être. »

Lorient / 46-65 ans

« Ça fait du bien d'entendre des dirigeants d'entreprise qui ont une philosophie de l'entreprise assez élaborée, et qui ont compris que la richesse d'une entreprise ce sont les Hommes. »

Bourges / 46-65 ans

« Je le referais, bien sûr, c'est enrichissant. »

Perpignan / 30-45 ans

4. Référence au fait que « 51% des Français ont une mauvaise image des grandes entreprises » dans l'enquête ELABE « À quoi servent les entreprises ? Vague 2 » réalisée en ligne du 31 juillet au 4 août 2020 auprès de 1 311 personnes.

« Je voulais vous remercier, c'est intéressant de discuter comme ceci, et à renouveler très certainement. »

Marc-Antoine Jamet, secrétaire général de LVMH

« J'aurais eu envie de partager avec vous beaucoup plus longtemps, on le fera peut-être dans le futur, ça me fera un grand plaisir. »

Christine Fabresse, Directrice générale Banque retail et assurance du Groupe BPCE

Partie II - Synthèse des principales observations sur la perception et les attentes des Français vis-à-vis de l'Entreprise

1. La perception des entreprises est en amélioration, y compris pendant la crise, mais le niveau d'exigence des Français n'a jamais été aussi fort.

- a. Les entreprises ont été jugées globalement à la hauteur de la crise.

Dans l'étude commanditée par l'Institut de l'entreprise et réalisée par le cabinet ELABE en août 2020⁵, **72% des personnes interrogées estimaient que les entreprises avaient été à la hauteur depuis le début de la crise de la Covid-19**. Ce jugement positif sur l'action des entreprises pendant la crise était de même niveau quels que soient les catégories socio-professionnelles (73% chez les cadres et 72% chez les employés et ouvriers) ou les différents types de rapport à l'emploi (72% chez les salariés, 79% chez les personnes en emploi non-salarié, 76% chez les chômeurs et 69% chez les inactifs).

Quatre mois après cette enquête, alors que la France vivait la fin de son deuxième confinement, les Français que nous avons rencontrés dans toute la France à l'occasion de la troisième saison de Repère Confiance faisaient toujours massivement le constat que **les entreprises avaient joué un rôle positif dans la crise**.

28

Les actions qui venaient en premier à l'esprit des participants étaient concentrées prioritairement sur le champ de l'engagement des entreprises en matière de **santé publique** face à la crise sanitaire.

Ainsi, les entreprises qui ont **réorienté leurs outils de production** pour produire des masques, du gel, des respirateurs, des cloisons en plexiglass, etc. ont été remarquées et saluées par les Français.

« Ceux qui faisaient du parfum se sont mis à faire du gel, ceux qui faisaient des couches ont fait des masques, ceux qui faisaient de la métallurgie ont fait des supports pour la distribution de gels. On a de la matière première, des idées, il faut innover. »

Lorient / 45-65 ans

Ensuite, ce sont les **actions de solidarité des entreprises** (à l'égard des soignants, des petits commerçants, des restaurateurs, etc.) qui ont aussi marqué le plus positivement les Français.

5. Enquête « À quoi servent les entreprises ? Vague 2 » réalisée en ligne du 31 juillet au 4 août 2020 auprès de 1 311 Français.

« On a vu lors du premier confinement, que beaucoup d'entreprises se sont mises à la disposition des soignants. [...] Il y a eu un vrai élan de solidarité de la part des entreprises. »

Martigues / 45-65 ans

« J'ai vu pendant le confinement quelques grandes surfaces qui proposaient une surface de vente aux petits commerçants. »

Angoulême / 30-45 ans

Peu de ces actions étaient attribuées nommément à de grandes entreprises de portée nationale. Seules quelques-unes d'entre elles ont été citées – telles LVMH, Center Parks ou Ricard – et seulement par un ou deux participants sur l'ensemble des villes.

Ce sont ainsi surtout des actions locales portées par des entreprises locales qui ont été le plus évoquées par les participants.

« Sur Caen, je ne sais plus dire qui, mais pas mal de restos ont donné des repas aux personnels soignants. »

Caen / 18-29 ans

« Une entreprise sur notre territoire a pris une super belle initiative : tous les vendredis, elle commandait des repas pour ses salariés et leurs familles. Je trouvais que c'était une belle initiative, ça permettait aux salariés d'avoir l'impression d'être importants pour leur patron, et ça permettait de faire vivre les restaurateurs. »

29

Mulhouse / 30-45 ans

Au-delà de la participation des entreprises à la santé publique et de leurs actions de solidarité à l'égard de ceux qui souffraient le plus de la crise, les Français se sont aussi montrés sensibles au fait que des entreprises mettaient tout en œuvre pour **poursuivre leurs missions essentielles au service des citoyens et des salariés**.

Cette dimension est à souligner car – comme nous le verrons plus tard dans ce rapport – les entreprises sont pour les Français des acteurs dont le rôle de créateur de richesses est perçu comme premier. Et c'est donc aussi, et pour certains Français surtout, par les externalités positives que cette création de richesses permet que les entreprises sont avant tout jugées sur leur utilité vis-à-vis de la Société.

« Je pense que les entreprises ont su bien réagir, ont continué l'activité comme elles pouvaient, ont mis en œuvre les protections pour continuer l'activité et ne pas avoir recours au chômage. »

Bourges / 45-65 ans

Ce qui amenait de nombreux participants à évoquer des actions menées au sein de leurs propres entreprises pour maintenir l'activité. Actions qu'ils soutenaient et étaient heureux, sinon fiers, de communiquer aux autres participants.

« Chez nous, à la première vague, le service informatique a équipé tous les gens qui pouvaient télétravailler en ordi portables, ça avait un coût, et ça a permis de continuer à travailler, et de ne pas perdre de temps. J'ai trouvé ça très réactif alors qu'on était tous face au mur. »

Mâcon / 45-65 ans

Cette vision positive de l'action des entreprises n'est néanmoins pas unanime. S'il existe un consensus bien établi sur le fait que les entreprises ont globalement été à la hauteur de la crise, il n'occulte cependant pas le constat que certaines entreprises se sont mal comportées.

Certains participants ont ainsi fait état d'**entreprises qui ont profité de la crise**, pour réduire les coûts ou pour recevoir des avantages indus.

« On attend de l'entreprise de l'honnêteté, certains se sont permis d'utiliser les mesures prises par l'État pour en profiter, mettre leurs employés en chômage partiel... On l'a beaucoup vu, et je connais des gens qui ont continué à travailler tout en étant déclarés en chômage partiel. Je trouve ça inadmissible en période de crise, elles doivent être solidaires, tout faire pour protéger leurs employés, et les mettre à l'abri. »

30

Martigues / 45-65 ans

Cet opportunisme conjoncturel relaté par certains participants est d'autant plus mal perçu qu'il vient percuter l'un des piliers de l'utilité des entreprises aux yeux des Français, à savoir la création d'emplois, et en corolaire leur maintien.

« Je trouve que des entreprises utilisent cette crise du Covid pour licencier des personnes alors qu'elles ont fait autant de bénéfices que les autres années. On a vu par exemple qu'une compagnie de ferries supprimait 150 emplois sur la côte, et quand on voit leurs bénéfices cette année, ce sont les mêmes que les années précédentes, donc je ne comprends pas ces licenciements. »

Calais / 18-29 ans

« Certaines entreprises utilisent la crise pour détruire les emplois, je pense qu'il y aurait moyen de pérenniser les emplois en ces temps difficiles en essayant de développer une autre activité, ou en ayant un accord avec le salarié jusqu'à ce que cette crise se finisse. »

Angoulême / 30-45 ans

Sur ce sujet, les Français « enfoncent le clou » en adressant une demande claire à l'ensemble des entreprises sur la préservation des emplois, tout en établissant néanmoins le rôle déterminant de l'État avec notamment la prise en charge du chômage partiel et les aides sectorielles.

« On attend de l'entreprise un rôle de sauveteur de l'économie, mais si les entreprises peuvent soutenir, c'est grâce à l'État qui les a soutenues avec le dispositif de chômage partiel. »

Grenoble / 18-29 ans

« Si les entreprises ont pu payer leurs salariés avec du chômage, c'est grâce à l'État, je ne les ai pas senties à la hauteur, mais dans la réaction. C'est l'État qui a proposé des solutions, mais la réaction des entreprises, je ne la vois pas spécialement à la hauteur. »

Bourges / 45-65 ans

Dans le prolongement de cette prise de conscience du rôle déterminant de l'État en matière d'emploi, les Français pointent **l'importance d'une bonne articulation entre les entreprises et la puissance publique.**

Ainsi, dans la crise et l'après-crise, les Français ne donnent pas aux entreprises un mandat exclusif, mais souhaitent qu'elles agissent en bonne intelligence avec leurs parties prenantes, en conférant à l'État un rôle de régulateur et d'impulsion.

« Je voudrais que l'Entreprise soit à l'écoute des différents partenaires, les salariés, les actionnaires, l'État, les territoires. Il ne faut pas tirer la couverture que d'un seul côté, toutes les parties prenantes doivent trouver leur intérêt et leur équilibre. »

Laval / 46-65 ans

b. La crise a, dans l'esprit des Français, réaffirmé un besoin de sens

Au-delà des actions de court terme incontournables et légitimes, on note une prise de conscience par les Français que la crise sanitaire a permis (pour certains) ou doit permettre (pour d'autres) aux entreprises de se poser des questions existentielles, notamment sur le sens de leur activité, leur rôle dans la société.

