Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

L'APRÈS-COVID : QUELLES ATTENTES À L'ÉGARD DE L'ENTREPRISE ?

Romain Bendavid, Marie Gariazzo

24/07/2020

Malgré des situations disparates des salariés pendant le confinement, plusieurs consensus émergent à l'issue de cette période que ce soit concernant les attentes à l'égard des aspirations professionnelles des salariés ou de l'employeur. Romain Bendavid, directeur de l'expertise corporate et climat social de l'Ifop, et Marie Gariazzo, directrice adjointe du département Opinion et stratégies d'entreprises de l'Ifop, dressent un état des lieux.

Une expérience du confinement qui a vu émerger « trois France » de salariés

Comme dans beaucoup de domaines où le confinement a fonctionné comme un révélateur de fractures préexistantes, la situation professionnelle pendant la crise sanitaire a mis en relief des clivages assez nets. Selon une enquête menée par l'Ifop pour Wittyfit et Siaci Saint-Honoré auprès de salariés en activité, entre le 18 et le 22 mai 2020 soit juste après la fin du confinement obligatoire, trois grands types de situations ont été vécus par des proportions identiques de salariés.

Un premier tiers (33%) des personnes interrogées ont travaillé la plupart du temps depuis leur domicile ou depuis le lieu où ils étaient confinés. Les cadres y sont largement surreprésentés, cette situation ayant été vécue par près des deux tiers (65%) d'entre eux. On y retrouve également une forte proportion de salariés évoluant dans des structures de grande taille davantage rompues à cette organisation, dont les moyens techniques pour organiser le télétravail sont plus conséquents et où la dilution des responsabilités permet de proposer des postes à fort degré d'autonomie. Comme le montrent nos études qualitatives, cette expérience a elle-même été vécue de façon très différente selon les situations personnelles et professionnelles. De nombreux critères sont entrés en ligne de compte, qu'il s'agisse de l'espace disponible au sein du logement, du niveau d'équipement informatique, de la présence ou non d'enfants au sein du foyer mais aussi des relations avec la hiérarchie avant le confinement ou du niveau de numérisation du métier. Quoi qu'il

en soit, pour beaucoup, cette expérience a été une véritable découverte, parce qu'elle a souvent permis d'insuffler une plus grande souplesse dans les modes de fonctionnement et dans l'organisation du travail. Le télétravail « en mode survie » a pu offrir l'opportunité de gagner en agilité, véritable graal pour certaines entreprises, notamment parmi les plus grandes. Les avantages perçus par les salariés sont également nombreux (gain de temps lié à l'absence de transport, d'efficacité pour certaines tâches nécessitant une plus grande concentration, de souplesse dans l'organisation quotidienne du travail, etc.). Le télétravail tel qu'imposé par le confinement n'est cependant pas exempt d'un certain nombre de difficultés principalement liées au maintien du lien d'équipe et de la cohésion du collectif de travail, nécessitant souvent une redéfinition du rôle du management de proximité, avec un délicat dosage à trouver entre confiance et vigilance. Quoi qu'il en soit, il y a fort à parier que dans de nombreux secteurs, cette prise de conscience sur la possibilité de travailler autrement donnera lieu à de nouvelles réflexions sur les modes de fonctionnement, sur la gestion du collectif de travail et sur la place et le rôle du management.

