

**(P)RÉPARER**  
DÉFI COVID-19  
**DEMAIN**



---

**MORAL  
& VISION  
DES DÉCIDEURS**

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

---

JUIN 2020

# SOMMAIRE

## 1. ÉDITO ET REMERCIEMENTS

## 2. RADIOSCOPIE

## 3. FAIRE FACE

## 4. CRISE SOURCE DE FIERTÉ

## 5. (P) RÉPARER DEMAIN

## 6. CONCLUSION

# MÉTHODE

TYPE D'ÉTUDE :  
**ÉTUDE QUALITATIVE**

TYPE DE QUESTIONNAIRE :  
**non directif composé de 8 questions ouvertes**

MODE DE RECUEIL :  
**questionnaires administrés en visioconférence**

PÉRIODE DE L'ENQUÊTE TERRAIN :  
**du 29 AVRIL au 25 MAI 2020**

ÉCHANTILLON :  
**GROUPE TÉMOIN DE 70 DÉCIDEURS**  
issus des secteurs publics, privés et associatifs.

RÉSERVE :  
**ATTENTION, nous nous sommes efforcés de tirer des tendances et de faire des représentations graphiques des réponses reçues. Toutefois, la taille du groupe témoin et la typologie même de l'étude proposée n'en font pas un travail statistique à proprement parler.**

Une analyse proposée par les différentes agences du groupe AsUWish.

 Arcange

  
AURORE BOREALE  
*Grand Public Marketing*

 BANGARANG  
Brand Strategy Agency

 BBIRD

 casusbelli  
NOT IN PARIS SINCE 2005

 iR  
INTERNETMARK

 klub®

 No  
FILTER  
MÉDIA  
Le métrologue de vos audiences

 web  
interactive

# 1 ÉDITO ET REMERCIEMENTS

# ÉDITO



**C**omme l'ensemble des citoyens et forces vives de notre pays, le groupe AsUWish fait face à une crise sans précédent. Depuis le 17 mars dernier nous continuons de travailler pour nos clients avec engagement et détermination. Nous voulons mettre notre créativité et nos expertises au service de lendemains plus solidaires. Cette crise nous impose de penser et de repenser nos missions et nos approches organisationnelles.

Nous avons souhaité interroger durant le confinement des décideurs parmi nos partenaires et nos clients. Les questions que nous leurs avons adressées portaient sur leur moral, leurs succès, leurs difficultés ainsi que sur leur vision de l'après. Nous vous proposons une restitution de ces échanges sous une forme hybride mêlant à la fois témoignages, statistiques et analyses.

Bonne lecture,

Jérôme Caudrelier



# REMERCIEMENTS

**Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des interviewés pour le temps et la confiance qu'ils nous ont accordés :**

Laure André - CELEC / Bernard Augris - CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE-SEINE / Pauline Benoit - ESPACEO / Gwladys Barette Lamill - CENEX / Jean-François Benazet - CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE / Jean-Luc Bernard - UNEP / Hélène Berthe - CONSEIL DEPARTEMENTAL de L'EURE / Olivier Bertrand - MOBILITÉ MUTUELLE / Katell Bidon - La RENAISSANCE / Audrey Bille - NORMANDIE EMBALLAGES / Véronique Brunie - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE / Philippe Caillère - VINCI ENERGIES / Hugo Carmes - ASSYSTEM / Jean-Michel Caulier - FLORETTE / Damien Charrier - TALENZ GROUPE FIDORG / Pierre Chaudemanche - DAVIGEL-SYSCO FRANCE / Thierry Coroller - STANHOME / Eric Delbergue - KLOEMA / Gwénaëlle Delpoux - NORMANDIE UNIVERSITÉ / Christine Deneu - ANFH / Tiphaine Denis & Caroline Roils - AXEOS / Olivia Dicker - CHÂTEAU la CHENEVIÈRE 5\* / Bruno Dosseur - Le DÔME / Mathieu Dubois - EUROCOMMERCIAL / Herveline Dumon - AGEFIPH / Renaud Dupont-Fauville - REMARK FRANCE / Céline Ferry - La LUCIOLE / Jérôme Fisset - SEA INVEST / Emilie Fléchard - FROMAGERIE GILLOT / Arthur Floc'h - TOPOVIDEO / Jocelyn Fontaine - AREA Normandie / Sylvain François - UNYS / Hélène Gemahling - NESPRESSO FRANCE / Olivier Goujon - MAIRIE de LOUVIERS / William Guedj - ACTIMAC / Marlène Guiadeur - INSTITUT de l'ÉLEVAGE / Lisa Guyomarch - OZALYS / Isabelle Hervouet - CORSAIR INTERNATIONAL / Laure Ianni - MAISON BERGER / Aurélie Jannot - CHÂTEAU de MIROMESNIL / Olivier Lamirault - EM NORMANDIE / Leslie Laroche - LES CANALISATEURS (FRTP) / Karine Le Bossé - AGENCE BIRDIES / Elsa Ledru - NORMANDIE FRAICHEUR MER / Olivier Linot - N'WAY / Paul-Vincent Marchand - LATITUDE MANCHE / Laurent Marquet - Groupe TOPAZ / Baptiste Menguy - EVAMED / Marie Mesnil-Aïssa - INOLYA / Frédéric Moulin - CONTINENTAL / Franck Murray - MURATA / Sylvie Nerault - RÉSÉO / Christian Pensart - GROUPE ACCOR / Jeanne Petit - GROUPE ANGEVIN / Quentin Pichard - MÉGALIS BRETAGNE / François-Christophe Pietri - KEYNIT / Aymeric Poupel - NEXITY / Guy Poyen - CRÉDIT AGRICOLE ÎLE-DE-FRANCE / Laurent Protin - NORMANDIE INCUBATION / Aurélie Quellier - BOULANGERIE QUELLIER / Jérôme Remy - N2L - Les Boréales / Anne-Cécile Renaud - LCA FFB / Valérie Renouf - BIOCHRONO.NET / Rocco Sanfilippo - SCHNEIDER ELECTRIC / Gwendoline Szypula - DINAN AGGLOMÉRATION / Bertrand Thierry - CADACTUEL / Olivier Vauvrecy - La FERME de BILLY / Séverine Voisin - PAS DE GÉANT / Karin Warin - AMI2 / Myriam Zahonero - RÉVIMA GROUP

**Cette étude est le fruit d'un travail collectif des équipes d'AsUWish avec mention spéciale à :**

Clémentine André / Hélène André / Maureen Bléau / Stéphanie Bogaczyk / Alix Boye / Emmanuelle Burel / Jérôme Caudrelier / Maxime Charon / Michel Corbeau / Amandine Ferré / Matthieu Forget / Aurélien Jouen / Pierre Julien / Julien Lafillé / Aurore Lepaintre / Corinne Marceau / Alexandre Mercier / Mathilde Morisson / Isabelle Nicolas / Elsa Rager



# 2 RADIOSCOPIE

# UN MORAL CONTRASTÉ

## Comment allez-vous ? Comment vas-tu ?

Une question que nous entendons partout, somme toute banale, mais qui s'est dénuée de son sens. Nous soucions-nous réellement de la réponse de celui ou de celle à qui nous adressons cette question ? Par manque de temps le plus souvent, nous n'en attendons pas d'autre réponse que "ça va" ou "tout va bien". Dans ce contexte si particulier, nous souhaitons entamer une conversation avec des partenaires, des clients, en étant à l'écoute et en partageant le positif mais aussi les doutes, les questionnements.