« En fait, on dirait que c'est un temps où les entreprises se sont reposées des questions de bon sens... Ce sont des réflexions, non pas qu'elles ne menaient pas avant, mais elles avaient moins de place, d'où la question de l'intérêt collectif, comment peut-on faire pour s'adapter ? »

Grenoble / 18-29 ans

Cette prise de conscience constitue une opportunité exceptionnelle pour les entreprises de se rapprocher de leurs salariés et des citoyens, car ces derniers sont aussi – crise oblige – dans une période de questionnement existentiel, et seront d’autant plus réceptifs à des réflexions et démarches d’entreprise qui entreraient en résonance avec leurs aspirations.

« On voit beaucoup de gens qui arrivent à Bourges et qui disent « j’en ai marre de bosser dans une grosse maison, j’ai envie d’avoir du sens », c’est en train de changer beaucoup de choses. »

Bourges / 46-65 ans

Surtout que le contexte de crise bouleverse l’environnement et les certitudes de chacun. Il appelle donc chaque entreprise à donner un nouveau cap, à fixer un cadre pérenne pour les prochaines années. Ceci afin de redonner confiance en l’avenir et à recréer du lien.

« Je trouve que c’est l’occasion ou jamais de tout remettre à plat et de se dire, vers quoi on tend, qu’en pensez-vous, et faire en sorte qu’il y ait une relance, parce que ça va s’arrêter cette pandémie. Toutes les études ont mis en exergue que ça va repartir, donc c’est l’occasion ou jamais de parler, de tout remettre à plat, et parler des opportunités qui sont devant nous. »

32

Martigues / 46-65 ans

Ce besoin de sens, les chefs d’entreprise l’entendent. Y répondre est vital pour l’avenir de leur entreprise et constitue une des clés de la réussite de la sortie de crise.

« Les entreprises qui n’auront pas pris le virage de cette logique de sens n’auront pas les bons recrutements. Si vous voulez redynamiser un collaborateur, et que vous ne redonnez pas du sens à son métier, ça ne marche pas. Ce ne concerne pas que les millenials, c’est générique à toute notre population de salariés. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

« Si on ne donne pas le sens, on peut se retrouver en rupture avec les équipes. C’est tout l’art du dirigeant, de transformer la stratégie en des choses simples, et certains d’entre vous sont chefs d’entreprise, c’est pareil, on se dit, voilà où on veut aller dans quelques années et on explique comment on va y aller. »

Christine Fabresse, Directrice générale Banque retail et assurance du Groupe BPCE

« Étant donné qu’on est tous plus ou moins isolés chez nous, c’est vrai qu’on se sent complètement exclu de la stratégie de l’entreprise. »

Étant donné qu'on est mal à l'aise sur le contexte, une vision à moyen terme partagée serait une très bonne chose, et ce n'est pas toujours le cas, surtout au niveau des différents échelons dans l'entreprise, c'est anxiogène pour nous. »

Mâcon / 46-65 ans

« La pire des choses à faire, c'est de se dire, il y a des gens qui imposent des objectifs et ils les descendent, et les autres doivent les mettre en œuvre. [...] Tout l'art de notre travail, c'est de faire comprendre notre stratégie à nos collaborateurs, de leur expliquer là où on a envie d'amener l'entreprise. Quand on arrive à donner du sens, à bien l'objectiver, ensuite, c'est beaucoup plus facile de faire comprendre qu'on a des objectifs, pour atteindre ce cap, et de faire en sorte avec les équipes de les atteindre. »

Christine Fabresse, Directrice générale Banque retail et assurance du Groupe BPCÉ

Pour mener cette démarche, les chefs d'entreprises devront se méfier de la pure incantation qui sera démasquée rapidement par les citoyens et les salariés. Pour être à la hauteur de leurs attentes sur ce sujet du sens, ils devront apporter des réponses ancrées par des actions pérennes

33

c. Des attentes qui étaient déjà bien installées se sont renforcées à l'aune de la crise.

La demande de local, déjà très fortement ancrée, s'est encore amplifiée avec la crise sanitaire pour devenir un incontournable des attentes de l'après-crise.

La préférence des Français pour les acteurs locaux est une tendance de fond qui monte en puissance depuis de nombreuses années. En témoigne l'avant-dernière vague du « Baromètre de la confiance politique » du CEVIPOF⁶ qui montrait – et ceci juste avant l'apparition de la Covid-19 – que le niveau de confiance des Français à l'égard des acteurs politiques était proportionnel à

6. Enquête en ligne réalisée par OpinionWay pour le CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po) du 28 janvier au 4 février 2020 auprès de 2098 Français inscrits sur les listes électorales.

la proximité géographique de ceux-ci avec leurs électeurs. Ainsi, les acteurs dans lesquels les électeurs français plaçaient le plus leur confiance étaient de loin les maires (63%), puis ce niveau diminuait à mesure que les acteurs s'éloignaient : 44% pour les conseillers régionaux, 37% pour les députés français, et 31% pour les députés européens.

Ce constat se retrouvait également pour les acteurs économiques, avec un niveau de confiance de 77% pour les petites et moyennes entreprises – plus proches géographiquement des citoyens – et de seulement 43% pour les grandes entreprises.

Les dix mois de crise sanitaire vécus par les Français ont renforcé cette tendance en lui conférant encore plus de légitimité.

Ainsi, la relocalisation de la production, un sujet auparavant plus économique et social, est aujourd'hui perçu comme un enjeu vital de souveraineté nationale.

« Ce qui me saute aux yeux, c'est la relocalisation des activités stratégiques. Cette crise a mis en lumière le fait que c'est bien de faire du profit ailleurs mais si c'est pour avoir sa production bloquée à l'étranger... C'est quelque chose qui me fait dire que les sociétés ont conscience que la production locale est essentielle. »

Perpignan / 30-45 ans

34

Les Français ont observé que des entreprises avaient, durant la crise, initié un retour vers le local. Ils souhaitent maintenant que ce mouvement – encore embryonnaire pour certaines – soit amplifié et pérennisé dans « l'après-crise ».

« À part pour quelques enseignes, on ne trouve pas beaucoup de produits locaux. Ici à Caen, il y a des agriculteurs, on peut les encourager, faire des contrats avec eux pour les aider et pourquoi pas enregistrer leurs produits à moyen ou long terme. »

Caen / 18-29 ans

« J'aurais trouvé intéressant que les gros groupes qui avaient le droit de rester ouverts proposent des produits locaux plutôt que de proposer des produits d'Espagne ou d'ailleurs, c'est dommage, et je pense que même pour leur image ça aurait été bien. »

Perpignan / 30-45 ans

Cette demande pour plus de local fait écho au développement des territoires et à la création ou la sauvegarde des bassins d'emplois auxquelles les Français attachent beaucoup d'importance.

« Je suis proche du département de la Nièvre, beaucoup de grosses sociétés sont parties vers la région parisienne, ça a mené le département à s'appauvrir,

pourtant, je suis née en région parisienne, je vois que les pauvres gens n'en peuvent plus ici, c'est inhumain, c'est limite de la maltraitance si on veut pousser loin les choses. »

Bourges / 46-65 ans

« Le développement de la région, créer des bassins d'emplois, on a quelques grosses entreprises en Alsace qui permettent ça, et on est un croisement européen entre l'Allemagne, la Suisse, donc on attire pas mal ici. »

Mulhouse / 30-45 ans

Le télétravail : les prémices de nouveaux modes de collaboration et de travail que les Français appellent de leurs vœux.

Les Français, notamment ceux qui travaillent dans des activités de service, ont expérimenté le télétravail à haute dose, et même si leur bilan d'étape n'est pas entièrement positif (isolement, moyens techniques et matériels mis à disposition pas toujours à la hauteur), ils ont la conviction qu'il est en mesure de faire évoluer positivement l'organisation des entreprises pour les prochaines années.

« Je reviens sur la flexibilité, au niveau des emplois du temps, du télétravail, ce serait bien que les entreprises développent ça de manière plus pérenne, organisée. Beaucoup de gens pourraient travailler bien de chez eux, peut-être pas toute la semaine, mais ça pourrait permettre une meilleure efficacité du travail, et en même temps un meilleur épanouissement. Tout est lié, si la personne est plus épanouie au travail et dans sa vie, elle sera plus productive. »

Angoulême / 30-45 ans

Qualité de vie, efficacité, accessibilité, meilleure communication, etc. : **la balance bénéfices / contraintes est nettement en faveur du télétravail** pour nombre de Français qui l'ont expérimenté.

« Développer des outils de communication pour améliorer notre qualité de travail, on fait toutes les réunions en vidéo, on a plus de processus accessibles à tous. En fait, la communication de l'entreprise a été améliorée par plein d'outils informatiques. Là, en étant tous à distance, on s'est tous mis aux outils informatiques et on a eu des applis mises à disposition pour ça qui étaient vraiment bien, et on a gagné en qualité de travail. »

Angoulême / 30-45 ans

En conséquence, ils n'imaginent pas sur ce sujet, au même titre que les dirigeants d'entreprise, un retour à la situation d'avant crise et enjoignent les entreprises à faire preuve d'audace et de créativité en la matière.

