
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET CRISE COVID-19

SOCIÉTÉR
SUSTAINABLE LEADERSHIP 

×

ifop

×

l'Opinion

Série de sondages hebdomadaires Dirigeants d'entreprise et crise COVID-19

SOCIETER a lancé
Dirigeants d'entreprise
et crise COVID-19,
une série de sondages
hebdomadaires réalisés
par l'IFOP, en partenariat
avec L'Opinion.

La maison de conseil aux dirigeants en Sustainable Leadership SOCIETER a lancé avec l'Institut de Sondage IFOP un cycle inédit de sondages hebdomadaires sur la perception de l'engagement des dirigeants d'entreprise dans la gestion de la crise COVID-19.

Le résultat de ce sondage a été publié et décrypté chaque semaine en exclusivité dans le journal L'Opinion jusqu'au déconfinement.

La démarche a été initiée par SOCIETER afin d'objectiver l'engagement des dirigeants d'entreprise dans la gestion immédiate de crise et son articulation avec l'action gouvernementale et les initiatives de la société civile. Elle visait aussi à mieux anticiper les attentes sociétales vis-à-vis des entreprises en vue de la sortie de crise.

Auréliе MOTTA-RIVEY, Présidente de SOCIETER, explique :

« Tandis que SOCIETER plaidait avant la crise pour l'émergence de « sustainable leaders » - des dirigeants sincèrement engagés dans la société - nous avons été frappées par l'élan spontané et l'accélération de l'engagement des entreprises durant ces 4 dernières semaines, et ce au-delà même de leur objet social.

Nous avons donc souhaité mesurer auprès des Français ce qui s'apparente à un bond en avant de la mission sociétale et citoyenne des entreprises, afin d'encourager les dirigeants d'entreprise et les entrepreneurs à le consolider dans la durée mais aussi pour soutenir la pertinence de leur réflexion sur la sortie de crise.

Si les premiers résultats semblent démontrer que nous assistons à une forme de consécration du leader engagé, les attentes sociétales par rapport aux entreprises sont immenses. Nous devons nous assurer de ne pas les décevoir en pérennisant la responsabilité et l'utilité sociétale des entreprises dans le long terme. »

L'ENSEMBLE DES SONDAGES EST CONSULTABLE À LA FIN DU DOCUMENT



- 5 **TRIBUNE SOCIETER**
Avec la crise, la consécration du leader engagé :
un espoir à ne pas décevoir
- 12 **SONDAGE 1**
Le rôle des dirigeants face aux conséquences
de la crise COVID-19
-
- 6 **TRIBUNE SOCIETER**
Public, privé, associatif : pour surmonter
la crise, l'avenir est aux coalitions
- 12 **SONDAGE 2**
La reconstruction du monde post-crise Covid-19
-
- 7 **TRIBUNE SOCIETER**
Un "long maintenant" qui dessine
un "après" résilient
- 14 **SONDAGE 3**
Les sujets à aborder en priorité
par les dirigeants d'entreprise «post-crise»
-
- 8 **TRIBUNE SOCIETER**
L'open-latéralisme, seul remède durable
aux défis du siècle
- 15 **SONDAGE 4**
L'approche internationale des dirigeants
d'entreprise en France
-
- 9 **TRIBUNE SOCIETER**
La gouvernance de l'entreprise,
réacteur de l'engagement sociétal
- 16 **SONDAGE 5**
Gouvernance : les chantiers prioritaires
-
- 10 **TRIBUNE SOCIETER**
Le multi-local, nouvel échelon stratégique
de la reprise économique
- 17 **SONDAGE 6**
Les principaux leviers d'accélération
de la reprise économique en France



MATHILDE OLIVEAU

**DIRECTRICE GÉNÉRALE
& CO-FONDATRICE DE SOCIETER**



AURÉLIE MOTTA-RIVEY

**PRÉSIDENTE
& CO-FONDATRICE SOCIETER**



NATHALIE DE GAULLE

**ASSOCIÉE
CO-FONDATRICE DE SOCIETER**

Avec la crise, la consécration du leader engagé : un espoir à ne pas décevoir.

20.04.2020

AURÉLIE MOTTA-RIVEY, PRÉSIDENTE & CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 1 → P.12

PLÉBISCITE

Selon Frédéric Débi de l'IFOP:
« Avec plus de 9 Français sur 10 qui estiment que les dirigeants d'entreprise doivent jouer un rôle important dans la crise, le plébiscite est massif.

Il est protéiforme : il s'applique aussi bien à l'urgence sanitaire qu'à la réponse économique et sociale, et qu'à la reconstruction du monde post-crise. Nous sommes loin de l'image de lutte des classes et de défiance vis-à-vis des dirigeants d'entreprise. »

Ce plébiscite des dirigeants d'entreprise dans la gestion de la crise Covid-19 s'accompagne de nouvelles responsabilités et consacre un nouveau leadership, engagé dans la société. La crise a permis de facto à la mission sociétale et citoyenne des entreprises de passer un nouveau cap, espérons-le sans retour.

Si certaines entreprises commençaient dès avant la crise à définir leur raison d'être, nombre d'entre elles se sont engagées spontanément ces dernières semaines, au-delà de leur objet social. Les élans de solidarité se sont multipliés pour compléter les mesures d'urgence annoncées par l'Etat, dans une logique partenariale: production de gel, masques, respirateurs, don de temps, repas, tablettes numériques ou levées des fonds records.

Si les Français reconnaissent le caractère extraordinaire de cette mobilisation, leurs attentes vis-à-vis des entreprises et de leurs dirigeants restent immenses, en particulier dans la construction du monde d'après.