Un autre tiers de salariés (30%) a, au contraire, continué à travailler sur site dont cette fois-ci une part importante d'ouvriers (41%) et, partant, de salariés de l'industrie. En comparaison avec les deux tiers des cadres en télétravail, le fameux clivage « cols blancs » *versus* « cols bleus » y est donc ici cristallisé, ouvriers et salariés de l'industrie ayant constitué le gros des bataillons des premières et deuxième lignes restés sur le pont pendant la crise. Sur ce point, les études qualitatives menées auprès de cette catégorie de salariés tout au long du confinement montrent que, dans un premier temps, ceux qui ont continué à travailler à l'extérieur ont souvent apprécié d'être dans l'action, de se sentir utiles, de conserver un semblant de vie normale. Mais, très rapidement, les semaines passant, l'angoisse de sortir a souvent pris le pas sur tout le reste, avec la hantise d'être contaminés et de contaminer les proches, surtout quand les matériels de protection manquaient, voire étaient totalement absents. L'exposition de ces personnels au virus pose plusieurs questions. Premièrement, celle de la reconnaissance humaine, statutaire et financière de ces métiers dits « essentiels », c'est-à-dire dont nous ne pouvons pas nous passer ; un point sur lequel l'octroi de primes risque de ne pas être suffisant. Elle réactive ainsi l'importance accordée à l'utilité réelle des différents métiers et incite, pour reprendre les termes de Dominique Méda, « à réétudier la hiérarchie sociale des métiers ». Elle pose enfin la question de la gestion des collectifs de travail, quand toutes les strates de la hiérarchie n'ont pas vécu la crise de la même façon, certains étant obligés de continuer à travailler sur site quand d'autres (souvent les niveaux d'encadrement) ont télétravaillé sans prendre les mêmes risques. Cette différence de vécu introduit de nouvelles notions ou lignes de clivage à prendre en compte, qu'il s'agisse du caractère essentiel du métier ou de la fonction et du niveau d'exposition au virus. Sur cette question du « risque pris », les syndicats auront sans doute un rôle important à jouer, pour preuve les premiers

bras de fer judiciaires qui s'engagent contre certaines enseignes de la grande distribution où les mesures de protection ont tardé à être mises en place.

Enfin, 36% des salariés ont subi un arrêt partiel ou total d'activité. Ce sont les catégories de travailleurs les plus dépendantes de la conjoncture, très touchées par le ralentissement de l'activité : une autre grande partie des ouvriers qui n'étaient pas sur site (44%) mais aussi des salariés de TPE (39%) ou travaillant dans le secteur du commerce (50%). Là encore, au sein même de cette catégorie, des différences de situation s'observent, entre ceux qui ont continué à toucher l'intégralité de leur rémunération, ceux qui ont perçu une baisse de salaire et ceux qui ont vu leurs revenus stoppés net. Chez ces derniers, touchés de plein fouet par l'impact économique de la crise sanitaire, l'angoisse est palpable, limitant les projections dans « l'après » et les réflexions sur le sens du travail, l'urgence économique l'emportant sur tout le reste.

Après le confinement, si l'on met de côté ces arrêts d'activité dont il est trop tôt pour connaître l'issue entre retour au travail ou licenciement définitif, la séparation entre télétravail et travail sur site demeure très nette. Alors que 53% des salariés ne sont actuellement jamais en télétravail, à l'opposé, 43% le pratiquent encore au moins une fois par semaine dont plus de la moitié (23%) cinq jours par semaine. De fait, alors que beaucoup de médias ont multiplié les analyses sur le télétravail depuis le confinement, il convient de garder à l'esprit qu'une majorité de salariés n'y a pas accès. De plus, cette séparation est amenée à perdurer dans la mesure où ce sont ceux qui étaient le plus souvent en télétravail pendant la période de confinement qui le sont encore actuellement au moins un jour par semaine (96%) et même 57% cinq jours par semaine.

Les problématiques, de même que les signes d'optimisme ou d'inquiétude, varient sensiblement selon les situations. Pour autant, si le « monde d'après » peut, par bien des aspects, donner l'impression d'être un mantra médiatique plus qu'une réalité, les traces laissées par la crise sanitaire et le confinement au sein des entreprises et dans le rapport au travail sont déjà tangibles. Cette crise dit en effet beaucoup de la place du travail dans nos vies et de sa capacité à les structurer.