Il n'est donc pas étonnant que spontanément beaucoup des interviewés répondent qu'ils vont bien.

***"Ça va bien, mais les semaines écoulées ont été un peu comme des montagnes russes."***

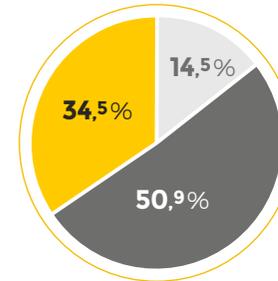
Pierre Chaudemanche - Davigel / Sysco France.

Cependant, en poursuivant les échanges, des nuances et du contraste apparaissent chez certains, le moral passe par différentes phases allant de l'euphorie à l'abattement en passant par la fatigue.

***"Mon moral est en dents de scie : par moments je me sens bien, dans un état émotionnel stable et parfois tel un volcan, de l'impatience."***

Karin Warin - AMI2.

Le moral des interrogés apparaît en demi-teinte, ce qui trouve un écho dans l'étude de l'APM du 30 avril 2020 où le moral des adhérents est positionné en moyenne à 6 sur 10.



## VOTRE MORAL CÔTÉ PRO ?

Plutôt bon, bon ou très bon

Variable ou fluctuant

Mauvais (inquiét, vigilant...)

## 73,1%

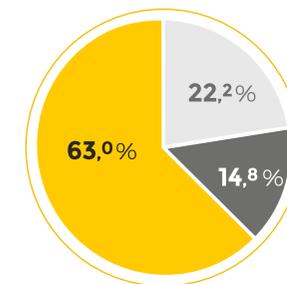
DES OCCURRENCES LIÉES À LA CHARGE DE TRAVAIL FONT ÉTAT D'UNE CHARGE TRÈS/TROP IMPORTANTE ET/OU D'UNE FATIGUE CONSÉQUENTE.

## VOTRE MORAL CÔTÉ PERSO ?

Bon ou très bon

Variable ou moyen

Mauvais ou très mauvais



# CONFINÉS, CONFINÉS, SOYONS CONFINÉS...

Le confinement n'est également pas vécu de la même manière, avec même un paradoxe : si la situation sanitaire et économique du pays inquiète, nombreux sont ceux qui conservent un bon niveau de confiance dans la capacité de leur organisation à rebondir, ou s'estiment chanceux de pouvoir vivre le confinement dans une situation familiale et/ou matérielle privilégiée.

***“Je ne peux pas dire que je ne vais pas bien, c'est étonnant mais c'est ainsi, la période est très étonnante à bien des égards.”***

Jean-François Benazet - Crédit Agricole Normandie.

Pouvoir passer davantage de temps en famille, vivre dans une maison en ville ou à la campagne mais aussi passer moins de temps dans les transports sont autant de facteurs qui illustrent ce ressenti. Le retour en force du proverbe ***“Quand je me regarde, je me désole ; quand je me compare, je me console.”***

**“J'AI LA CHANCE  
DE VIVRE CETTE CRISE  
DANS DES CONDITIONS  
OPTIMALES,  
AVEC UNE MAISON  
ET UN JARDIN.”**

Herveline Dumon - AGEFIPH.



# MÊME EN EAUX TROUBLES, L'ANTICIPATION OFFRE UN CAP

L'incertitude est le corollaire de la crise aussi bien en termes de temporalité que d'impact social et économique.

**“Nous sommes sur un bateau, on ne connaît pas le sens du vent et on a pas de prédiction.”**

Olivier Linot - Nway.

**“Je vais bien, globalement, mais c'est dur de jongler avec tant d'inconnues et de garder un cap.”**

Céline Ferry - La Luciole.

Les répondants dont les organisations avaient anticipé le confinement ou qui étaient des habitués du télétravail expriment



**“LE VENDREDI AVANT  
LE CONFINEMENT,  
ON A MIS EN PLACE  
UNE CELLULE DE CRISE  
POUR NE PAS  
INTERROMPRE  
LE SERVICE.”**

Damien Charrier - Talenz Groupe Fidorg.

logiquement que la gestion de la situation a été facilitée par une mise en place opérationnelle plus rapide, favorisant ainsi à la fois le maintien de la productivité et le lien avec les collaborateurs.

**“Nous avons donc eu une longueur d'avance, car sous l'impulsion de notre DG nous avons su anticiper la crise, ce qui nous a permis de prendre rapidement la bonne trajectoire.”**

Jean-François Benazet  
Crédit Agricole Normandie.

# TRAVAIL À DISTANCE, TRAVAIL SUR SITE

La crise sanitaire est également une crise pour l'économie avec des baisses significatives voire fortes de l'activité pour de nombreuses organisations. Selon une étude Xerfi, la baisse d'activité de la sphère marchande est estimée à 50 % du 15 au 31 mars et à 40 % en avril.

La situation sanitaire impose une mise en place massive du télétravail.

**“Environ 500 personnes sont en télétravail et 900 personnes en inactivité jusqu'à présent, sans pour autant recourir aux aides de l'État.”**

Hélène Gemahling - Nespresso France.

Des magasins, les banques, des industriels mais aussi des services administratifs font aussi le choix de maintenir tout ou partie de l'activité sur site.

**“Pendant 3 semaines tous nos techniciens ont consacré leur temps à installer des VPN pour nos clients.”**

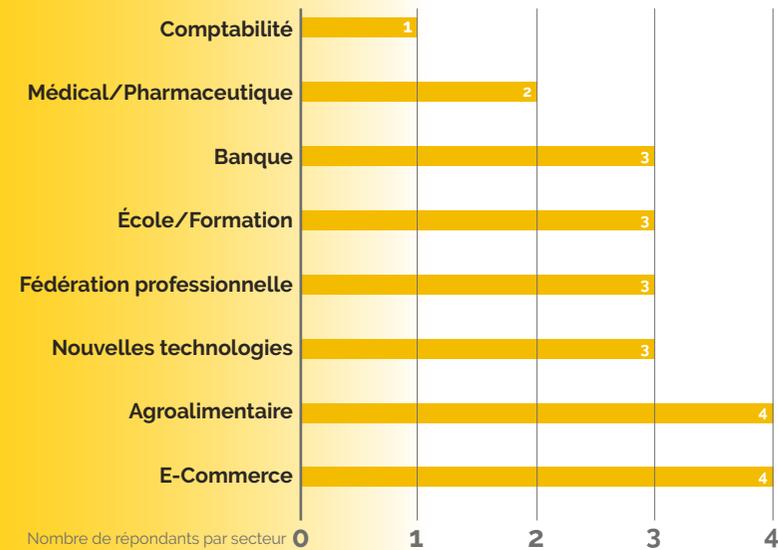
William Guedj - Actimac.