CONFIANCE

Cette nouvelle confiance accordée aux dirigeants est aussi un crédit pour l'action à ne pas décevoir. L'émergence d'une «entreprise-providence» devra s'incarner par des sustainable & caring leaders – nouveaux repères et problem solvers d'une société déboussolée, plus exigeante voire intransigeante par rapport aux élites.

Parce que la crise agit comme un accélérateur des attentes sociétales, le leader va devoir continuer de se réinventer en vue d'un système économique résilient, durable et inclusif, sous haute contrainte financière, sociale et environnementale. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère du leadership, où priment humilité, sincérité, exemplarité et alignement entre discours et actes. Il s'agit de passer de la story de l'héroïsme à une logique d'impact.

Le comportement des dirigeants d'entreprise pendant cet épisode inédit restera un marqueur de leur réputation future. Cela laisse présager l'importance d'un leadership engagé dans les mois qui viennent. L'entreprise sera perçue comme responsable et utile pour la société, ou ne sera plus. Cette consécration du leader engagé encourage les dirigeants d'entreprise, autant qu'elle les oblige.

Public, privé, associatif : pour surmonter la crise, l'avenir est aux coalitions.

27.04.2020

MATHILDE OLIVEAU, DIRECTRICE GÉNÉRALE & CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 2 → P.13

LE RÉFLEXE COLLABORATIF

La crise Covid-19 accélère des transformations économiques et sociales déjà latentes avant la crise : revalorisation de la proximité, réinvention des chaînes de valeur, du rapport au travail, transition numérique... Elle fait aussi ressortir un trait structurant pour le monde de demain : le réflexe collaboratif, à tous les niveaux de la société.

Entre dirigeants, la coopétition prend le pas sur la compétition. Plusieurs initiatives en attestent, rapprochant les entreprises entre elles, mais aussi secteurs public et privé. De grands groupes ont fait pivoter leur outil de production en quelques jours pour rejoindre les priorités nationales. Partout l'open innovation gagne du terrain. La French tech a mobilisé entrepreneurs et artistes avec #ProtègeTonSoignant.

Ce dialogue s'organise toujours plus – en renforçant des coalitions préexistantes ou en créant de nouvelles. À cet égard, la Coalition 10 % pour tout changer, initiée dès 2019 par le Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire Christophe Itier, fait figure de pionnière en matière de méthode, réunissant dirigeants publics, privés et société civile.

D'autres leaders, présentant leur responsabilité sociétale, ont formé des coalitions ad hoc : ReCOVeRY et sa plateforme collaborative, Green Recovery pour une relance verte, Good after Covid lancée par des Global Thought Leaders, #EtAprès dans le monde des idées, Inventer tous ensemble le monde d'après côté associatif, ou encore le « WEF Covid-19 action platform ».

DEMANDE DE FLUIDITÉ

Pour accompagner la reprise sur la base d'économies résilientes, cet élan collaboratif a besoin d'être encore consolidé et mis en cohérence – entre initiatives, entre grands groupes et start-up, entre entreprises et pouvoirs publics. Les Français ne s'y trompent pas :

« Près de 8 d'entre eux sur 10 estiment que la reconstruction du monde d'après devra être portée à la fois par les dirigeants d'entreprise et les pouvoirs publics, explique Frédéric Dabi, de l'Ifop, commentant le sondage réalisé sur la question pour Societer et l'Opinion. La demande de fluidité entre sphères économique et publique est massive, dans tous les segments de population et toutes les familles politiques. Malgré la prégnance du politique dans l'imaginaire national, les dirigeants d'entreprise sont érigés comme des acteurs décisifs de la reconstruction du pays ».

Souhaitons que les États parviennent eux aussi à renouer avec une logique multilatérale. Seuls une diplomatie collaborative et un « open latéralisme » rassemblant toutes les parties prenantes permettra de construire un avenir durable en ligne avec l'agenda 2030 des Nations Unies.

Un “long maintenant” qui dessine un “après” résilient.

04.05.2020

NATHALIE DE GAULLE, ASSOCIÉE CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 3 → P.14

ORGANISATION DES ENTREPRISES EXIGENCES CITOYENNES

Tandis que les interrogations se multiplient autour du plan de déconfinement, le «long maintenant» que nous traversons révèle en creux plusieurs lignes de force à même d’inspirer les dirigeants pour bâtir une activité résiliente, performante et durable.

Les Français perçoivent et expriment des attentes renouvelées à leur égard, qui invitent à toujours plus de créativité, d’agilité et d’engagement. Dans un monde sous tension – économique, écologique, sociale, l’enjeu pour les entreprises est de développer «l’antifragilité» et de parier sur les leviers d’une croissance soutenable.

À la veille du 11 mai, il est naturel que les attentes des Français portent d’abord sur l’organisation même des entreprises. Frédéric Dabi, de l’Ifop, explique :

« Ils n’imaginent en rien le télétravail contraint comme une parenthèse, mais comme une expérimentation brute dont les patrons devront se saisir pour transformer leur environnement interne. Ils jugent prioritaire, à 62 %, la mise en place de nouveaux modes de travail – télétravail, nouvelle organisation des bureaux, méthodes de management horizontales... »

Les exigences citoyennes exprimées vis-à-vis des dirigeants, également, sont très fortes :

« L’inscription de l’entreprise dans son écosystème local constitue une réelle attente, à 55 % des citations, détaille Frédéric Dabi. Ce sont autant des partenariats avec les acteurs des territoires qui sont souhaités que des initiatives visant à la relocalisation des productions, avec un attachement au made in France. À quoi il convient d’ajouter l’engagement des dirigeants sur les sujets de société, cité à 33 % ».