Plusieurs consensus émergent à l'issue de cette période

Les salariés actent le passage à une nouvelle ère où la notion de bien-être prend une place centrale

Près des trois quarts des salariés (74%) estiment qu'il y aura un « avant » et un « après » la crise

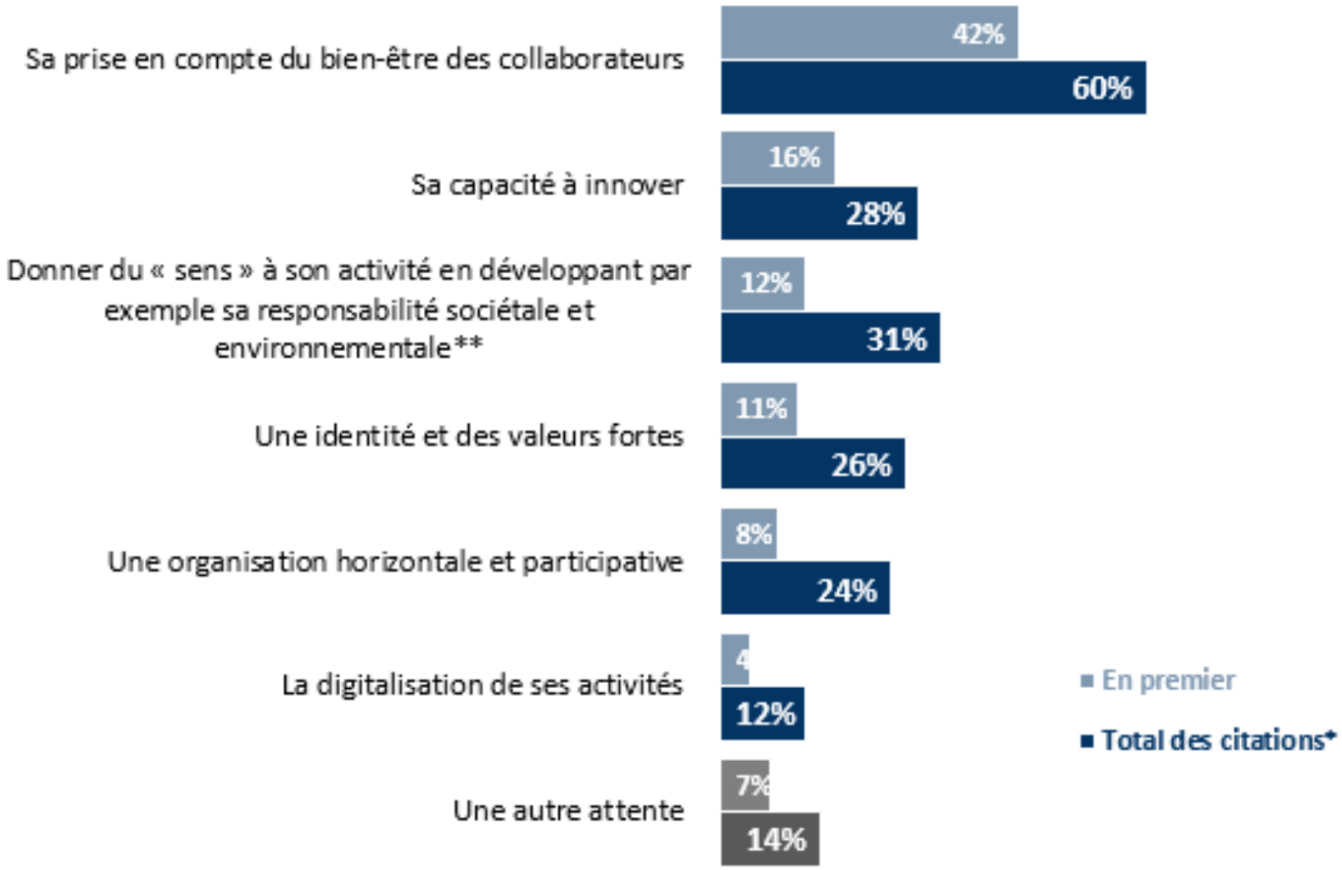
sanitaire dans l'organisation du travail de leur entreprise, une conviction encore plus partagée au sein des plus jeunes (84% des 18-24 ans). Par ailleurs, les attentes à l'égard de l'entreprise semblent converger. De façon un peu moins prononcée, mais malgré tout impressionnante car portant sur des sujets personnels, une majorité de salariés (58%) affirment que cette période de confinement a changé leur rapport au travail.