La question de l'utilité est souvent au cœur de ces décisions avec une gestion complexe des enjeux sanitaires et une forme de pression morale sur la sécurité souvent synonyme de mise à l'arrêt pour la plupart des activités industrielles.

**“Nous avons une activité de production qui, par définition, n'est pas télétravaillable. Dès le début, j'ai donc pris la décision de maintenir l'activité en place, ce que je ne regrette pas. Mais ça a été un vrai cas de conscience.”**

Franck Murray - Murata.

## QUELS SONT LES SECTEURS D'ACTIVITÉ RESTÉS ACTIFS ?



# MALGRÉ LA DISTANCE, MAINTENIR LE LIEN AVEC SES ÉQUIPES...

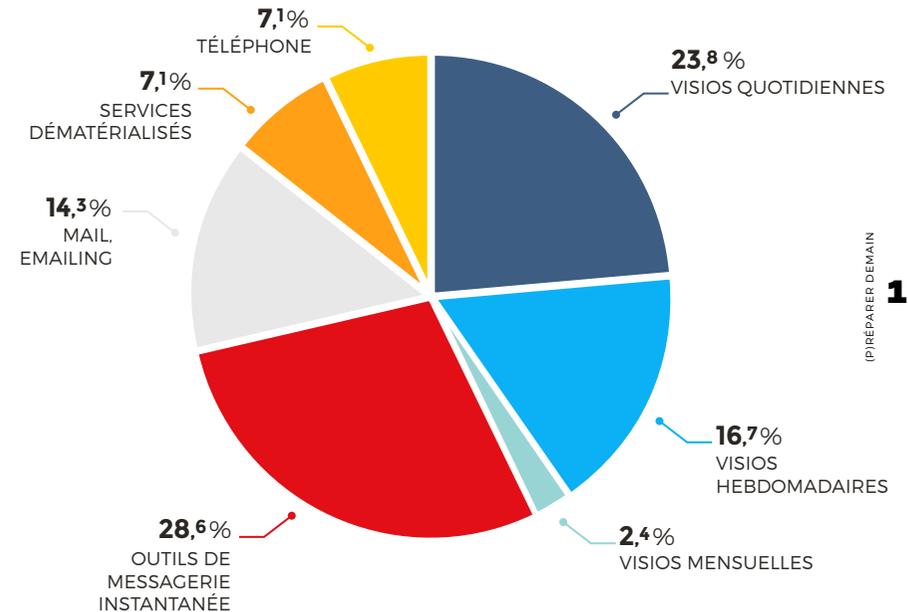
Les outils numériques sont plébiscités avec la mise en place de points quotidiens ou hebdomadaires, en visio le plus souvent, avec le renfort de mailings traitant de la situation sanitaire et d'informations internes.

**“Le télétravail nous apprend à travailler autrement. Des initiatives ont été mises en place de manière à nourrir le lien social. Par exemple, nous avons organisé des réunions de plus de 600 personnes, des journées sports et culinaires, ainsi que de l'écoute psychologique à distance.”**

Christian Pensart - Groupe Accor.

Quelques exemples : des appels "Pause café" pour prendre des nouvelles informelles, des concours de dessins à destination des enfants des collaborateurs, une plateforme d'entraide entre salariés (pour faire ses courses notamment), une cellule de soutien psychologique pour les personnes fragilisées par le confinement...

## QUELS OUTILS POUR LA COMMUNICATION INTERNE ?



(P) RÉPARER DEMAIN

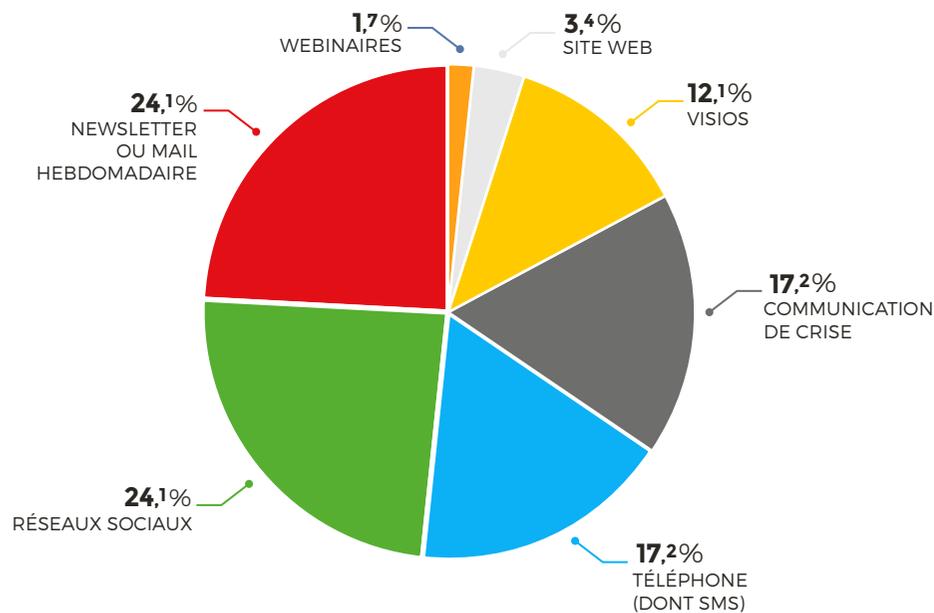
11

# 34,5%

DES OCCURRENCES LIÉES AUX QUESTIONS SUR LE MORAL ÉVOQUENT UNE AMÉLIORATION DU DIALOGUE AVEC LES ÉQUIPES.

## ...ET AVEC SES CLIENTS OU PARTENAIRES

### QUELS OUTILS POUR LA COMMUNICATION EXTERNE ?



Comment maintenir le lien avec ses clients et ses partenaires en plein confinement ? À cette question la réponse la plus courante est une fois encore l'usage du numérique avec la part belle faite aux réseaux sociaux et aux newsletters.

***“Pour le maintien du lien avec le public, on s’est beaucoup appuyé sur les réseaux sociaux forcément, on a fait des concerts à la maison, des portraits, on a essayé de créer d’autres liens.”***

Céline Ferry - La Luciole.