« On ne pourra pas remettre le dentifrice dans le tube, personne n'a envie de revenir à la situation d'avant. Je n'étais pas convaincu par le télétravail, je me suis convaincu tout seul, on va rester comme ça : un jour minimum au bureau par semaine, quatre jours maximum. »

Thibault Chassagne, Co-fondateur de Virtuo

« Beaucoup d'emplois peuvent se faire à distance, mais il faut les outils que l'employeur ne veut pas payer. Et il existe une certaine culture très française du présentiel, un besoin de contrôle, c'est une réalité, je le vois et le vis au quotidien. Pouvoir permettre au salarié de télétravailler est important. »

Mulhouse / 30-45 ans

Les chefs d'entreprise ont tous, quels que soient leurs points de vue et pratiques initiaux d'avant crise, mis en place ou étendu le télétravail dans leurs entreprises.

Comme leurs collaborateurs, ils ont « appris en marchant » et ont souvent découvert des vertus à ce nouveau mode de travail qu'ils ne soupçonnaient pas au départ.

Conscients des opportunités et réceptifs aux attentes de leurs équipes, ils souhaitent parachever cette démarche en prenant le temps de définir et de construire les meilleures conditions possibles de mise en place pour les membres de leurs entreprises.

36

« On a 250 personnes au siège, en l'espace de dix jours au mois de mars, on a organisé le télétravail. C'est rentré dans les mœurs, ça donne de nouvelles perspectives, comme le travail à distance plus généralisé [...], cela permet de développer des opportunités intéressantes. »

Jean-Jacques Salaün, Directeur général d'Inditex France

« Le télétravail va continuer, certains ont découvert le télétravail, cela permet quand même d'éviter des déplacements, cela permet d'avoir un meilleur équilibre entre vie privée, vie pro, d'organiser son temps. [...] Mais tout le monde n'est pas égal devant le télétravail : il faut quand même vérifier que le collaborateur ait un endroit pour travailler, un endroit où il est serein. La solution est peut-être aussi dans la mise en place des espaces de co-working. J'habite dans une petite ville à côté de Bordeaux, il y a un espace de télétravail. »

Viviane Chaine-Ribeiro, Présidente du conseil de surveillance de Talentia

Tout en s'engageant à développer le télétravail dans de bonnes conditions, ils ont aussi à cœur de maintenir un juste équilibre entre présentiel et distanciel. Condition *sine qua non* du maintien de la bonne marche de leur entreprise dans toutes ses dimensions : esprit d'équipe, créativité, motivation des collaborateurs, etc.

« Il va nous falloir apprendre à dompter cette nouvelle manière de travailler et apprivoiser ce nouvel outil. Tout en gardant, je l'espère, le sens et la magie de la rencontre. C'est l'action incarnée qui unit les hommes entre eux. »

Bertrand Dumazy, PDG d'Edenred

« Chez KLESIA, nous avons signé un accord sur le télétravail, à la demande de 82% de nos salariés. Les salariés seront en télétravail en moyenne 2,7 jours par semaine. Pour les échanges, les projets et le bien-être des collaborateurs, il est indispensable de garder un lien présentiel. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Le besoin de lien : Si la crise a endommagé les relations interpersonnelles, les citoyens ont su faire preuve de résilience. Mais s'ils peuvent concevoir un éloignement géographique plus prononcé qu'avant la crise, ils ne veulent à aucun prix qu'il ait pour conséquence un délitement des liens qu'ils ont su tisser par le passé.

Privés de lieux et occasions de sociabilité, de nombreux salariés ont pris encore plus conscience du rôle essentiel de l'entreprise dans la création et l'entretien de liens sociaux.

« Un des rôles de l'Entreprise, c'est de créer du lien social, parce qu'on voit qu'avec le télétravail c'est important. »

Bourges / 46-65 ans

« L'Entreprise nous a permis de garder un lien social, on ne fait plus de restaurant, on est enfermé sur nous-mêmes, grâce à l'entreprise aujourd'hui, on a gardé un lien social. »

Mulhouse / 30-45 ans

En conséquence, ils posent un point de vigilance concernant le télétravail : tout en soutenant sa généralisation, ils ne souhaitent pas qu'il induise une dégradation des liens en entreprise.

« Le télétravail va faire venir beaucoup de gens en Bretagne, mais ce sont des gens qui vont être cloisonnés chez eux, ça met un frein au travail ensemble, à la relation interprofessionnelle. »

Lorient / 46-65 ans

Dans un temps court imposé par la crise sanitaire, des progrès importants ont été accomplis par les entreprises : sur l'organisation du télétravail, la réflexion et la communication sur le sens de leur activité, les actions de solidarité, etc.

La question que peuvent se poser aujourd'hui les chefs d'entreprise est la suivante : comment capitaliser au cours des prochaines années sur les progrès accomplis alors que l'évolution de la crise a encore haussé le niveau d'exigence des Français ?

2. L'image de l'Entreprise reste néanmoins très fragmentée et prisonnière de clichés

- a. Les Ateliers Citoyens mettent en évidence les facteurs clés de divergence de perception de l'entreprise : la

38

En matière de générations, ce sont **dans les classes d'âge les plus élevées que l'on observe le plus de distance et de déception** vis-à-vis de l'entreprise.

« Les sociétés ont un rôle très important dans la Société, historiquement, elles étaient très solidaires de la Société, des citoyens, du système. Je pense qu'elles se sont un peu fourvoyées dans le temps en se focalisant sur les actionnaires, la production de richesses. »

Bourges / 46-65 ans

« Il y a la notion de progression à l'intérieur d'une entreprise qui n'existe quasiment plus ; avant vous montiez dans l'échelle, alors qu'aujourd'hui, pour monter en compétences, vous changez de boîte, ça démotive les salariés. »

Martigues / 46-65 ans

Les plus diplômés tissent une relation d'égal à égal avec l'entreprise et se montrent plus indépendants vis-à-vis des entreprises qu'ils fréquentent.

« Pour moi, la vision des sociétés type paternaliste où l'on reste toute sa vie, pour l'intellect, ce n'est pas ultra stimulant. En tant qu'individu, on perd notre capacité à être indépendant. On doit faire ce qu'on a envie de faire même si on ne peut pas toujours le faire, on peut faire des reconversions, faire des efforts pour se débrouiller. Moi, j'ai dû travailler dans une douzaine de sociétés, j'ai toujours eu le choix. »

Cergy / 30-45 ans

Les moins diplômés se vivent comme plus dépendants de l'entreprise et plus exposés à subir ses contraintes.

« On n'est pas tout le temps reconnu par rapport au travail qu'on fournit, il y a beaucoup d'inégalités, je ne sais pas si ça va changer avec ce qui se passe aujourd'hui. »

Lorient / 46-65 ans

Dans les territoires où sont implantées des entreprises visibles et reconnues, les participants se montrent plus enclins à valoriser les entreprises, y compris les grandes.

« Airbus est moteur du territoire. »

Martigues / 46-65 ans

39

« En Mayenne, les gens sont beaucoup plus attachés à l'entreprise qu'en région parisienne. À Paris, c'est juste un gagne-pain alors qu'ici, les gens sont très attachés. C'est assez comparable à la Bavière, et ça, c'est important. »

Laval / 46-65 ans

À l'inverse, ce sont **dans les bassins d'emplois les moins dynamiques** que l'on recueille les attitudes les plus négatives.

« Souvent les entreprises utilisent le fait qu'ils ont des postes à pourvoir en négligeant le salaire, en disant « si tu n'es pas content, tu n'as qu'à aller voir ailleurs. »

Perpignan / 30-45 ans

Ces Ateliers Citoyens illustrent le fait que faire progresser la perception de l'Entreprise en France ne saurait être le résultat d'une stratégie nationale univoque. Le besoin apparaît clairement d'une stratégie combinant plusieurs approches segmentées suivant les cultures territoriales, les visions générationnelles, etc.

b. De nombreuses idées reçues persistent, déterminées par la taille des entreprises.

L'image des entreprises varie fortement selon leur taille, les petites entreprises étant assez largement préférées aux grands groupes.

Le sondage ELABE réalisé pour l'Institut de l'Entreprise⁷ montrait à cet égard que le niveau de bonne image variait de 45 points selon que l'on évoquait les TPE / PME (93%) ou les grandes entreprises (48%).

40

On retrouve une dichotomie très marquée entre petites et grandes entreprises dans la façon dont les participants aux Ateliers les perçoivent.

« Les grandes entreprises, on en a cette méfiance, donc on pense que le dirigeant nous ment, nous manipule, on n'est là que pour les dividendes, alors que [...] quand on est dans une petite entreprise, que le patron sait comment vous vous appelez, vous préférez plus ce petit patron plutôt que le grand pour qui vous êtes juste un numéro de matricule. »

Mulhouse / 30-45 ans

Les PME sont idéalisées, elles sont systématiquement perçues comme plus humaines, plus proches, plus à l'écoute que les grandes entreprises.

Les grandes entreprises sont, à l'inverse, perçues comme froides, distantes, déconnectées du terrain, beaucoup moins humaines.