Ces attentes reflètent des traits structurants pour le tissu entrepreneurial et productif – quête d’autonomie, nouveau rapport à la consommation, souci des ressources naturelles, partage renouvelé de la valeur...

EARLY ADOPTERS

L’épisode Covid-19 a fait également des Français des early adopters numériques : seuls 6 % d’entre eux jugent prioritaire la mise à disposition par les dirigeants d’outils technologiques toujours plus innovants – signe que les usages digitaux sont déjà en partie intégrés.

De la crise financière de 2008 à la crise sanitaire du Covid-19, notre rapport au monde économique est ambivalent – passant d’une défiance absolue envers les dirigeants il y a dix ans à des espoirs forts aujourd’hui. Derrière ces extrêmes, nous assistons simplement à un recentrage salutaire sur le rôle sociétal originel de l’entreprise – pour ne pas dire politique.

L'open-latéralisme, seul remède durable aux défis du siècle.

11.05.2020

AURÉLIE MOTTA-RIVEY, PRÉSIDENTE & CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 4 → P.15

LIGNE DE CRÊTE

Le Dialogue de Petersberg vient d'acter la nécessité d'inscrire l'urgence environnementale au cœur de la relance. Positif, le signal est passé relativement inaperçu dans le débat public. Espérons que la présentation par la Commission européenne, ce mercredi, du Green Deal aura davantage d'écho.

La crise a recentré les opinions publiques sur un périmètre local, premier échelon de réponse à l'urgence.

« Dans un contexte d'inquiétude massive sur les conséquences économiques de la crise, les dirigeants d'entreprise doivent, pour une majorité de Français, privilégier dans leur redéploiement une approche nationale, en concentrant leurs efforts sur le marché hexagonal », souligne Frédéric Dabi de l'Ifop.

La ligne de crête, toutefois, est tenue – si cette tendance venait à s'installer, avec la tentation du repli sur soi. Si la pandémie a confirmé l'interdépendance des populations mondiales, elle nous rappelle aussi que la seule réponse durable aux défis qui nous lient se joue à l'échelle multilocale, voire multilatérale. Dans un monde ultra-connecté, virus, gaz à effets de serre, cyberattaques ou inégalités sociales ne connaîtront aucune frontière.

DIALOGUE MULTILATÉRAL 4.0

Autonomie et résilience locale ne doivent exclure la collaboration internationale.

« Une part non négligeable de l'opinion a intériorisé la nécessité pour les patrons de sortir du cadre national, en visant des stratégies à l'international, en termes d'implantation ou de conquêtes de nouveaux marchés en Europe. Cette posture est particulièrement valorisée par les segments ayant le plus intégré la globalisation économique, jeunes générations et habitants des grandes agglomérations », rappelle Frédéric Dabi.

Pour sortir de l'impasse économique, écologique et sociale, les initiatives doivent être mises en cohérence au niveau international. Le report des rendez-vous internationaux sur le Climat et la Biodiversité à 2021 – UICN, COP15 biodiversité ou encore COP26 – doit renforcer la détermination des dirigeants à s'engager pour ne pas perdre l'élan d'avant-crise, illustré par l'émergence de coalitions comme OP2B (One Planet Business for Biodiversity).

Le système multilatéral est au défi de sa réinvention: celle d'une diplomatie collaborative et des coalitions innovantes entre Etats, entreprises et société civile, en ligne avec l'agenda 2030 des Nations Unies. Lui seul permet d'adresser tous les sujets – sanitaires, écologiques, mais aussi sociaux, point crucial de la reprise. Aux avant-postes de ce dialogue multilatéral 4.0, la France doit plus que jamais rester cet incubateur du nouvel ordre mondial.

La gouvernance de l'entreprise, réacteur de l'engagement sociétal.

25.05.2020

AURÉLIE MOTTA-RIVEY, PRÉSIDENTE & CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 5 → P.16

PASSER UN NOUVEAU CAP

La crise Covid-19, révélatrice des inégalités sociales, a renforcé la maturité du débat public sur la gouvernance des entreprises. Si la loi Pacte a permis de stimuler l'engagement sociétal, force est de constater que l'épisode doit faire passer un nouveau cap aux dirigeants, avec « l'exigence d'une véritable horizontalité », selon Frédéric Dabi, de l'Ifop. Il convient de passer du discours aux actes, et d'aligner responsabilité, business, culture et structures de l'entreprise.

Les « salariés-citoyens » souhaitent ainsi participer activement aux décisions impactant l'avenir :

« En rupture avec les schémas passés de gouvernance verticale, il est souhaité que les salariés puissent être davantage associés aux engagements sociétaux et environnementaux de l'entreprise. Cette demande de meilleure imbrication entre le "haut" et le "bas" de l'entreprise supplante désormais nettement ce que les Français perçoivent comme des vœux pieux en matière de meilleure représentativité des instances de gouvernance », poursuit Frédéric Dabi, analysant un nouveau sondage réalisé pour Societer et l'Opinion.

MODES DE GOUVERNANCE

Les modes de gouvernance constituent désormais le réacteur de l'engagement de l'entreprise et des critères « ESG » (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance), piliers d'une performance durable. Si les dirigeants doivent plus que jamais impulser la transformation et incarner cette vision sociétale, leur capacité à embarquer et fédérer les salariés, premiers ambassadeurs de l'impact, sera déterminante. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère : celle de l'interdépendance entre utilité et reconnaissance sociales de l'entreprise et de ses salariés.