Facebook a, par exemple, été utilisé pour maintenir le lien entre un maire et ses administrés via une visio hebdomadaire de questions/réponses, ou encore pour réaliser une cartographie interactive des lieux de production et reventes de produits de la mer à destination des consommateurs afin de protéger la filière pêche. Les exemples sont nombreux.

# 3 FAIRE FACE

# ET SOUDAIN LA MACHINE QUI CALE

La première difficulté exprimée est de nature économique liée à la chute d'activité des organisations, à court mais également à moyen terme.

**“L’incubateur n’a pas été touché directement pour l’instant mais ce sera peut-être plus compliqué l’an prochain et pour la suite.”**

Laurent Protin - Normandie Incubation.

Selon le secteur d'activité, l'impact sur la production et l'activité est très différent, pouvant aller du ralentissement à l'arrêt complet.

**“Au plus fort de la crise, 3 000 hôtels sur les 5 000 que nous avons dans le monde se sont retrouvés sans activité durant le confinement. Devant l’urgence et l’ampleur de la situation, Accor a su s’adapter de manière concrète et immédiate.”**

Christian Pensart - Groupe Accor.

Pour les structures encore en activité, la désorganisation de la chaîne de production en raison de l'absentéisme et/ou du manque de fiabilité de la chaîne logistique sont autant de facteurs aggravants. Afin d'assurer les activités essentielles, certaines entreprises ont décidé de se réorienter, de réaffecter les collaborateurs vers les fonctions les plus importantes pour leurs clients.

**“L’ensemble des forces doivent travailler sur ce qui est vital et lever le pied sur le « non essentiel ». Pour cela il faut penser différemment, réinventer nos processus, nos organisations, nos modes de travail.”**

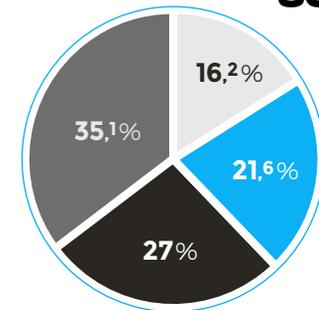
Jean-François Benazet - Crédit Agricole Normandie.

**18 % des entreprises** sont en **arrêt complet** lors de la deuxième quinzaine d'avril 2020 et **42 % en activité toujours réduite**.

ÉTUDE DE XERFI MENÉE EN AVRIL 2020.



## QUELS IMPACTS DE LA CRISE SUR VOTRE ACTIVITÉ ?



**Forte baisse/effondrement**

**Ralentissement/baisse**

**Activité normale**

**Augmentation**

DES OCCURRENCES CONCERNANT L'ACTIVITÉ ÉVOQUENT DIRECTEMENT DES PROBLÉMATIQUES D'ORGANISATION ET DE RÉORGANISATION.

**21,4%**

DES RÉPONSES CONCERNANT LE MANAGEMENT ÉVOQUENT DES DIFFICULTÉS DANS LA GESTION DES ÉQUIPES ET LA CONSERVATION DU LIEN À DISTANCE.

**64,1%**

DES RÉPONDANTS ÉVOQUENT LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA CRISE.

**41,4%**

# ÊTRE CÔTE À CÔTE ↔ MAIS À DISTANCE

**Comment conserver le lien et garder les équipes motivées ?** Cette difficulté liée au manque de contacts et de relations interpersonnelles revient régulièrement dans les entretiens.

Certes la visio permet de garder le contact au sein des équipes mais cet outil ne saurait remplacer durablement les contacts en présentiel et notamment la communication informelle.

**“Durant cette période de confinement, j'ai mal vécu le fait de ne pas réussir à maintenir un lien avec certains salariés pour qui même avec les outils numériques le contact a été en partie perdu.”**

Olivier Goujon - Mairie de Louviers.

Un sentiment repris dans l'enquête réalisée par CSA pour Malakoff Humanis : près de 40 % des répondants estiment que le contexte du télétravail a « eu un impact négatif sur leur lien social ». Près de la moitié des personnes interrogées se plaignent d'un manque de contacts avec leurs collègues.

L'encadrement devient plus chronophage et individualisé et de fait, plus énergivore.

**“Être le manager de 32 personnes en direct, c'est épuisant.”**

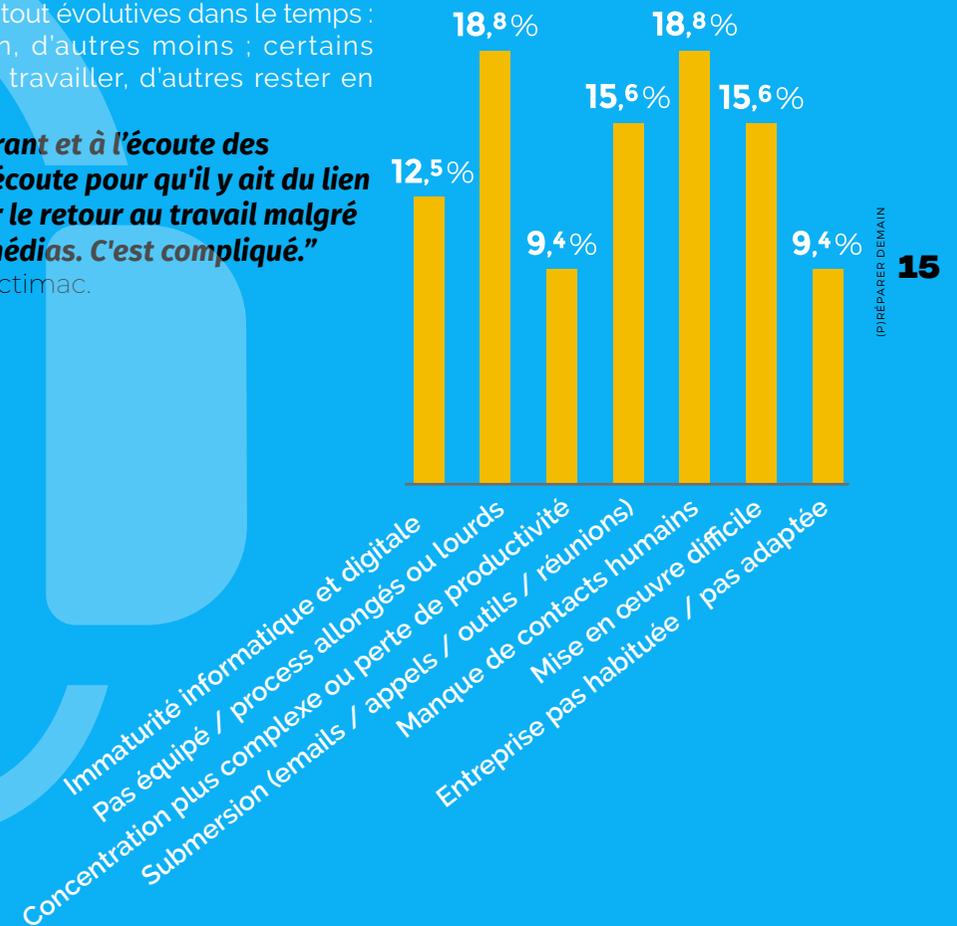
Karin Warin - AMI2.