« Il y a beaucoup plus de personnalisation, enfin, on s'imagine qu'il y a plus de personnalisation des besoins dans les toutes petites entreprises et les moyennes plutôt que dans les grandes où c'est plutôt « à la chaîne ». »

Angoulême / 30-45 ans

7. Enquête « À quoi servent les entreprises ? Vague 2 » réalisée en ligne du 31 juillet au 4 août 2020 auprès de 1 311 Français.

« Les grandes entreprises sont trop mondialisées, elles ne sont plus vraiment françaises, c'est ce qui manque par rapport aux petites entreprises, le souci, c'est qu'on parle des entreprises en général, mais il y a une différence majeure entre les grosses et les petites, les petites font vraiment vivre la France et nous, mais les grosses sont mondialisées, et on ne sait plus trop qui elles sont, où elles sont, et ce qu'elles font. »

Martigues / 45-65 ans

On retrouve partiellement cette dichotomie dans l'attitude perçue des entreprises durant la crise, avec des « profiteuses de crise » davantage identifiées parmi les grandes entreprises que parmi les petites.

Cette perception est parfois relativisée par ceux qui ont fréquenté des grandes entreprises, qui y relatent **de bonnes expériences**.

« Mais ayant travaillé en grande entreprise, généralement, ça peut bien se passer, c'est vraiment une image qu'on a. »

Laval / 46-65 ans

Ils exposent notamment les bénéfiques à faire le choix de la grande entreprise (évolution de carrière, apprentissage de nouvelles compétences, moyens disponibles, etc.).

« J'ai commencé dans une petite clinique privée, niveau confort de travail, c'était plus cocooning, mais je me suis vite retrouvée enfermée avec pas trop de possibilité de pouvoir changer. Je suis partie sur un CHU, j'ai beaucoup plus de possibilités, beaucoup plus de services où je peux travailler. »

Grenoble / 18-29 ans

Certains ont aussi insisté sur la légitimité de la grande taille (une grande entreprise est une petite entreprise qui a réussi) qui nécessite forcément une organisation différente. Si le patron d'une grande entreprise ne connaît pas tout le monde, il dispose de relais managériaux qui eux sont proches des salariés ; de bons dispositifs de communication interne permettent par ailleurs que l'information circule efficacement entre le siège et le terrain. Les échanges à ce sujet dans les Ateliers indiquent que cette perception *a priori* est due en partie à une méconnaissance des grandes entreprises.

« Il ne faut pas casser tout le temps du sucre sur les grandes entreprises, elles ont été des petites entreprises qui ont su faire fructifier leur potentiel. »

Calais / 18-29 ans

Cette dichotomie de perception s'exprime également à l'endroit des dirigeants.

Des participants opposent les patrons de PME proches de leurs troupes (physiquement et culturellement) avec lesquels la communication est facile et fréquente et des dirigeants de grands groupes cyniques, carriéristes, détachés de la réalité de leurs collaborateurs.

« *Il faut être très ambitieux, et avoir moins de scrupule pour arriver en haut d'une grande entreprise, c'est ce que je pense.* »

Grenoble / 18-29 ans

« *Je pense que c'est surtout lié au côté grande entreprise, qui fait un peu opaque, un peu comme l'État qui fait haute sphère, et si on est sur des TPE, on va être dans quelque chose de plus local, plus humain. C'est dû au fait que les grands groupes ne sont pas à taille humaine en fait.* »

Angoulême / 30-45 ans

Il est à noter que **cette perception s'estompe au sortir des échanges avec les dirigeants ayant participé aux ateliers.**

Ces derniers jouant le jeu de la transparence, partageant leurs enjeux et leurs contraintes, se montrant engagés vis-à-vis de leurs collaborateurs et de la société ont positivement surpris les citoyens participants aux Ateliers.

42

Le phénomène d'amélioration de l'image des entreprises observé durant les Ateliers Citoyens étaye le constat d'une méconnaissance des Français vis-à-vis des entreprises et de leurs dirigeants, et renforce l'intérêt de développer des initiatives destinées à faire dialoguer les Français avec l'Entreprise.

3. À l'inverse, d'autres clichés sont déconstruits : les entreprises sont pour les Français des acteurs dont le rôle de créateur de richesses est perçu comme premier et légitime

Les Français que nous avons rencontrés **abordent spontanément et largement, de façon décomplexée, la notion de profit** lorsqu'on les interroge sur le rôle des entreprises.

« À quoi servent les entreprises ? D'abord, elles se servent elles. »

Grenoble / 18-29 ans

« L'entreprise est là pour faire du profit, elle essaie d'avoir un maximum d'empathie, mais le but premier c'est de gagner de l'argent. »

Mâcon / 46-65 ans

Cette notion n'est que **rarement connotée négativement**, beaucoup de citoyens la considérant comme une nécessité, constitutive du mode de fonctionnement des entreprises dans une économie capitaliste. Sachant néanmoins que cette acceptation est plus marquée quand elle concerne les entrepreneurs qui ont pris le risque de créer leur activité, et plus faible quand il s'agit d'évoquer les dirigeants salariés et les actionnaires de grands groupes.

« Partager plus équitablement les profits c'est bien, mais c'est le dirigeant qui a monté sa société, qui fait souvent des crédits, c'est lui qui prend des risques, si sa société se casse la gueule, c'est lui qui paiera les pots cassés. C'est normal que sa société, qu'il a mis des années à monter, il puisse en tirer profit un jour. »

Perpignan / 30-45 ans

43

Certains connectent la réalisation de profit, associée à la création de richesses, à des externalités positives utiles à la société.

« Ça sert à contribuer à l'économie, à s'en servir pour elle-même, elle distribue ainsi de l'emploi et des nouveaux services, ce qui permet à chacun de trouver sa place dans la Société. »

Angoulême / 30-45 ans

« Générer des profits, c'est important pour avoir des emplois, pour innover, sans compter la responsabilité sociale qui peut venir après. »

Lorient / 46-65 ans

Mais d'autres mettent en garde contre une spirale du « profit pour le profit » qui pourrait endommager la Société.

« Donner du travail, d'accord, mais il ne faut pas non plus que tous les dividendes aillent dans certaines poches, et que les salariés soient licenciés alors que tout va bien au niveau des richesses. »

Lorient / 46-65 ans

Dans leur volonté d’apporter les preuves de leur utilité à la Société, les entreprises doivent faire attention à ne pas se dénaturer aux yeux des Français car, comme nous l’avons vu, ces derniers acceptent leur rôle premier de créateur de richesses. Ce n’est qu’en continuant à revendiquer ce rôle qu’elles seront jugées crédibles dans leur ambition d’en faire plus pour leurs parties prenantes.

4. Les Français placent de plus en plus d’attentes dans les entreprises, y compris sur des dimensions sur lesquelles elles ne sauraient être seules légitimes

a. Une attente forte sur l’emploi

44

« Je dirais que c’est un organe vital, ça fait partie de la Société. Pas d’entreprise, pas de travail ; pas de travail, pas de salaire. C’est un organe vital qu’il faut préserver. »

Martigues / 46-65 ans

Ce qui arrive souvent en premier à l’esprit des Français quand on les interroge sur le rôle des entreprises, c’est **la capacité de celles-ci à créer et à maintenir des emplois.**

Cette mission première est d’autant plus présente à l’esprit des Français qu’elle est souvent envisagée par le prisme de la **préservation ou de la dynamisation de l’activité économique des territoires.**

« Dynamiser les territoires, c’est ouvrir des nouveaux services sur des territoires, ça peut être la campagne ou la ville, apporter un plus aux citoyens, être présent, et ne pas avoir de villes mortes, les entreprises permettent ça, notamment par les taxes qu’elles paient. »

Angoulême / 30-45 ans

À ce sujet, la notion de **bassin d’emploi** revêt une importance toute particulière aux yeux des Français, et notamment ceux vivant dans des zones moins favorisées économiquement.

« J'attends de l'entreprise qu'elle apporte déjà de l'emploi dans le bassin mâconnais avec le respect de l'employé, de l'environnement et de la sécurité. »

Mâcon / 46-65 ans

b) Le lien social, au cœur des rôles de l'entreprise

Maintenir le lien social apparaît comme un rôle clé de l'Entreprise dont les Français ont davantage pris conscience dans le cadre de la crise sanitaire.

Les entreprises sont perçues comme créatrices de lien en leur sein et par leurs activités, mais aussi par leurs actions de solidarité pendant la crise.

« Faire aussi le lien social, pas forcément au sein de l'entreprise, mais dans les restaurants, etc., on s'aperçoit hors confinement qu'on a plus accès au lien social dans notre Société avec les entreprises. »

Angoulême / 30-45 ans

« Dans mon entreprise, ils se sont aperçus après le confinement que ça avait été dur pour certaines personnes qui étaient isolées, ils ont mis en place une ligne avec un psychologue qui était disponible 24h/24, 7j/7. Je pense qu'ils ont pris conscience que le lien social est très important, c'est quelque chose qu'on perd un peu dans ces temps de confinement. »

45

Grenoble / 18-29 ans

c. L'importance de la formation est également soulignée

Au-delà des offres de formation, c'est la capacité de l'entreprise à faire évoluer les salariés dans l'entreprise et dans leur vie professionnelle, à les aider à faire progresser leur employabilité, qui est soulevée par les Français⁸.