Participation. Après la crise des Gilets jaunes et celle du coronavirus, la question du partage de la valeur est, sans surprise, centrale pour les Français. Cette idée gaulliste de participation n'est pas nouvelle, mais elle prend une acuité inédite :

« Dans un contexte d'anticipation des conséquences économiques et sociales de la crise, près d'un interviewé sur deux appelle de ses vœux un meilleur partage de la valeur créée par l'entreprise avec toutes ses parties prenantes », commente Frédéric Dabi.

En matière d'impact, c'est désormais l'environnement large de l'entreprise qu'il convient de prendre en compte – salariés, actionnaires, partenaires, fournisseurs, écosystème local... C'est bien de cet équilibre entre le « faire » (production), « l'être » (raison sociale) et « l'avoir » (répartition de la valeur), pour reprendre les termes d'Olivia Grégoire, présidente de la commission spéciale sur la loi Pacte, que dépendra notre new deal sociétal.

Le multi-local, nouvel échelon stratégique de la reprise économique.

08.06.2020

MATHILDE OLIVEAU, DIRECTRICE GÉNÉRALE & CO-FONDATRICE DE SOCIETER

SONDAGE 6 → P.17

DEUX LEVIERS D'ACCÉLÉRATION

La seconde phase du déconfinement s'accompagne de premiers signaux de reprise. Cela ne signifie pas un retour au business as usual : comme l'explique Frédéric Dabi de l'Ifop,

« Les Français identifient clairement deux leviers d'accélération de la reprise économique hexagonale. D'abord, une orientation stratégique « multi-locale » des entreprises : la relocalisation des productions ou le primat aux circuits courts sont perçus comme des engagements obligés des entreprises. Aux yeux d'une nette majorité de Français, la reprise passera également par une réinvention de l'organisation des modes de travail – avec notamment l'alternance entre phases de télétravail et présentielles. »

Cette nouvelle géographie du travail passe par l'accélération digitale, avec en creux l'envie d'activer les leviers de souveraineté économique et industrielle.

MONDIALISATION RÉGIONALISÉE

La crise rebat les cartes de la globalisation vers une mondialisation régionalisée. Les dirigeants d'entreprise sont plus que jamais attendus pour réinvestir les territoires, échelon stratégique de la résolution économique, sociale et environnementale de la crise. L'enjeu, notamment pour les grands groupes, est de savoir s'intégrer pleinement dans les territoires, afin de créer de la valeur pour l'ensemble des écosystèmes locaux - communautés, partenaires, PME, TPE, ETI. Ce maillage contribuera aux preuves tangibles de l'engagement des dirigeants pour une relance durable.

LA LÉGITIMITÉ DES DIRIGEANTS DE PME

Dans cette équation, les dirigeants de PME sont pleinement légitimes à s'engager en ligne avec les Objectifs du Développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies. La réussite de la transition économique, écologique et solidaire passera par les territoires : c'est pour cela que le Global Compact France, association des entreprises à l'ONU, a placé les PME au cœur de sa stratégie, emmenant en septembre dernier à New York, à l'Assemblée générale des Nations Unies, une délégation de dirigeants de PME.

L'AVENIR SERA MULTI-LOCAL

Au-delà du local, l'avenir sera multi-local. La tentation de repli persiste et appelle la vigilance : *La conquête de nouveaux marchés à l'international* ne représente que 7% des citations des Français quant aux mesures prioritaires de la relance. C'est aux dirigeants d'entreprise qu'il appartient de montrer qu'une 3e voie conciliant approches locales et internationalisation est possible. Il est urgent de créer un cercle partenarial vertueux pour fédérer les énergies des start up, grands groupes, collectivités publiques et associations comme le pressentent les Français pour entrer dans un nouveau monde en réseaux, ouvert, résolument collaboratif, avec en ligne de mire l'Agenda 2030.