L'enjeu de bien-être semble être un des principaux fils conducteurs de cette nouvelle vision, 81% des interviewés affirmant que celui-ci constitue un enjeu prioritaire au sein de l'entreprise. Cette notion recouvre généralement des considérations liées au confort de travail mais aussi à l'épanouissement, au sentiment d'exercer un travail qui fait « sens ». Ce constat très partagé est d'autant plus impressionnant que les salariés ne s'expriment pas uniquement sur une aspiration personnelle mais également sur un souhait qui serait aussi partagé par leur employeur.

Mais c'est surtout l'évolution de cette perception de la légitimité accordée au bien-être dans son entreprise qui est frappante, celle-ci étant rapidement passée du stade de l'agrément majoritaire (56% des salariés partageaient cette opinion en septembre 2018) à celui de quasi-consensus (81% actuellement, soit une progression de vingt-cinq points). De surcroît, le bien-être représente une attente prioritaire vis-à-vis de l'entreprise, citée en premier par 42% des salariés avec, là encore, une progression consistante de huit points en un an, loin devant d'autres attentes telles que la capacité à innover de l'entreprise (citée en deuxième par 16%). Cette hiérarchie semble amenée à se prolonger, voire à s'amplifier, dans la mesure où, si l'on sort de l'univers des salariés, le bien-être est aussi mis en avant par de nombreux étudiants, futurs entrants sur le marché du travail. Selon une enquête menée par l'Ifop en juin 2020, cette dimension est la plus citée par cette catégorie de population, mentionnée en premier par 23%.

L'attente prioritaire vis-à-vis de l'entreprise

Fondation Jean Jaurès



Sondage Ifop pour Wittyfit-Siaci Saint-Honoré, réalisé auprès d'un échantillon de 1003 personnes représentatif de la population française salariée, du 18 au 22 mai 2020.

Des attentes de reconnaissance et un besoin de soutien

Deux grandes attentes ressortent à l'égard du manager, l'une récurrente, l'autre plus spécifique à cette période.