« La première chose à laquelle j'ai pensée, c'est la formation, qu'elle [l'entreprise] prenne des jeunes en stage, des jeunes et des moins jeunes, de tous horizons, handicapés, pas handicapés, jeunes en formations qualifiantes ou pas qualifiantes, que tout le monde puisse avoir sa chance en stage. »

Angoulême / 30-45 ans

« Offrir des formations ; dans certaines entreprises, on commence très bas, et au fur et à mesure, on peut évoluer, il y a certaines entreprises qui ne recrutent que des gens d'expérience. L'Entreprise a pour mission de former les employés. Je peux

8. Ce constat avait déjà fait l'objet d'une étude de l'Institut de l'Entreprise dans le cadre de la seconde édition de Repère Confiance.

<https://www.institut-entreprise.fr/publications/employabilite-faire-cause-commune>

donner un exemple, McDo, généralement, on commence en tant qu'équipier, on n'a pas d'expérience, ça nous apprend la rigueur, le management à l'américaine, ça développe nos compétences. »

Grenoble / 18-29 ans

d. L'Entreprise est décrite comme devant avoir un rôle fondamental d'inclusion

L'entreprise doit intégrer les jeunes, les personnes éloignées de l'emploi, les personnes issues des minorités, etc.

« Quand je regarde les offres d'emploi, beaucoup d'entreprises demandent de l'expérience alors qu'on sort d'études... Je ne comprends pas ce système là... C'est dur de trouver pour les jeunes, ce serait bien qu'ils prennent les débutants, même si une personne a plus d'expérience que d'autres, on ne peut pas voir qui est vraiment la personne. »

Calais / 18-29 ans

... mais aussi offrir leur chance à des profils atypiques, c'est-à-dire disposant de compétences intéressantes plutôt que de diplômes reconnus (une demande formulée particulièrement par les personnes appartenant à la classe d'âge des 30-45 ans).

46

« L'idée, c'est de laisser un peu plus leur chance aux personnes qui en ont envie, de pouvoir montrer qu'on peut faire autre chose. J'étais chef d'équipe dans l'entretien de jardin, et maintenant je suis dans un bar, j'ai dû faire mes preuves, ça a été compliqué. »

Perpignan / 30-45 ans

« Ce que j'aimerais, c'est que l'entreprise fasse d'avantage confiance, qu'elle offre plus d'opportunités avec moins de stéréotypes dans le recrutement. J'aimerais que l'Entreprise ne prenne pas en compte ce à quoi je ressemble et mon diplôme qui est très théorique, mais plutôt qu'elle essaie de savoir comment je fonctionne et ce que je peux lui apporter sur le plan humain et dans ce qu'elle attend de moi. »

Angoulême / 30-45 ans

Concernant l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, le point de vue partagé assez largement est que beaucoup reste à faire, qu'il faut poursuivre les efforts et rester vigilant.

« L'égalité homme-femme, ça n'y est pas du tout, même dans ma structure. »

Mulhouse / 30-45 ans

« L'égalité homme-femme pour les postes à responsabilité on n'y est pas. Quand une femme arrive dans une entreprise, en général, elle va finir DRH. »

Laval / 46-65 ans

e. Le bien-être en entreprise, un élément à développer

Décrit unanimement comme un **élément essentiel**, le bien-être en entreprise est également perçu comme **endommagé** par certains. Des Français évoquent notamment le burnout, la lassitude, le « ras-le-bol », les objectifs inatteignables, le *reporting* à outrance.

« Effectivement, il faut manager, mais il y a un ras le bol des salariés qui se sentent opprimés par des méthodes qui ne leurs conviennent pas, d'où le burnout, la lassitude, le ras-le-bol contre les entreprises. »

Angoulême 30-45 ans

Les plus âgés ont **pour certains la nostalgie d'un « âge d'or » perdu** où l'entreprise était plus humaine.

« Les entreprises ont un rôle très important dans la Société, historiquement elles étaient très solidaires de la Société, des citoyens, du système, je pense qu'elles se sont un peu fourvoyées dans le temps en se focalisant sur les actionnaires, produire des richesses. »

47

Martigues 46-65 ans

Une dimension sur laquelle le management, et sa réinvention, jouent un rôle primordial.

f. L'attente d'un partage des richesses plus équilibré

La création de richesses est vue comme un prérequis indispensable pour créer de l'engagement et de la confiance. Mais une perception assez largement partagée veut que ce sont les actionnaires qui sont privilégiés dans le partage des profits générés par l'entreprise. D'où une demande pour un partage des richesses plus équilibré.

« Volkswagen redonne des sous en fin d'année à ses salariés, 9 000 euros par année, mais en France, on n'entend jamais ça, Peugeot, Renault, on n'entend jamais ça. »

Mulhouse / 30-45 ans

Au-delà du partage des richesses, certains appellent de leurs vœux un plus grand partage de la décision dans l'entreprise.

« Je suis pour une implication plus importante des collaborateurs dans les décisions de l'entreprise, plutôt que machinalement d'avoir un conseil d'administration ou des actionnaires qui disent « on veut aller dans ce sens-là ». Ce serait vraiment incorporer les collaborateurs au sein de l'entreprise. »

Cergy / 30-45 ans

g. Et l'environnement ? Peu évoqué spontanément, il s'avère déterminant quand on creuse le sujet avec les Français.

Peu évoquent spontanément la question environnementale. Les jeunes mentionnent davantage leur préoccupation pour la nature et le climat que les autres classes d'âge, mais même pour eux ce thème ne vient pas en premier et les échanges à ce sujet ont généralement été provoqués par les animateurs des Ateliers Citoyens.

Cependant, lorsque les participants sont interrogés sur la dimension environnementale, celle-ci n'est pas prise à la légère et les entreprises sont très attendues, notamment du fait de leur fort impact sur la Société et l'effet d'entraînement qu'elles sont capables de générer.

« Les entreprises ont un certain pouvoir dans l'écologie, si les grandes entreprises prenaient les devants et les bonnes décisions, ça aurait un impact considérable, surtout en ce moment, ce serait bien qu'elles prennent leurs responsabilités et commencent à faire des actions fortes pour changer les choses. »

48

Calais / 18-29 ans

Cette demande adressée aux entreprises d'en faire plus au niveau environnemental se teinte parfois d'une **critique sur l'inclination de certaines à se contenter seulement de se mettre en conformité avec les règles qui leur sont imposées.**

« Elles ne sont pas suffisamment proactives par rapport aux avancées sur l'environnement, l'État impose des règles, et elles évoluent dedans. Elles n'anticipent pas, elles ne sont pas suffisamment proactives, elles se focalisent sur le cadre légal mais ne vont pas au-delà. »

Mulhouse / 30-45 ans

Certains établissent **un lien entre les enseignements de la crise sanitaire et l'importance accrue de l'engagement environnemental** des entreprises. Notamment sur le sujet du recentrage sur le local.

« Les réelles attentes, ça va être plus du côté humain, relocaliser les entreprises, développer le local, rien que pour l'agriculture, arrêter d'importer des entrants

qui viennent d'Inde alors qu'on peut les produire en France. Il y a toutes ces notions qui doivent être rééquilibrées, ça va de pair avec l'écologie, plein de choses pourraient être faites, favoriser le développement de l'entreprise pour avoir le moins d'impact écologique possible, les solutions existent, et peu importe le domaine, on peut faire des gestes pour l'environnement. »

Calais / 18-29 ans

D'autres notent que **si les entreprises s'engagent en matière d'environnement, elles le font aussi et parfois même surtout parce que c'est leur intérêt** : réputation, demande des consommateurs, réduction des coûts.

« Je suis d'accord sur le fait que pour l'image, ils ont intérêt à soigner la devanture, leur image, les grandes entreprises vont mettre en avant ces points environnementaux sur lesquels elles se développent, mais certaines petites et moyennes entreprises mettent aussi les moyens pour faire des efforts. »

Mulhouse / 30-45 ans

h. Les Français attendent des entreprises qu'elles agissent de manière plus proactive avec le secteur public

Les Français pensent que les entreprises ne doivent pas être laissées à elles-mêmes. Qu'il est sain pour la Société de leur appliquer des réglementations. Qu'elles ne réussiront pas toutes seules.

49

« Sur les trois dernières années, des efforts ont été faits, mais peut mieux faire ! Ces efforts sont faits parce qu'il y a des nouvelles réglementations, des nouvelles lois, c'est dommage que ça ne vienne pas des entreprises elles-mêmes plus souvent. J'ai une bonne image globale des entreprises avec un petit fond de déception quand même. »

Caen / 18-29 ans

À ce titre, pour de nombreux Français, les actions de l'État ont été déterminantes pour gérer la crise.

« On attend beaucoup plus de l'État que d'une entreprise, et les entreprises attendaient les décisions de l'État avant d'agir. »

Grenoble / 18-29 ans

Partie III - Un plan de travail se dessine 51 pour l'Institut de l'Entreprise au sortir des Ateliers Citoyens

Riches de nombreux enseignements, les Ateliers Citoyens permettent de dégager trois types de thèmes, concernant les attentes des Français vis-à-vis des entreprises :

- Le premier groupe thématique concerne des attentes dont les entreprises sont des acteurs importants, certes, mais qu'elles ne peuvent pas résoudre ou actionner seules. Pour ne pas voir perdurer un décalage stérile entre les attentes et les possibilités d'action des entreprises, ces dernières auraient intérêt à communiquer sur les limites de leurs possibilités.
- Le second groupe thématique se compose de sujets sur lesquels les entreprises agissent déjà efficacement aujourd'hui, mais sans que cette action soit suffisamment reconnue à ce stade. Ce déficit de notoriété justifierait des actions ciblées pour porter à la connaissance du public l'engagement des entreprises.
- Le dernier groupe concerne des attentes importantes des Français pour lesquelles un renforcement de l'action proactive des entreprises pourrait présenter beaucoup d'intérêt.