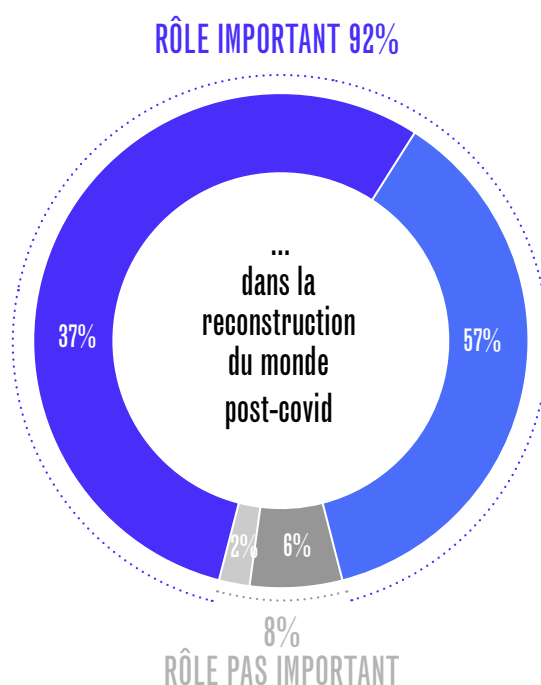
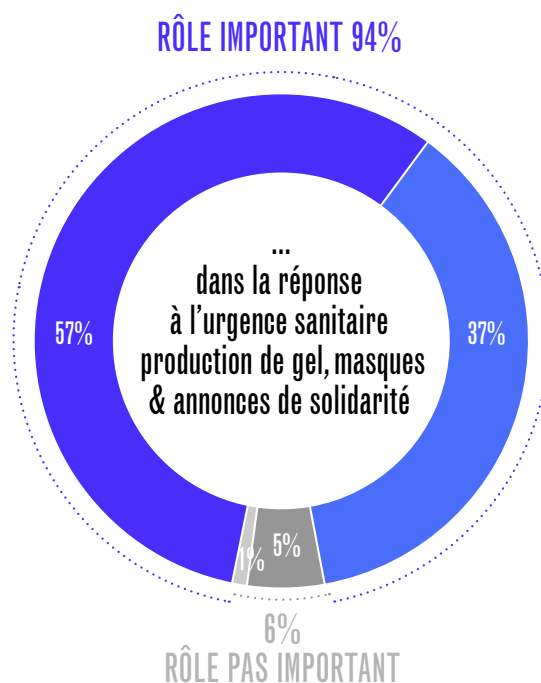
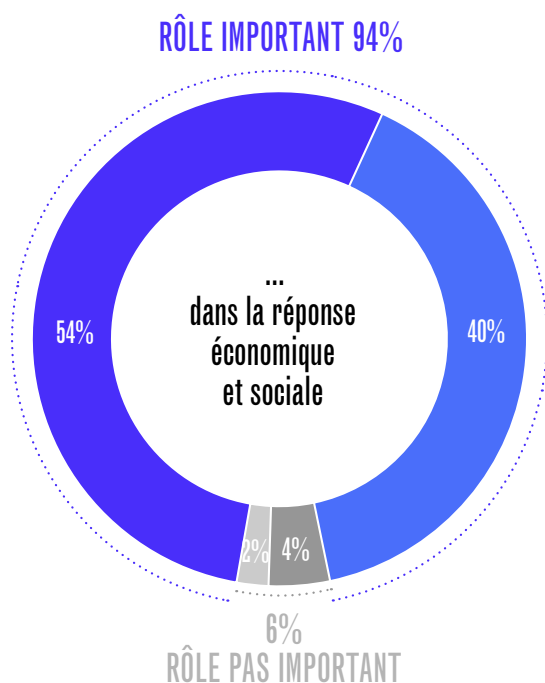
SONDAGES

SONDAGE 1 LE RÔLE DES DIRIGEANTS FACE AUX CONSÉQUENCES DE LA CRISE COVID-19.

20.04.2020

Vous personnellement, pour faire face efficacement aux conséquences de la crise Covid-19, pensez-vous que les dirigeants d'entreprise doivent jouer un rôle important...?

TRIBUNE → P.5



L'enquête a été réalisée par questionnaire auto-administré en ligne du 15 au 16 avril 2020 auprès d'un échantillon de 1007 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas.

UN RÔLE TRÈS IMPORTANT
UN RÔLE PLUTÔT IMPORTANT
UN RÔLE PLUTÔT PAS IMPORTANT
UN RÔLE PAS DU TOUT IMPORTANT

27.04.2020

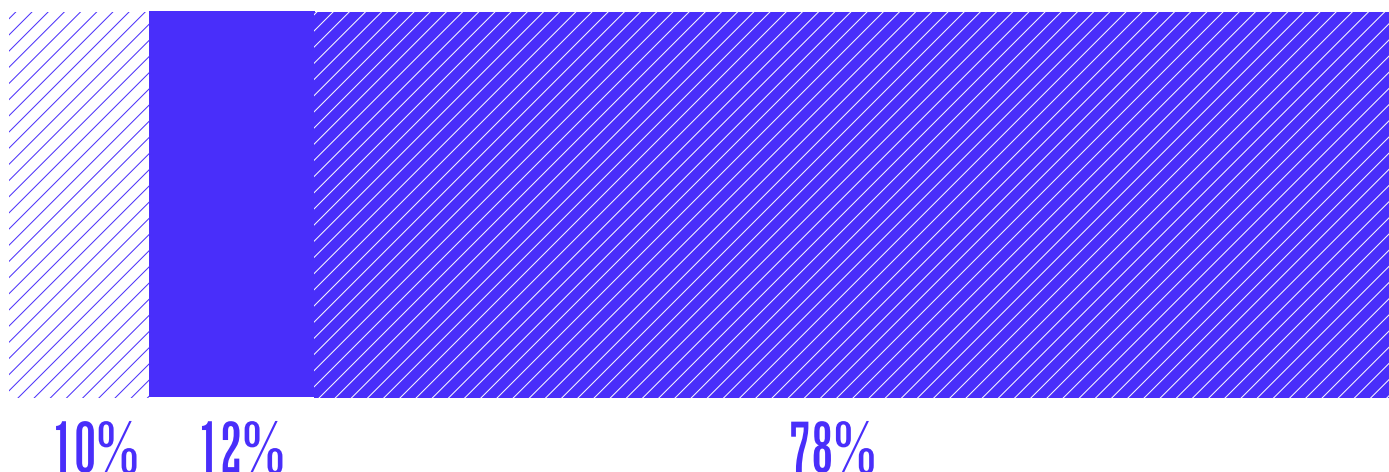
Selon vous la reconstruction du monde d'après crise Covid-19 devrait-elle être avant tout impulsée et portée...?