Les causes sont variées : la distance, les horaires décalés, les conditions de télétravail inégalitaires, le personnel et le professionnel qui se télescopent. Les envies et les craintes sont bien souvent différentes mais surtout évolutives dans le temps : certains vont bien, d'autres moins ; certains souhaitent revenir travailler, d'autres rester en télétravail.

**“Il faut être rassurant et à l'écoute des équipes. Être à l'écoute pour qu'il y ait du lien et aussi favoriser le retour au travail malgré la pression des médias. C'est compliqué.”**

William Guedj - Actimac.

## QUELS FREINS AU TÉLÉTRAVAIL ?



# (TÉLÉ)TRAVAILLER C'EST TROP DUR !

Le télétravail imposé par la situation sanitaire a globalement été vécu comme une source de difficultés : habituée ou non, une majorité de répondants estime que la mise en œuvre massive et dans la durée du travail à distance met à rude épreuve le socle organisationnel. Avec comme facteurs aggravants le manque d'outils, des process inadaptés et des systèmes informatiques trop fermés.

**“L'équipement des collaborateurs en télétravail pour améliorer leur productivité se heurte parfois à une forte résistance culturelle en interne car pour certains le télétravail reste une situation non conforme à leur philosophie et à leur vision de l'organisation du travail.”**

Guy Poyen - Crédit Agricole Île-de-France.

Au-delà de sa mise en place, le télétravail engendre des difficultés de concentration, un sentiment d'être submergé (multiplication d'outils, d'appels ou de visios) accentuant à la fois la perte d'efficacité et le manque de communication informelle.

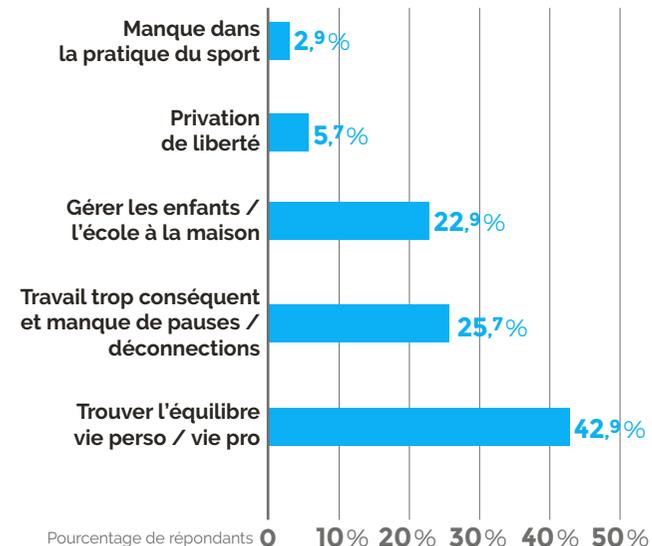
► **Deux des points faibles récurrents cités par les télétravailleurs sont liés à des difficultés de concentration qui entraînent une baisse de la productivité, et au manque de contact avec ses collègues.**

Étude menée par Bloom At Work.

► **1 collaborateur sur 3 travaille à distance dans un environnement de travail inadapté.**  
Étude menée par l'ANACT-ARACT.



## QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS ENGENDRÉES PAR LE TÉLÉTRAVAIL ?



# L'ÉCOLE À LA MAISON EST-ELLE SOLUBLE DANS LE TÉLÉTRAVAIL ?

Cette période cumulant confinement et télétravail a de nombreuses conséquences sur la vie personnelle. Pour 50 % des citations, l'articulation de la vie professionnelle et personnelle est d'autant plus difficile à gérer que ces deux vies se croisent, se mélangent et souvent se percutent.

**“En télétravail les côtés professionnel et personnel sont beaucoup plus mélangés. Par exemple, on se retrouve parfois à travailler le soir, souvent juste parce que le matériel est à disposition.”**

Leslie Laroche - Les canalisateurs (FRTP).

Trouver un nouveau et surtout un bon rythme est un véritable défi. Il n'est pas surprenant que les interviewés déclarent avoir une charge de travail supérieure à la normale mais également ne pas savoir comment se déconnecter, s'arrêter, voire ne plus faire de séparation entre vie personnelle et professionnelle.

**“Il n'est pas facile de trouver un nouveau rythme, en travaillant à la maison. Que faire du temps de trajet économisé ? Quand on est passionné par son job, il faut poser des limites !”**

Jean-Luc Bernard - UNEP.

➤ **45 % ont le sentiment de travailler « plus » que d'ordinaire (dont une proportion plus importante de managers).**  
ÉTUDE ANACT ARACT.

➤ **33% des télétravailleurs estiment que ce contexte particulier de télétravail a un impact négatif sur leur charge de travail.**

**30% des télétravailleurs confinés estiment que leur santé psychologique s'est dégradée.**

**39% ont du mal à articuler temps de vie professionnel et personnel.**

**45% des télétravailleurs ont du mal à se déconnecter du travail,**

**et 28% vivent des tensions avec leur entourage familial.**  
ÉTUDE MALAKOFF.

Enfin, pour beaucoup, le confinement c'est aussi vivre au quotidien avec les enfants en découvrant qu'enseigner exige connaissances, pédagogie ET patience.

**“Ma difficulté, c'est l'addition des contraintes : mon télétravail, le travail scolaire des enfants et le télétravail de mon conjoint... un espace-temps complexe et de la négociation au quotidien.”**

Céline Ferry - La Luciole.

---

## 30%

DES OCCURRENCES CONCERNANT LE TÉLÉTRAVAIL EXPRIMENT DES DIFFICULTÉS LIÉES À LA GARDE D'ENFANTS.

---



# DES FONCTIONS SUPPORT SOUS HAUTE TENSION

Les services administratifs sont davantage sollicités : ils doivent trouver des solutions à de nouvelles problématiques, et allier rapidité et efficacité en initiant une veille permanente pour identifier les mesures mises en place par les pouvoirs publics.

Ici à nouveau, la charge de travail supplémentaire est très importante afin de mettre en place les éventuelles mesures de chômage partiel, les demandes de PGE ou les mesures d'hygiène et de sécurité.

***“La mise en place du chômage partiel a été la partie la plus difficile à gérer du fait des évolutions rapides du cadre légal et administratif.”***

Olivia Dicker - Château La Chenevière.