La suite de ce document présente davantage de détails sur chacun de ces trois thèmes, qui dessinent une esquisse de plan de travail que l'Institut de l'Entreprise pourrait animer.

1. Certaines attentes fortes des Français ne sauraient relever des seules entreprises mais appellent à une coordination renforcée entre différents acteurs

52

Des attentes centrales ont été exprimées par les Français, mais elles ne peuvent être prises en charge par les seules entreprises.

Leur teneur et leur envergure nécessitent une réponse coordonnée de plusieurs acteurs, et en premier lieu de l'État et des collectivités locales. Tout en répondant à son niveau à ces attentes structurantes, est-ce à l'Entreprise de s'inscrire comme le chef de file des chantiers qu'elles impliquent ?

Les Français, comme les dirigeants, ne sont pas unanimes sur le sujet.

Parmi celles-ci, figurent notamment :

a. L'emploi

Pour certains Français, comme pour nombre d'économistes et d'entrepreneurs, la préservation et la création d'emplois est avant tout une prérogative de l'État.

« On n'a pas une bonne image des grandes entreprises parce qu'on a l'impression qu'elles s'en sortent mieux que les autres, mais ce n'est

pas à elles de maintenir à flot les petites entreprises. C'est plus au gouvernement de créer de la justice. »

Perpignan / 30-45 ans

Sur cette même ligne, des chefs d'entreprise rappellent le rôle clé de l'État pour préserver l'emploi durant la crise.

« C'est surtout l'État qui a fait quelque chose d'extraordinaire, il a nationalisé les salaires. Cela permettra aux entreprises qui ont su conserver leurs compétences de mieux rebondir. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

b. La dynamisation des territoires

Bien sûr, les entreprises jouent, par construction, un rôle local important dans la dynamisation des territoires. Mais seuls les acteurs publics comme l'Europe, l'État et les collectivités locales ont le pouvoir de changer la donne à une large échelle, grâce à leurs prérogatives législatives, réglementaires et fiscales.

« On ne pourra pas relocaliser toutes les activités industrielles en France : le sujet, c'est l'Europe, c'est d'arriver à avoir des règles européennes qui s'harmonisent, que ce soit au niveau fiscal ou social [...] À un moment donné, le salaire minimum harmonisé en Europe, il va nous en falloir un, et il nous faudra bien des règles communes, qui éviteront la concurrence déloyale que ce soit en matière de salaires ou de fiscalité. »

Viviane Chaine-Ribeiro, Présidente du conseil de surveillance de Talentia

2. D'autres attentes portent sur des champs déjà investis par les entreprises mais dont les actions sont méconnues des Français

a) Les actions de solidarité pendant la crise

Nombre des Français ayant participé aux Ateliers Citoyens ignoraient ou connaissaient seulement partiellement le rôle des grandes entreprises pendant la crise. Notamment les actions de réaffectation des chaînes de production sur des produits utiles pour se défendre contre le virus (gels, masques, cloisons, etc.).

« Nous l'avons vécu en essayant d'aider les autres. D'abord en aidant l'AP-HP qui nous avait avertis qu'ils n'avaient plus de gel hydroalcoolique. La décision

de Bernard Arnault a été rapide : transformer toutes les usines de parfum en usines de gel et le donner gratuitement. Une semaine plus tard, Bernard Arnault nous demandait d'importer des masques en France et nous avons été les chercher partout, jusque chez nos fournisseurs en Chine. »

Marc-Antoine Jamet, Secrétaire général de LVMH

b. Le partage des richesses

La captation des profits par les seuls actionnaires : une idée reçue dominante que les chefs d'entreprise souhaitent combattre.

« Cette perception n'est pas exacte, mais je sais que c'est la pensée dominante, parce que les entreprises ne font pas l'effort de montrer qu'elles sont utiles à tous types de population. Et donc le gros effort à faire, c'est d'apporter des preuves, chiffrées s'il le faut. Les entreprises font des profits, bien sûr, et elles versent leurs dividendes. Mais ce ne sont que quelques pourcents, et le reste revient aux fournisseurs, aux salariés, à l'État via les impôts, etc. »

Antoine Frérot, PDG de Veolia

Les chefs d'entreprise qui ont pris part aux débats des Ateliers Citoyens ont soutenu une vision partenariale de l'entreprise, au sein d'un écosystème dont la préservation est la clé d'un développement pérenne.

54

« À titre personnel, ce que je défends, c'est qu'une entreprise fait partie d'un écosystème incluant des salariés, des clients, des fournisseurs, et une gouvernance que vous pouvez appeler des actionnaires. Dans ce cadre, s'il n'y a pas une distribution de la valeur créée qui soit acceptable pour l'ensemble de ces parties, [...] l'entreprise disparaîtra. Ce moment de crise est un accélérateur de la transformation des entreprises et de leur prise en compte des parties prenantes.

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

« Si vous me demandez mon avis, je pense qu'il faut aller vers des entreprises beaucoup plus redistributives, je serais partant pour 1/3 pour les fonds propres, 1/3 pour l'actionnaire et 1/3 pour les salariés. Je pense que le jour où ces règles se mettront en place, ces changements seront favorables pour les entreprises. »

Jean-Jacques Salaün, Directeur général d'Inditex France

Pour ce faire, des chefs d'entreprise présents ont prôné une prise de parole franche et sans langue de bois, qui n'occulte pas la prise en compte et l'importance des actionnaires dans le développement de l'entreprise, mais tout en restant vigilant à ce que les profits générés soient utiles à toute la société.

« Les actionnaires de SOCOTEC sont des investisseurs financiers, on est une entreprise sous LBO [...] J'ai des capteurs qui me permettent de sentir ce qui se passe dans les équipes, et par ailleurs, j'ai des points de contact avec les actionnaires. Le point de fond, c'est de se mettre d'accord sur un cap de performance avec ses actionnaires, de faire en sorte d'être toujours sur la même ligne. Je partage avec les équipes le fait que ce qui est important pour une entreprise et ses salariés c'est d'avoir une liberté, et ce qui vous permet d'avoir cette liberté c'est d'avoir un certain niveau de performance. »

Hervé Montjotin, Président du Groupe SOCOTEC

« L'entreprise a un rôle envers la société, le profit est utile à ça. En revanche, quand le profit augmente via les technologies, c'est un profit à réinvestir. Je ne voudrais pas qu'on oppose le profit pour l'actionnaire versus l'emploi, au contraire, notre mission, c'est de créer de l'emploi, et le profit est nécessaire pour ça. »

Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone

D'autres ont souligné le rôle que peut jouer le développement de l'actionnariat salarié dans une plus grande acceptation par l'opinion du rôle des actionnaires.

« Aujourd'hui, 90% des salariés en France sont actionnaires de la FDJ. Ça je peux vous dire que c'est très fort [...]. Le capital détenu par les salariés est de 4%, mais le fait que 90% des salariés soient actionnaires, c'est fondamental, ça les rend encore plus intéressés au succès de l'entreprise. »

55

Stéphane Pallez, PDG de la FDJ

c. L'emploi des jeunes

Les Ateliers Citoyens ont permis aux dirigeants d'entreprise de rappeler les engagements forts qui ont été pris sur l'apprentissage. Avec la volonté d'en faire un parcours d'entrée pérenne dans l'entreprise.

« Cette année, on fait 1 000 recrutements en France, en partie pour gérer les départs mais aussi pour renforcer nos expertises et notre présence sur les territoires. Nous avons donc besoin de ces 1 000 recrutements, dont 220 alternants. Une révolution est en train de se passer en France, les entreprises se sont mises à croire en l'alternance, et le fait qu'il y ait des incitations financières pour garder le cap, c'est très bien. Chez SOCOTEC, on veut aller plus loin, on a créé en septembre notre CFA d'entreprise, on en a formé 50 en 2020 et 50 autres en 2021 c'est un point de fierté majeur dans l'entreprise. »

Hervé Montjotin, Président du Groupe SOCOTEC

« De nombreuses entreprises ont cessé de recruter des stagiaires et des alternants. Or, quand le bateau tient la tempête, ce qui est le cas pour Edenred, il me semble qu'il faut veiller à ne pas laisser tomber ses engagements. Il faut, dans la mesure du possible, continuer à accueillir ces stagiaires et alternants...ils sont notre futur. »

Bertrand Dumazy, PDG d'Edenred

« Pendant la pandémie, j'ai demandé qu'on augmente de 10% l'apprentissage. Cela fait quinze ans que l'on parle d'apprentissage, et enfin, on commence à y avoir recours, ce qui fait que la France n'aura plus à rougir face à l'Allemagne. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Pour communiquer davantage sur ces actions et faire de la pédagogie sur l'utilité sociétale de l'entreprise, le rôle public du dirigeant est déterminant. Pour être efficace et marquer les esprits, cette communication doit être non seulement incarnée par le dirigeant mais aussi la plus concrète possible et au plus proche des citoyens.