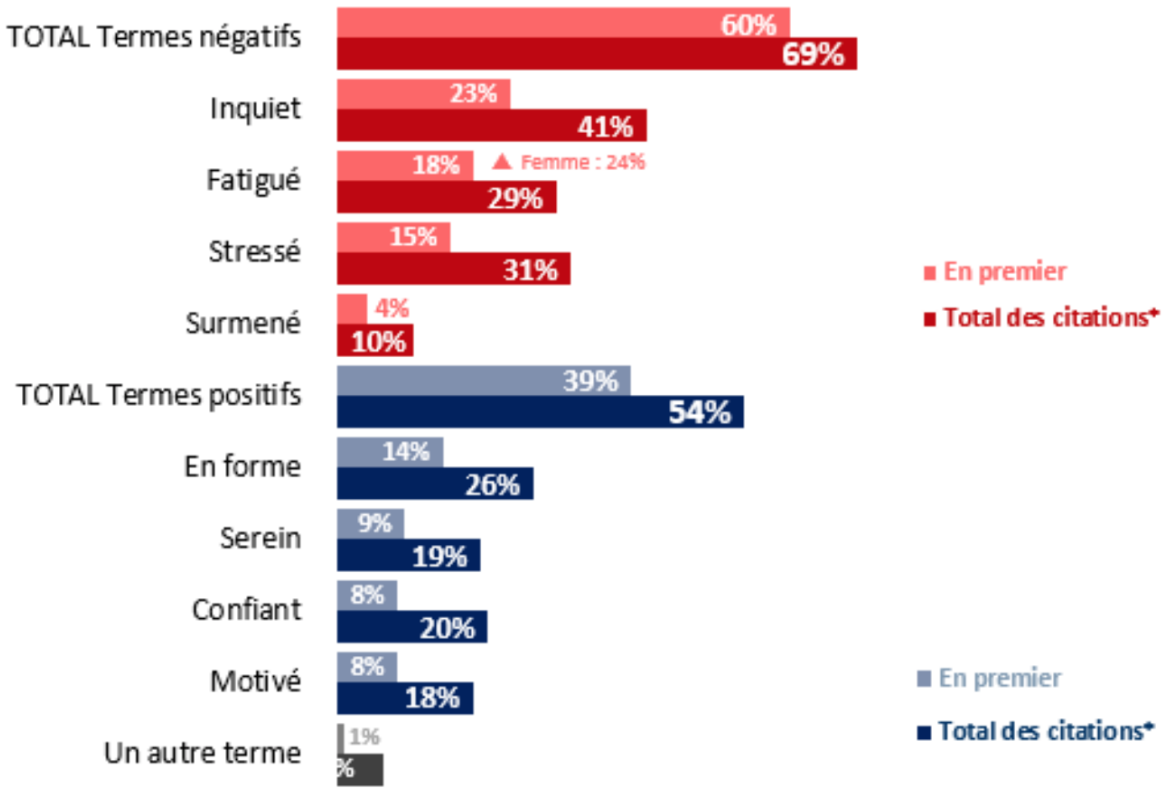
L'aspiration à plus de reconnaissance (qui ne se cantonne pas à l'aspect salarial) est récurrente. Le manque de reconnaissance est souvent source de frustration et peut susciter une baisse de motivation en dépit d'une satisfaction globale à l'égard de la situation professionnelle. En dépit d'une relation de proximité avec le N+1 souvent décrite positivement dans nos enquêtes de climat social, la culture managériale française est encore peu irriguée de pratiques managériales se caractérisant par des retours réguliers et positifs sur le travail quotidien. Il en résulte une différence culturelle forte entre la France et ses voisins européens, ce constat étant au contraire majoritaire en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Italie. En mai 2020, la reconnaissance du travail de chacun des membres de l'équipe constitue toujours la première attente vis-à-vis du manager, citée en premier par 16% des salariés et au total des citations (les sondés ayant plusieurs réponses

possibles) par 26%.

Celle-ci est d'autant plus revendiquée dans le contexte post-confinement chez les salariés en télétravail car, en raison de la distanciation « physique », il est plus difficile de montrer son implication à son supérieur. D'ailleurs, cette aspiration à la reconnaissance est un peu plus mise en avant par les personnes en télétravail pendant le confinement (20% *versus* 16% en moyenne). Mais cette attente est aussi exprimée par les salariés en « première ligne » pendant le confinement qui ont dû assurer une continuité du travail sur site malgré les risques encourus et ce pour les besoins du plus grand nombre. Ils aspirent aujourd'hui à ne pas retomber dans l'anonymat, à ne pas être de nouveau « invisibles ».