**“L'ÉVOLUTION DES  
CONSIGNES SANITAIRES,  
NOTAMMENT LES  
ATTESTATIONS DIVERSES  
ET VARIÉES AINSI QUE LA  
MISE EN PLACE RAPIDE DU  
CHÔMAGE PARTIEL ONT  
FORTEMENT SOLLICITÉS  
LES ÉQUIPES. NOUS  
AVONS DÛ NOUS ADAPTER  
TRÈS SOUVENT AUX  
CHANGEMENTS.”**

Myriam Zahonero - Revima Group.

# L'ÉPINEUSE QUESTION DU RETOUR AU TRAVAIL

Comment faire revenir les salariés au travail en sécurité ? Un véritable défi pour une partie des répondants car sur le plan sanitaire, le temps est long pour préparer le retour.

**“Entre le moment où nous avons décidé de redémarrer et le moment où des équipes sont revenues sur un chantier, il nous a fallu 3 semaines.”**

Philippe Caillère - Vinci Energies.

D'autre part, les organisations doivent faire avec des collaborateurs aux sentiments très partagés : entre ceux qui veulent revenir trop vite et ceux qui ne veulent pas revenir du tout, composer avec ce spectre très large est un vrai challenge.

**“La gestion du retour est compliquée avec certains qui n'ont pas peur, certains très inquiets et d'autres au milieu du gué. La période de télétravail a été dense donc certains sont soulagés de revenir mais d'autres beaucoup moins. Le rythme du déconfiné en activité partielle n'est plus le même qu'avant. Il faut gérer un temps de retour à la normale.”**

Damien Charrier - Talenz Groupe Fidorg.

## 20%

DES RÉPONDANTS ÉVOQUENT DES ANGOISSES OU DES PEURS LIÉES À L'AVENIR.

Certains expriment l'inquiétude d'un retour à l'ancien monde, d'un oubli trop rapide des mesures de distanciation obligeant à des rappels à l'ordre quotidiens, des salariés comme des clients.

**“C'est difficile et très désagréable de devoir faire la police avec les clients et les salariés pour le port du masque, le gel... Certains clients perturbent le bon déroulé du parcours achat dans la boutique.”**

Boulangerie Quellier - Aurélie Quellier.



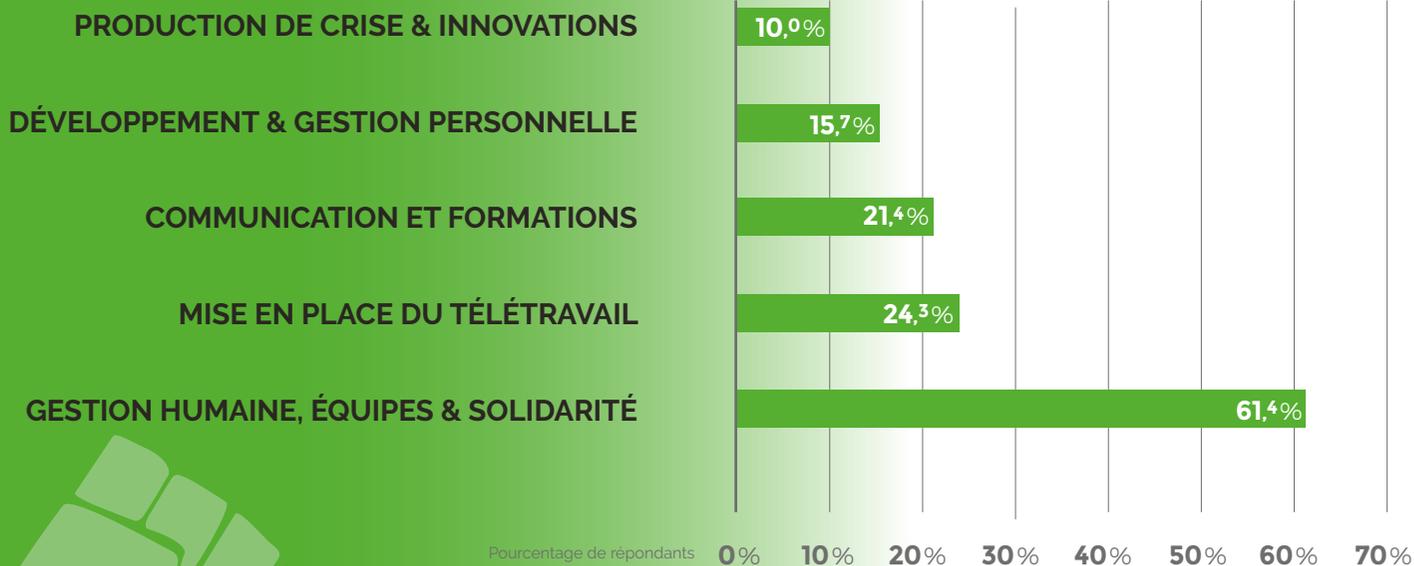
- ▶ **62% des structures éprouvent des difficultés à fournir des masques, du gel hydro-alcoolique ou bien à maintenir des distances de sécurité. La gestion des gestes barrières est par ailleurs plus problématique pour les grandes entreprises (69% des entreprises de plus de 500 salariés).** Étude DARES/INSEE, ACEMO spécial COVID.

# 4 CRISE SOURCE DE FIERTÉ

**17,1%**

# DE QUOI ÊTES-VOUS FIERS ?

DES RÉPONDANTS SONT FIERS D'AVOIR PU ENGAGER LEUR ENTREPRISE OU S'ENGAGER AVEC LEUR ENTREPRISE SUR DES PROJETS EN LIEN AVEC L'ÉPIDÉMIE (BLOUSES, GEL, MASQUES, DONS DE TABLETTES...).



# ÊTRES UTILES

## Comment faire œuvre utile, contribuer même modestement à l'effort collectif ?

Le don ou la fabrication de matériel de protection sont bien évidemment des actions de solidarité identifiées.

**“Nous avons œuvré à la commande et à la diffusion de masques de protection et de gels hydro-alcooliques aux entreprises du secteur agroalimentaire. Certains de nos adhérents ont spontanément offert des blouses, et des produits aux hôpitaux, EPAHD etc. Ensemble, nous avons cherché des solutions à des situations inédites dans un souhait spontané de solidarité. Nous sommes tous allés au-delà de la définition « classique » de nos missions.”**

Jocelyn Fontaine - AREA Normandie.

Des industriels se mobilisent et modifient leurs chaînes de production afin de fabriquer du gel hydro-alcoolique. Des entreprises mettent leurs infrastructures à disposition des personnels soignants.