TRIBUNE → P.6

...
par
la sphère
économique
à travers
les
dirigeants
d'entreprise

...
par
la sphère
publique
à travers
les
dirigeants
politiques

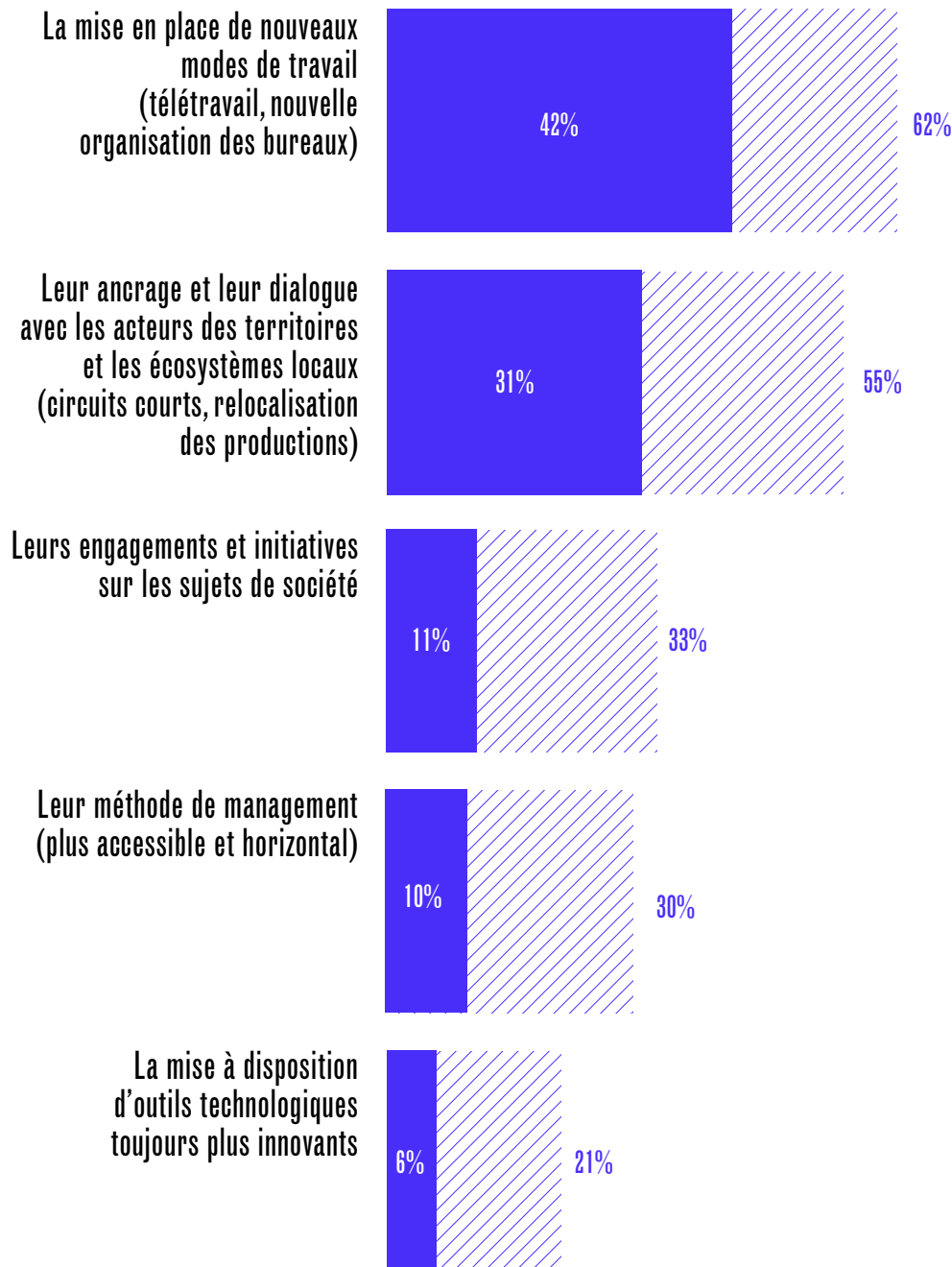
...
aussi bien par
les dirigeants d'entreprise
que par les pouvoirs publics



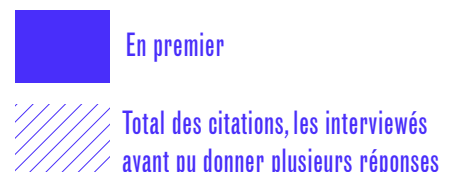
L'enquête a été réalisée par la méthode des quotas, menée auprès d'un échantillon de 1 005 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 22 au 23 avril 2020.

Pour vous personnellement, quels sujets les dirigeants d'entreprise devraient-ils aborder en priorité dans la France de l'après-crise?