L'autre grande expectative exprimée vis-à-vis du supérieur hiérarchique est encore plus corrélée au contexte post-crise sanitaire. Elle se caractérise par un besoin de soutien psychologique et de réassurance. Elle apparaît ainsi comme la conséquence d'une « charge mentale » particulièrement éprouvante à l'issue de cette période. De fait, après la reconnaissance, les principaux engagements que les salariés souhaitent voir leur manager prendre sont : « créer un climat de confiance au sein de l'équipe » (12%), « soutenir son équipe dans les difficultés » (12%) et « être à l'écoute des membres de son équipe » (11%). Ces dimensions relèguent au second plan celles de leadership ou d'organisation. Ce besoin de soutien psychologique, de réassurance, est à rapprocher d'une charge mentale « lestée » à l'issue du confinement. Beaucoup de salariés sortent ainsi exsangues de cette période. Sur huit termes proposés pour décrire son état d'esprit (quatre termes positifs et quatre termes négatifs), 60% des répondants citent en premier un terme à consonance négative contre seulement 40% un terme plus positif. Dans le détail, les trois termes les plus mentionnés sont : « inquiet » (cité en premier par 23%), « fatigué » (18%) et « stressé » (15%). Si ce constat est relativement homogène, les femmes sortent plus éprouvées de cette période, 70% d'entre elles citant en premier un terme négatif (contre 49% des hommes). Dès lors, l'envie de continuer et d'accélérer le télétravail ne doit pas faire oublier cette attente de proximité. Un juste équilibre doit être pensé entre désir d'autonomie et besoin de côtoyer la hiérarchie.

Les termes correspondants le mieux à son état d'esprit actuel



Sondage Ifop pour Wittyfit-Siaci Saint-Honoré, réalisé auprès d'un échantillon de 1 003 personnes représentatif de la population française salariée, du 18 au 22 mai 2020.

Cette période se caractérise également par la confiance forte que les salariés portent à leur employeur. De façon conjoncturelle, alors que près de deux mois après la fin du confinement, environ deux tiers des Français se montrent toujours inquiets par le risque de propagation du virus, 75% des salariés estiment que les moyens mis en œuvre par leur entreprise pour l'après-confinement sont suffisants. Plus spécifiquement, cette relation de confiance se retrouve dans le consensus entre salariés et encadrants autour de la poursuite du télétravail. Ainsi, dans une enquête Ifop pour Securex auprès de 1000 cadres, réalisée fin avril 2020 soit en plein confinement, 79% des encadrants se déclaraient prêts à accepter une demande d'une personne de leur équipe de passer plus temps en télétravail après le confinement.

Les entreprises, acteur essentiel dans le développement d'une société plus écologiste et équitable

Selon l'enquête « Pandémie et responsabilité d'entreprise » réalisée pendant le confinement (entre le 20 et le 24 avril 2020) pour le Cercle de Giverny, 85% des Français estiment que les entreprises

ont une responsabilité importante dans le développement d'une société plus écologiste et équitable, afin de prévenir une nouvelle crise sanitaire. Plus précisément, dans le cas d'une crise sanitaire, la légitimité des entreprises comme acteur essentiel par rapport à l'État est fortement reconnue dans plusieurs situations précises. Une nette majorité de personnes interrogées estime ainsi qu'elles peuvent se substituer à l'État dans des situations pratiques telles que proposer du matériel médical permettant de mieux se protéger (84% partagent cet avis), faciliter certaines démarches administratives (72%) et, à un degré moindre, informer précisément sur la situation sanitaire en cours (61%).

Emmanuel Macron l'a annoncé : « La rentrée sera difficile. » Le constat est posé, martelé comme si l'anticipation pouvait atténuer les effets de la chute et préparer l'opinion. Les inquiétudes sont déjà vives même si elles sont vécues de façon différente selon les situations. Les étudiants se voient comme une nouvelle génération sacrifiée, les personnes au chômage partiel redoutent de perdre leur emploi, quand ceux qui ont cessé toute activité pendant le confinement craignent l'enlisement. Pour faire face, de nombreux Français s'accordent sur l'idée que l'effort doit être collectif mais partagé, si possible en fonction des ressources. Tous les acteurs sont concernés. L'État est fortement attendu pour soutenir l'économie mais les entreprises ont également un rôle à jouer : ce que les salariés ont été prêts à accepter lors du confinement (prise de congé, augmentation de la durée de travail, perte de salaire liée au chômage partiel…) ne doit pas faire oublier aux entreprises, notamment aux plus grandes, qu'on attend d'elles un effort particulier pour la suite. De même, les actions entreprises par l'État pour relancer l'économie ne doivent pas totalement occulter la question des contreparties en termes de maintien de l'emploi mais aussi de préservation de l'environnement. Si de nombreuses entreprises, notamment parmi les plus grandes, ont fait preuve de solidarité durant la crise sanitaire pour aider le pays à faire face à la brutalité de la situation, la crise économique qui s'annonce appelle une autre forme d'engagement de leur part.