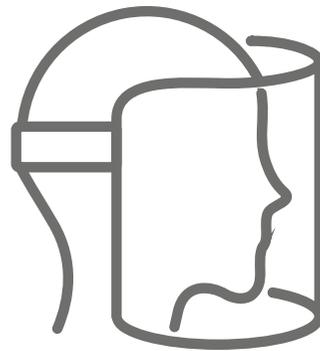
**“La plateforme CEDA a été créée dans le but de centraliser les besoins et proposer, en lien avec les propriétaires du Groupe et les autorités concernées, des solutions d'hébergement sur toute la France, à destination du personnel de santé, des Français mobilisés dans la lutte contre le Covid-19 mais aussi des personnes en difficulté (sans abri, femmes battues).”**

Christian Pensart - Groupe Accor.



**“L'USINE PARTAGÉE EST UN PROJET DE PRODUCTION NUMÉRIQUE À GRAND ÉCHELLE DE VISIÈRES DE PROTECTION RÉUTILISABLES POUR PALLIER LA PÉNURIE D'ÉQUIPEMENTS DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ. ÇA S'EST FAIT EN 48H AVEC MOBILISATION DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES.”**

Bruno Dosseur - Le Dôme.



L'urgence sanitaire rend également possible un travail collaboratif entre des acteurs associatifs, institutionnels et privés.

L'isolement des personnes fragiles est un sujet très problématique et leur permettre de communiquer à distance avec leurs proches en mettant à disposition des tablettes est une des initiatives à relever.

**“À l'initiative de «Où Trouver Quoi à Caen», nous avons mis gracieusement à disposition des iPad pour des EHPAD afin de permettre aux résidents confinés de communiquer avec leurs familles.”**

William Guedj - Actimac.

Lutter contre les violences familiales, malheureusement accentuées pendant le confinement, est une priorité nationale pour laquelle des entreprises se sont mobilisées.

**“Le contexte lié au confinement a entraîné une augmentation des violences familiales. C'est pourquoi la Caisse Régionale a décidé de solliciter ses clients sociétaires en les invitant à faire don de leur récompense sociétaire. Ainsi, ceux qui ne l'ont pas utilisée pourront en faire don au centre d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles (CIDFF) qui lutte contre les violences familiales sur notre territoire.”**

Bernard Augris

Crédit Agricole Normandie-Seine.

# TOUS MOBILISÉS

En premier lieu, les interviewés sont fiers de leurs équipes. C'est une occurrence spontanée, générale et appuyée.

Cela se traduit par la **solidarité et l'investissement** dont les équipes font preuve pendant cette crise, allant, pour certaines organisations, jusqu'à se repositionner sur de nouveaux métiers, de nouvelles compétences pour répondre aux enjeux et besoins que font émerger la crise.

**"Je suis fière car l'engagement des collaborateurs a été très fort et sans faille, et c'est bien sûr le fruit d'une relation de confiance construite avec l'entreprise. Nous avons fait appel au volontariat auprès des collaborateurs en inactivité pour venir en renfort sur certaines initiatives et ils ont répondu présent."**

Hélène Gemahling - Nespresso France.

Le travail de fond des équipes managériales est également souligné.

**"Mon équipe de direction a complètement été à la hauteur : elle a compris les enjeux et particulièrement celui de maintenir le lien et la motivation de l'ensemble des équipes."**

Frédéric Moulin - Continental.



**"LES SALARIÉS ONT MONTRÉ QU'ILS ÉTAIENT COMBATIFS DANS UN CONTEXTE COMPLIQUÉ AVEC UN VIRUS DONT NOUS NE SAVONS FINALEMENT PAS GRAND-CHOSE."**

Myriam Zahonero - Revima Group.

Au-delà de l'investissement de chacun, c'est la capacité de la structure à **conserver la motivation** des collaborateurs qui est soulignée.

**"La crise a révélé de manière accélérée la motivation et les compétences de mes collaborateurs ; c'est une force pour l'avenir."**

Karine Le Bossé - Agence Birdies.

Certaines organisations ont mis en place des groupes de travail par exemple ou des animations de team-building à distance pour maintenir l'engagement, **éviter l'isolement** et conserver voire créer de nouveaux liens inter-personnels.

**"Le travail d'équipe qui a été instauré a très bien fonctionné avec des liens créés entre des personnes qui ne se croisaient jamais. Cela s'est fait par la formation et les afterworks qui ont permis de développer et maintenir le lien, la proximité et l'écoute."**

Olivier Lamirault  
EM Normandie.



**20%**  
ÉVOQUENT  
UNE FIERTÉ SUR  
L'INVESTISSEMENT  
ET/OU LA MOTIVATION  
DES ÉQUIPES.

# POUR SUIVRE L'ACTIVITÉ ET SE RÉINVENTER



**Le risque économique est grand, expliquant pourquoi la poursuite d'activité est un véritable défi.** Quand la situation le permet, ne pas recourir aux aides publiques est la traduction d'un engagement fort.

Dans le secteur bancaire, les agences restent ouvertes afin d'assurer la continuité de services et répondre aux nombreux besoins des particuliers mais aussi des entreprises.

***“Depuis le début de cette crise, nous sommes mobilisés pour maintenir le lien avec nos clients et nos collaborateurs pour les accompagner malgré la distanciation. L'entreprise s'est totalement réorganisée pour adapter nos process et nos moyens de communication dans le strict respect des mesures barrières. Des cellules pluridisciplinaires opérationnelles ont été réunies quotidiennement en garantissant un dialogue social essentiel.”***

Bernard Augris  
Crédit Agricole Normandie-Seine.



**“JE SUIS FIER D'AVOIR TRAVERSÉ CETTE PÉRIODE AVEC PEU DE DÉGÂTS. NOUS AVONS EU L'IMPRESSION DE NOUS RETROUVER AU DÉMARRAGE DE LA BOITE IL Y A 10 ANS : IL FAUT QUE ÇA MARCHE, QUE ÇA TIENNE, QU'ON SE SERRE LES COUDES. ET NOUS AVONS CHOISI DE PASSER TOUT ÇA SANS FAIRE APPEL AUX AIDES PUBLIQUES, UN VRAI CHOIX DE NOTRE PART !”**

Franck Murray - Murata.

D'autres cherchent à mettre à profit cette période en poursuivant des projets de fond trop souvent mis de côté faute de temps.

***“C'est un moment unique que nous vivons et il faut en profiter pour mener des projets qui étaient sur la liste « un jour peut-être ».”***

Arthur Floc'h - TopoVidéo.

En parallèle, des structures se sont réorganisées sur de nouveaux métiers, ont cherché à se réinventer afin de “sortir de leur zone de confort”.

***“Quand tout va bien on reste dans le confort mais les messages ne passent pas, là on est obligés de se pencher sur de nouvelles cibles, de nouveaux marchés.”***

Karin Warin - AMI2.

**38,6%**

DES RÉPONDANTS  
TIRENT FIERTÉ DE LA  
CAPACITÉ DE LEUR  
STRUCTURE À CONTINUER À  
OPÉRER ET À SERVIR LEURS  
CLIENTS.