TRIBUNE → P.7

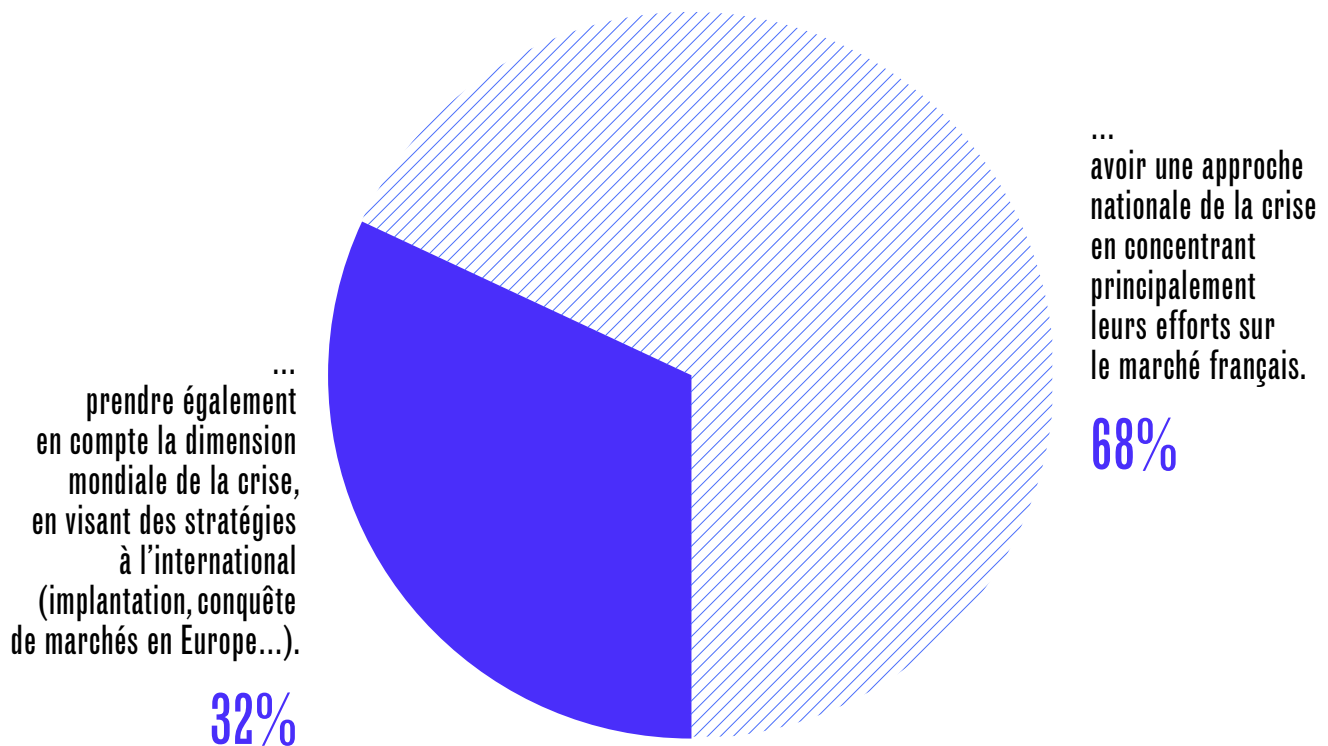


L'enquête a été menée, par la méthode des quotas, auprès d'un échantillon de 1019 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 29 au 30 avril 2020.



Vous personnellement, pensez-vous que les dirigeants d'entreprise en France devraient, pour être plus efficaces...?

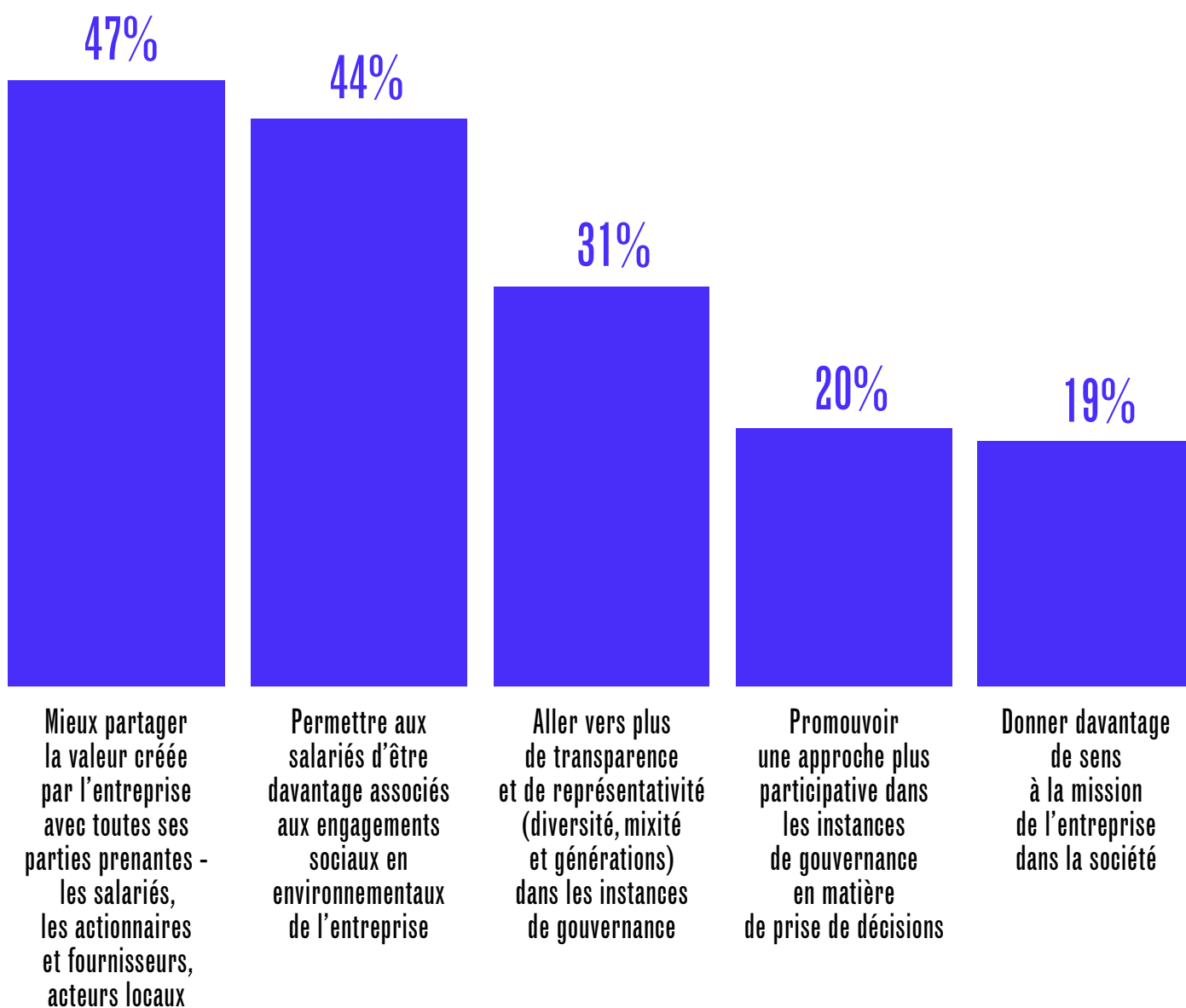
TRIBUNE → P.8



25.05.2020

Selon vous, quels seraient les deux chantiers prioritaires des dirigeants en matière de gouvernance de leur entreprise ?