Afin de limiter les effets de la crise sanitaire et, plus largement, de stimuler la relance de l'économie, un large consensus se dessine autour des mesures temporaires jugées utiles envers les entreprises. Les plus plébiscitées sont celles qui impactent leur gouvernance. Dans le détail, ces mesures peuvent être soit restrictives – 30% des interviewés citent « un gel de la distribution des dividendes aux actionnaires des entreprises » et 21% « une réduction des salaires pour l'ensemble des dirigeants des grandes entreprises » (dont 37% des dirigeants d'entreprise) –, soit incitatives – 26% des personnes interrogées mettent en avant « une réduction de la fiscalité des entreprises ». *A contrario*, les mesures impactant l'ensemble des salariés (et non spécifiquement la gouvernance) sont très peu soulignées, qu'il s'agisse « d'un gel de l'augmentation des salaires pour l'ensemble des salariés d'une entreprise » (cité par 5% des interviewés) ou encore « d'un gel des primes et des bonus pour l'ensemble des salariés d'une entreprise » (cité par 5% également).

Au-delà de l'effort financier, le rôle et la contribution des entreprises au sein de notre société nourrissent de fortes attentes. Les défis qui s'annoncent pour elles sont nombreux, que ce soit en termes d'organisation du travail, de gouvernance, d'impact écologique, d'éventuelles relocalisations d'activités stratégiques, de dynamisation des territoires, etc. L'enjeu pour les entreprises est donc sérieux, tant du point de vue économique que de la gestion des ressources humaines. Toutes les entreprises ne seront pas armées de la même façon pour faire face à la crise économique. Certaines n'auront pas le choix ni les moyens de repenser leur mode de gouvernance, notamment parmi les TPE et les PME. Pour d'autres, il y aura sans doute un effet d'aubaine. Elles profiteront des enseignements de cette crise pour revoir à la baisse leurs coûts et leurs effectifs. On peut ainsi craindre, par exemple, que la réponse apportée à l'exposition de certains métiers (comme celui de caissière) passe non pas par une plus grande reconnaissance mais par une robotisation accélérée de cette fonction. L'avenir nous le dira. Pour autant, certaines entreprises, notamment parmi les plus grandes davantage épargnées, se saisiront peut-être de cette période inédite pour réfléchir à leur modèle entrepreneurial et se réinventer. C'est en tout cas ce que de nombreuses personnes interviewées dans le cadre de nos études appellent de leurs vœux. Les attentes qui s'expriment alors vis-à-vis des entreprises s'apparentent pour beaucoup à celles traditionnellement adressées aux gouvernants, entre demande de protection, exigence d'exemplarité, pratique de la politique par la preuve, proximité avec le terrain, indépendance économique, inscription dans une vision de moyen long terme ; autant d'éléments qui confèrent une importance particulière au rôle social et politique des entreprises. À l'heure où l'on parle beaucoup de RSE et de « raison d'être » pour les grandes entreprises, la capacité de ces dernières à s'engager concrètement auprès de leurs collectifs de travail pour défendre un certain nombre d'enjeux sociétaux constituera alors un enjeu de taille. Mais c'est sans doute par ce biais-là qu'elles se donneront les moyens de faire face aux prochaines crises.