56

3. Sur d'importants sujets, les entreprises ont beaucoup à gagner à s'engager collectivement un cran plus loin

Au cours des échanges en Atelier, des attentes spécifiques ont été mises en avant par les Français. Et ces attentes, les chefs d'entreprise ont tout intérêt à s'en emparer pour initier des actions à court terme susceptibles de changer la donne.

Ces dirigeants, tout en partageant ce qu'ils ont déjà mis en place dans leurs entreprises respectives, ont reconnu et acté auprès des Français avec lesquels ils ont échangé qu'ils comptaient chacun **aller un cran plus loin sur ces sujets** de préoccupation.

Les actions qui en découleront seront placées au cœur du plan de travail de l'Institut de l'Entreprise et dont ses dirigeants adhérents seront invités à se saisir.

a. Les nouveaux modes d'organisation du travail

La montée en puissance du télétravail – qui est une réponse à la crise sanitaire mais aussi une demande des Français sur le long terme – nécessite de repenser les modes de management pour préserver l'esprit d'équipe et la créativité des collaborateurs.

« Le principal enjeu va se situer au niveau du manager, comment générer du collectif ? [...] Il ne faut pas qu'on se rate sur la logique télétravail versus présentiel [...]. Les choses vont évoluer, et je pense que cette crise va générer une grande transformation au niveau du management. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

Pour certains chefs d'entreprise, les interactions à distance peuvent aussi être vues comme une opportunité de réduire la distance entre les dirigeants des grandes entreprises et leurs collaborateurs.

« La façon de voir les choses, c'est d'abord la façon de travailler, comme vous tous. Quand on voit ses principaux collaborateurs entre leur cuisine et leur salle de bain sur Zoom, les relations se transforment. Cela a probablement introduit entre nous plus de simplicité, plus d'intimité et donc plus de proximité. À distance, il a aussi fallu être plus explicatif, plus managérial. Se parler à travers un écran à quarante, c'est moins simple qu'une réunion avec trois personnes. On a vu apparaître des gens avec qui on n'avait pas l'habitude de travailler qui étaient mobilisés, impliqués. »

57

Marc-Antoine Jamet, Secrétaire général de LVMH

b. La qualité de vie au travail

Au-delà de la santé physique des collaborateurs, qui est un prérequis indispensable, la qualité de vie au travail passe en premier lieu par la création d'un esprit d'équipe qui permet aux collaborateurs de s'épanouir. Pour le faire advenir, le rôle des managers est crucial.

« Le bien-être au travail, c'est d'abord une question d'esprit d'équipe, vous vous sentez bien ou pas dans l'équipe, il ne faut pas se tromper [...]. Si vous n'avez pas ça, si vous n'avez pas des managers qui font le boulot, au sens où ils s'intéressent à leurs équipes, à ce que veut l'entreprise, vous passez à côté de quelque chose. »

Hervé Montjotin, Président du Groupe SOCOTEC

L'écoute structurée du vécu et des attentes des collaborateurs est aussi primordiale. C'est elle qui va permettre de bâtir des plans d'actions pérennes pour améliorer la qualité de vie au travail.

« On a un dispositif de baromètre social, tous les deux ans, tous les salariés sont interrogés sur toute une série de dimensions, comme l'équilibre vie pro / vie perso ou leur engagement dans l'entreprise, leur compréhension de la stratégie. On analyse ça et ensuite, on construit des plans d'actions sur lesquels on s'engage. »

Christine Fabresse, Directrice générale Banque retail et assurance du Groupe BPCE

« Il y a deux grands types de stress en entreprise, celui du burnout et celui du bore-out où on est déconnecté de la mission de l'entreprise, c'est l'ennui jusqu'à la dépression. On n'a pas trop de bore-out, mais on peut avoir du burnout. [...]. Nous avons un logiciel qui fait des études d'engagement de manière mensuelle en demandant aux gens de noter les différents aspects de leur travail. On peut mesurer par département ce qui s'est passé, on voit l'évolution, et dans ce logiciel, il y a un bouton Help pour être appelé et aidé si besoin. »

Thibault Chassagne, Co-fondateur de Virtuo

c. L'employabilité

Le développement de la formation tout au long de la vie doit permettre aux salariés d'être bien armés face aux évolutions de leur métier. C'est une attente qui s'est exprimée très fortement.

58

« Les salariés restent très longtemps chez nous. Comme pour nos clients, il faut qu'on les fidélise, et qu'on maintienne leur employabilité. Donc nous mettons en place des parcours de formation tout au long de leur carrière, pour les aider à se transformer en fonction des évolutions métiers, avec notamment les enjeux de la digitalisation. Le métier n'a plus rien à voir avec celui dans lequel j'ai commencé, mais heureusement, j'ai été formée pour continuer de monter en compétences. »

Christine Fabresse, Directrice générale Banque retail et assurance du Groupe BPCE

La formation à de nouvelles compétences est l'affaire de l'entreprise mais aussi celle du salarié, qui doit être l'acteur de son employabilité pour garder le contrôle de son avenir dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur de celle-ci. Pour ce faire, le financement et la communication sur le Compte Personnel de Formation, est un chantier clé.

« La formation, le Compte Personnel de Formation, et être responsable de son employabilité, va être un grand sujet parce qu'il va y avoir beaucoup de bouleversements, de transformations de compétences et donc il va falloir vraiment se servir de ce compte. Il devrait être abondé par l'entreprise et l'État. »

Viviane Chaine-Ribeiro, Présidente du conseil de surveillance de Talentia

Les chantiers autour de l'employabilité sont en cours de déploiement, mais ils doivent encore monter en puissance pour être à la hauteur de l'enjeu.

« La mobilité est clé, les cinq métiers⁹ que j'ai évoqués se nourrissent les uns des autres, les personnes commencent à un endroit, et vont à un autre par le parcours personnel et la formation. Ce sera de plus en plus important chez nous et dans le monde de l'entreprise. Il y a de nouvelles technologies qui émergent, on aura de plus en plus besoin de formation continue et régulière, et je ne sais pas si nous l'avons suffisamment pris en compte collectivement, nous les entreprises, avec les pouvoirs publics, mais nous allons le développer, nous allons développer la formation continue pour les nouveaux métiers qui vont apparaître. »

Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone

d. L'inclusion

Accueillir des personnes éloignées de l'emploi est une démarche proactive et qui nécessite bien souvent de travailler avec d'autres acteurs en prise directe avec les populations concernées.

« Nous sommes confrontés à ce sujet dans beaucoup d'entreprises : il est difficile de trouver les CV de jeunes qui viennent des quartiers et qui souvent n'arrivent pas jusqu'à nous. Nous avons passé un partenariat avec des associations qui sont directement connectées avec ces jeunes, notamment Mozaïk RH. Nous leur avons demandé de nous amener des jeunes venant de ces quartiers pour lutter contre une forme de recrutement conventionnel qui consiste à recruter toujours les mêmes personnes. »

59

Stéphane Pallez, PDG de la FDJ

L'inclusion, implique également de donner sa chance à des profils atypiques.

« On a aussi besoin d'être plus attentif à ce que j'appelle « donner sa chance » [...] à ne pas se limiter uniquement aux personnes diplômées. »

Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone

Ce qui implique de mettre en place des outils idoines qui favorisent le recrutement de profils nouveaux.

« Au niveau du CV, on regarde les compétences, nous ne prenons en considération ni l'âge, ni le nom, ni le lieu de résidence. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA

9. Audit, conseil en technologie, conseil en organisation, conseil juridique & fiscal, conseil en fusions & acquisitions.

e. La parité

L'équilibre entre les femmes et les hommes et l'égalité de traitement sont des sujets sur lesquels les dirigeants membres de l'Institut de l'Entreprise sont particulièrement engagés, même s'ils reconnaissent qu'il reste du chemin à parcourir, notamment en ce qui concerne les postes de direction.

« Là où ça se complique, ce sont les postes à responsabilité, quand on regarde notre management, les postes de direction, là on a moins de femmes que d'hommes, et on travaille sur ce sujet. On est à peu près à 1/3, et ce n'est pas satisfaisant pour les postes de leadership. Nous ne sommes pas mal par rapport aux autres entreprises, mais il y a encore une marge de progrès. »

Sami Rahal, Président de Deloitte France et Afrique francophone

« La première chose que nous nous sommes dite, c'est qu'on devait normalement avoir en moyenne le même nombre de femmes dans les postes à responsabilité que globalement dans l'entreprise. En gros, quand je suis arrivée, il y avait 45% de femmes dans l'entreprise et 55% d'hommes. Le groupe FDJ est une entreprise très mixte dans son personnel, mais quand on regardait les postes de management, il n'y avait que 34% de femmes en moyenne. Nous avons pris un engagement, qui est d'avoir le même nombre de femmes sur les postes à responsabilité que d'hommes. »

60

Stéphane Pallez, PDG de la FDJ

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de s'engager sur le long terme et de structurer sa démarche avec des points d'étape réguliers.

« Je pense que c'est une question déjà de conviction au sommet de l'entreprise. Quand je dis que nous sommes engagés, c'est moi et mon comité exécutif, c'est un engagement que nous avons pris collectivement. Deuxième élément, c'est le fait de fixer un objectif sur plusieurs années, parce que dans une entreprise, ça ne peut pas se faire en un an. Nous avons pris cet engagement début 2015, en se disant, en 2020, nous voulons être là. Autrement dit il faut un objectif clair, et tous les ans, se mesurer, c'est le troisième élément. »

Stéphane Pallez, PDG de la FDJ

Ce chantier nécessite également d'opérer des changements dans la culture managériale de l'entreprise.