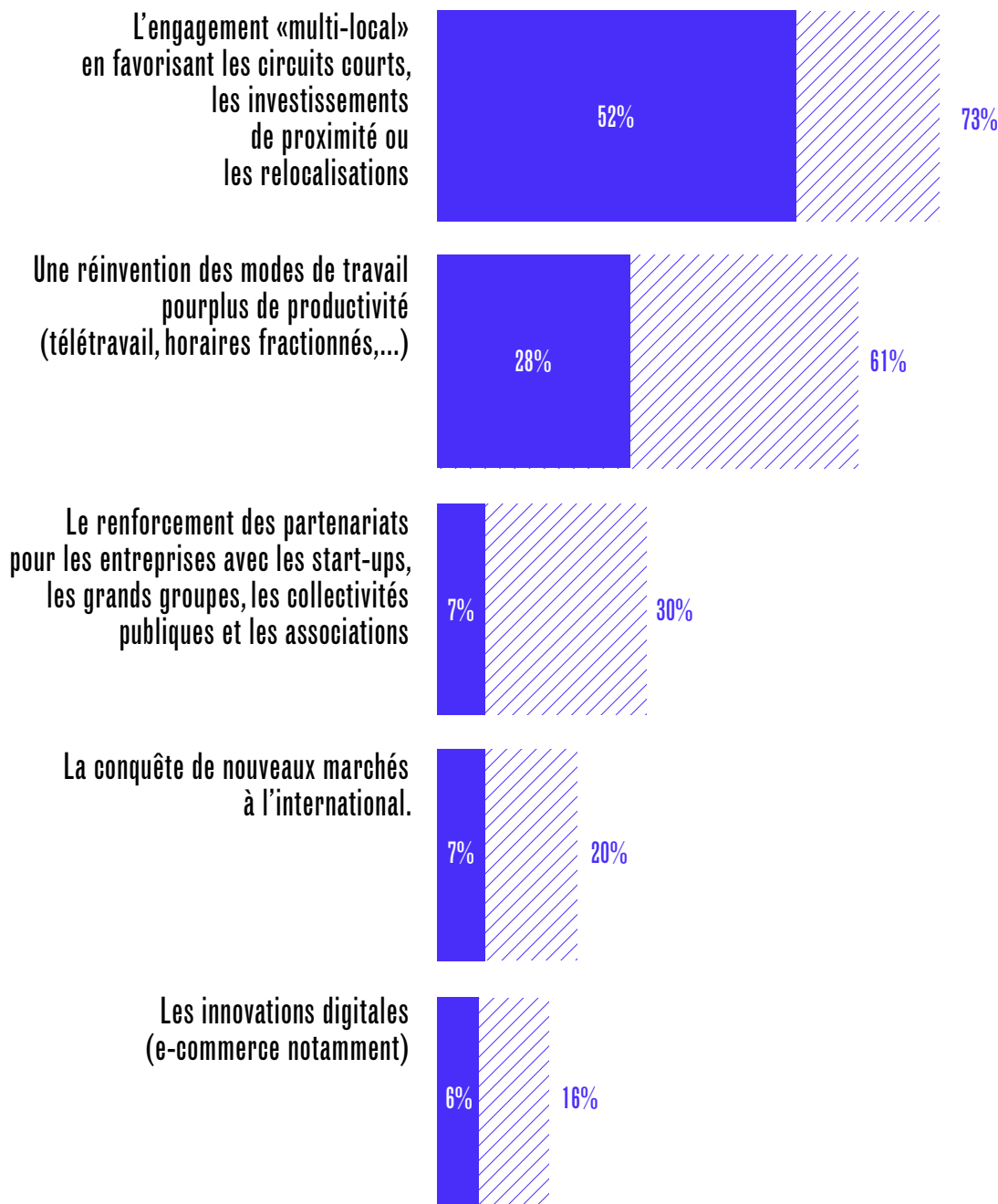
TRIBUNE → P.9



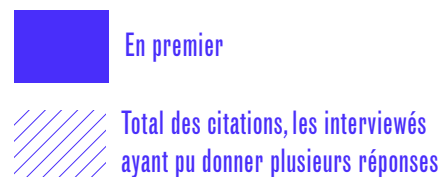
L'enquête a été menée, par la méthode des quotas, auprès d'un échantillon de 1007 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 19 au 20 mai 2020.

D'après vous, quels sont les principaux leviers d'accélération de la reprise économique en France que les dirigeants d'entreprise devraient activer dans les mois qui viennent ?

TRIBUNE → P.10



L'enquête a été menée, par la méthode des quotas, auprès d'un échantillon de 1 010 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 3 au 4 juin 2020.





138 Haussmann
75008 Paris

contact@societer.co

www.societer.co
[@societer_paris](https://www.instagram.com/societer_paris)