« Il faut que l'entreprise arrête de mettre des réunions à 18-19h, il faut admettre qu'on puisse s'absenter pour les enfants... Il faut admettre la souplesse... L'efficacité n'est pas liée à des horaires fixes. »

Viviane Chaine-Ribeiro, Présidente du conseil de surveillance de Talentia

f. La diminution de l’empreinte carbone

L’environnement constitue un enjeu éthique aussi bien qu’économique pour l’entreprise. Une entreprise qui ne prend pas en compte les défis environnementaux à leur juste hauteur dans sa stratégie est une entreprise à risque.

« Nous prenons garde à ce que les serveurs et hébergeurs avec lesquels nous travaillons soient de moins en moins consommateurs d’électricité carbonée. Cette nécessaire mutation sera longue. C’est pourquoi nous devons la démarrer dès aujourd’hui. »

Bertrand Dumazy, PDG d’Edenred

« On voit bien la demande et la nécessité d’une économie circulaire, de la réduction des consommations d’énergie et d’eau, de la protection de la biodiversité. Ces enjeux ont aujourd’hui la force d’une évidence et nous accélérons nos programmes sur ces thèmes afin d’intégrer ces changements profonds et irréversibles. »

Marc-Antoine Jamet, Secrétaire général de LVMH

« La croissance n’est pas une finalité, mais n’est pas non plus nécessairement synonyme de pollution. On peut avoir un développement économique propre, on peut le faire de façon sérieuse. Ça reste l’économie qui produit des richesses. Donc si on veut garder notre niveau de vie en France, il nous faut un minimum de croissance, d’activité économique. Mais à condition qu’on le fasse proprement. Dépolluer, c’est du travail, et de l’économie aussi. »

Antoine Frérot, PDG de Veolia

Les énergies des entreprises doivent converger pour diminuer sensiblement et durablement l’empreinte carbone de leurs activités.

Ce chantier est vaste car il concerne un grand nombre de sujets : gestion des déchets, économie circulaire, transports propres, approvisionnements locaux, politiques de Recherche & Développement, etc.

Il implique comme pré-requis un haut niveau de transparence.

Il doit s’accompagner de mesures incitatives fortes qui aient la capacité de changer drastiquement les pratiques.

« Je milite pour une taxe carbone. Car si ça coûte plus cher de polluer que de dépolluer, si ça coûte plus cher d’émettre que de ne pas émettre, alors les gens dépollueront. C’est ce qu’on a fait dans le secteur de l’eau. C’est sûr que si ça coûte plus cher de polluer que de dépolluer, les gens et les entreprises le feront moins. »

Antoine Frérot, PDG de Veolia

Il doit mobiliser l’ensemble des parties prenantes de l’entreprise, y compris les actionnaires.

Postface

La crise économique et sociale des années 2020 et 2021, initiée par la pandémie de Sars-CoV-2, ne provient pas des entreprises. Mais elle ne pourra se résoudre que par leur intermédiaire.

Les mesures gouvernementales adoptées partout dans le monde pour lutter contre l'épidémie ont conduit un grand nombre de pays à stopper temporairement tout ou partie de leurs activités économiques, et à soutenir massivement les salariés et les entreprises, soit par le biais de prêts à taux préférentiel garantis par l'État, soit par le biais de subventions. Si ces aides ont permis d'amortir le choc systémique de ce que l'histoire mondiale retiendra sous le nom de Grand Confinement, elles n'ont pu empêcher le développement d'une crise économique majeure, et de ses dramatiques impacts sociaux : renforcement du chômage, de la pauvreté, et amplification des inégalités préexistantes.

Du fait de cette stratégie, la question du désendettement public sera nécessairement au cœur des problématiques de sortie de crise, s'ajoutant aux multiples défis que l'humanité, en croissance démographique exponentielle depuis un siècle, devait déjà surmonter. Citons à titre d'exemples l'enjeu environnemental causé par la pollution et le réchauffement climatique ; l'enjeu alimentaire et urbanistique ; l'enjeu de la transition énergétique ; ou encore l'enjeu sanitaire lié à l'interconnexion croissante des populations. Les entreprises, que nous savions déjà avant la crise du Covid-19 être des acteurs majeurs et incontournables de la résolution de ces défis, du fait de leur capacité d'innovation, de leur agilité opérationnelle et de la viabilité de leurs modèles de financement, voient désormais leur importance stratégique renforcée en raison du besoin de rembourser la dette publique. Ce sont en effet les entreprises, et elles seules, qui « fabriquent » la valeur économique permettant à un État pacifique de se financer autrement que par la dette, ou de combler cette dernière. Une sortie de crise réussie passe donc nécessairement par l'Entreprise.

64

Mais pas n'importe quelle Entreprise : l'Entreprise post-RSE. L'Institut de l'Entreprise s'est fait le porte-parole de nombreuses entreprises, qui considèrent que la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) a été une étape importante de la modernisation des modèles d'entreprises, mais seulement une étape qui demande à être dépassée. Cette aspiration à une meilleure intégration des ambitions de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise est née des enseignements de la crise des *subprimes* en 2008. Cette crise-là, pour le coup, était causée en grande partie par diverses pratiques des entreprises et avait provoqué une prise de conscience majeure chez ces dernières que le dogme friedmanien d'une responsabilité sociétale restreinte à la maximisation des profits¹¹ demandait à être réinterrogé. Depuis, nombreuses sont les sociétés qui ont cherché à préciser leur raison d'être afin d'expliquer comment leurs objectifs privés contribuent à l'intérêt général et qui ont fait évoluer leurs modèles économiques, leurs processus de production, leurs pratiques de travail et leurs structures de gouvernance, de manière à améliorer leur pris en compte des intérêts de leurs multiples parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, territoires, générations futures, etc.

11. Voir l'analyse de Milton Friedman dans le *New York Times* du 13 septembre 1970 : « *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* »

Ainsi donc, si l'Entreprise, en tant que mode d'organisation productrice et de génération de valeur, s'impose comme le pivot nécessaire pour surmonter la crise issue du Covid-19, c'est bien l'Entreprise post-RSE qu'il nous faut encourager, pour que cette reprise économique soit à la fois partagée par les parties prenantes, et axée sur la résolution des grands défis d'intérêt général : emploi, partage de la valeur, environnement, santé, éducation, etc.

Le XX^{ème} siècle fut marqué par le développement de l'État-Providence. Peut-être le XXI^{ème} siècle sera-t-il quant à lui marqué par l'essor de l'Entreprise-Providence, cœur d'un nouveau contrat entre l'individu et le collectif économique, d'une part, et entre les intérêts privés et le modèle socio-économique national d'autre part ? C'est en tout cas cet horizon que nous avons vu plébiscité par les citoyens au cours des Ateliers de Repère Confiance : des entreprises pourvoyeuses de solutions valables pour l'ensemble de leurs parties prenantes, au modèle économique équilibré, soucieuses de leur impact sur les nouvelles générations et l'environnement, et qui contribuent à ramener la sérénité autour de l'économie de marché et du capitalisme libéral. Voilà l'aspiration de nos concitoyens.

Tout ce qui freinera l'essor des entreprises post-RSE éloignera la sortie de crise. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises et leurs dirigeants travaillent sur les questions, incompréhensions et attentes exprimées par les citoyens au cours des Ateliers. De plus, la perspective de la campagne électorale des Présidentielles françaises de 2022, toujours propice aux propositions excessives ou utopiques, exige qu'y soient apportées des réponses rationnelles, réalistes, validées par l'expérience et non des chimères qui ne feront qu'éloigner plus, *in fine*, les Français des entreprises et de la consolidation de la prospérité nationale.

65

De ces discussions particulièrement riches a donc émergé un véritable programme de travail pour l'Institut de l'Entreprise, qui nous conduira à organiser des concertations au sein de la communauté des entreprises, afin de produire des réponses collégiales à ces interrogations, et à faire connaître les propositions qui en émergent.

L'Institut de l'Entreprise s'emploiera donc plus que jamais à être le lieu où s'élaborent et se partagent les moyens de rendre les entreprises plus performantes pour les intérêts de leurs multiples parties prenantes, et continuera à mettre en œuvre des instances de dialogue avec l'opinion publique, telles que les Ateliers Citoyens développés par le programme Repère Confiance.

Paul Allibert, Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

Conseil d'orientation

Président

Antoine Frérot

Conseil d'orientation

Philippe BESSE

Stéphane BOUJNAH

Philippe CARLI

Augustin DE ROMANET

Jacques GOUNON

Didier KLING

Béatrice KOSOWSKI

Olivier LENEL

Catherine LESPINE

Marie-Christine LOMBARD

Jean-Luc PLACET

Jacques RICHIER

Jean-Jacques SALAUN

Christian SCHMIDT DE LA BRELIE

Pierre-Sébastien THILL

Présidents d'honneur

Xavier Huillard

Michel Pébereau

Michel Bon

Directeur général

Paul Allibert

29 rue de Lisbonne
75 008 Paris
+33 1 53 23 05 40
web@idep.net

www.institut-entreprise.fr