# LE SENS DE L'ESSENTIEL : RASSURER ET ÉCOUTER

**Communiquer est essentiel afin d'informer, de rassurer, et créer ainsi un climat de confiance pouvant favoriser l'entraide.**

Par gros temps et avec une mauvaise visibilité, **le partage et l'échange** sont indispensables.

***“Nous avons mis en place des sessions de co-développement en visio afin de permettre à des managers d'échanger entre pairs sur des problématiques rencontrées.”***

Hélène Gemahling - Nespresso France.

Ainsi, auprès de leurs cibles, les organisations mettent en place des campagnes de communication via les réseaux sociaux, des newsletters ou tout simplement des campagnes de phoning. Savoir aussi **divertir son public** est un atout différenciant.

***“Sur nos réseaux sociaux, nous avons continué à divertir et à souder notre communauté, un point important pour garder le contact !”***

Emilie Flechard - Fromagerie Gillot.



**“NOUS AVONS CLAIREMENT RENFORCÉ LE LIEN DE CONFIANCE ENTRE LES HABITANTS ET LA COLLECTIVITÉ. ON NOUS A PARFOIS CHALEUREUSEMENT REMERCIÉS SUR LES RÉSEAUX, ET CE N'EST PAS TOUJOURS CHOSE COMMUNE DANS NOTRE MÉTIER.”**

Olivier Goujon - Mairie de Louviers.

Savoir être à l'écoute, **entrer en conversation** avec son audience est primordial.

***“On a réussi à être très à l'écoute de nos interlocuteurs, nos artistes, très présents et en recherche de solutions.”***

Katell Bidon - La Renaissance.

La communication retrouve son sens et sa fonction première : informer, éclairer, aider et souder les équipes, les partenaires et le public.

***“La notion de réseau a trouvé tout son sens dans cette situation particulière au-delà de nos missions communes.”***

Herveline Dumon - AGEFIPH.



# TÉLÉTRAVAIL DIFFICILE MAIS SOURCE D'EFFICACITÉ

La réussite dans la mise en oeuvre rapide du télétravail est un item qui émerge des interviews avec une part belle faite **au travail important des services informatiques.**

Le télétravail qui pouvait être une source de doute avant le COVID devient un moyen de rendre les **équipes autonomes** et surtout de **révéler la responsabilité de chacun.** Le télétravail rend les coordinateurs fiers de leurs équipes.

Il exige un management fondé sur la confiance et bouscule la culture du présentéisme encore très présente en France.

*"Espérons que cet épisode de télétravail forcé permettra de faire évoluer les mentalités pour aller vers un management à la performance et non plus à la présence,"* observe Frank Zorn de Deskeo, dans Forbes.

Les méthodes de travail changent, de nouveaux outils et de nouveaux process se mettent en place.

***"Nous sommes passés d'outils complexes à des outils beaucoup plus simples à utiliser au quotidien, ce qui facilite grandement notre travail."***

Marlène Guiadeur - Institut de l'Elevage.

Les outils numériques s'imposent à toutes les organisations afin de réussir à continuer l'activité et conserver le lien entre les équipes.

***"Les outils dématérialisés ont démontré leur utilité : on crée, on partage, tout en instantané. Heureusement que cette crise n'a pas eu lieu il y a 15 ans. Dans le passé, on quittait le bureau et c'était fini, il n'était plus possible de travailler."***

Philippe Caillère - Vinci Energies.



# VIVRE ENSEMBLE

**La vie confinée en famille est aussi pour de nombreux interviewés une source de fierté.**

Que ce soit une découverte ou une confirmation, la capacité d'adaptation individuelle et collective à ces conditions exceptionnelles interpelle autant qu'elle enchante.

***“Je suis fier de ma famille, de mes enfants, pour les capacités d'adaptation et de résilience dont nous avons fait preuve.”***

Pierre Chaudemanche - Davigel Sysco France.

Fort des difficultés énoncées sur l'articulation vie professionnelle et vie personnelle, réussir à trouver un rythme adéquat et maintenir un lien familial est aussi une vraie réussite.

Le confinement a été propice pour certains à se recentrer sur l'essentiel, à ralentir le rythme ou encore à s'investir pour faire preuve de solidarité.

***“En tant que nouvel élu, je me suis investi auprès des habitants en venant en aide aux personnes âgées ou en travaillant sur l'organisation de la reprise des classes pour le déconfinement.”***

Eric Delbergue - Kloema.



**“SUR LE PLAN PERSONNEL, RÉUSSIR LA VIE DE FAMILLE EN ÉTANT CONFINÉS TOUS ENSEMBLE N'ÉTAIT PAS FORCÉMENT GAGNÉ D'AVANCE. ET POURTANT, NOUS AVONS TROUVÉ UN ÉQUILIBRE SATISFAISANT POUR CHACUN.”**

Jean-Luc Bernard - UNEP.



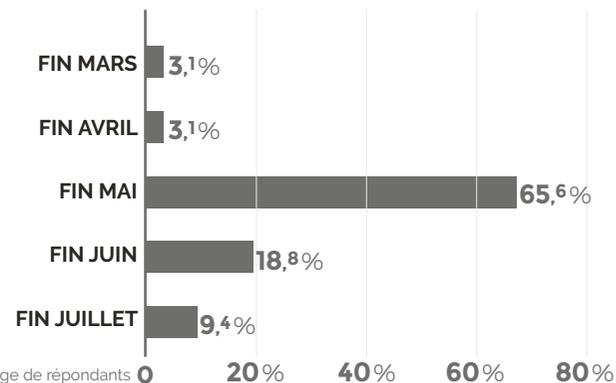
**5 (P) RÉPARER  
DEMAIN**

# DEMAIN C'EST

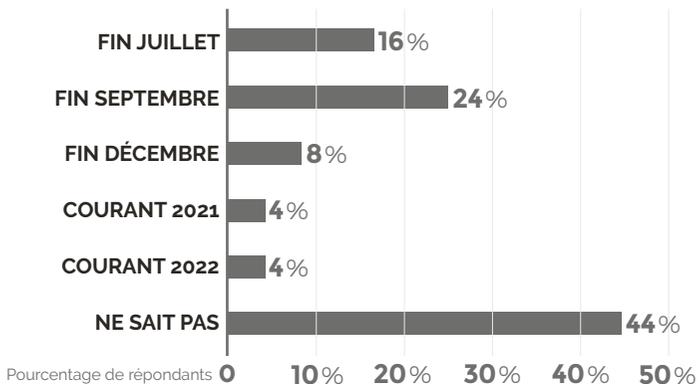
# LOIN ?

## REPRISE...

### > REPRISE PROGRESSIVE DE L'ACTIVITÉ ?



### > REPRISE DE L'ACTIVITÉ À PLEIN RÉGIME ?



## QUELS SONT LES FREINS À LA REPRISE ?

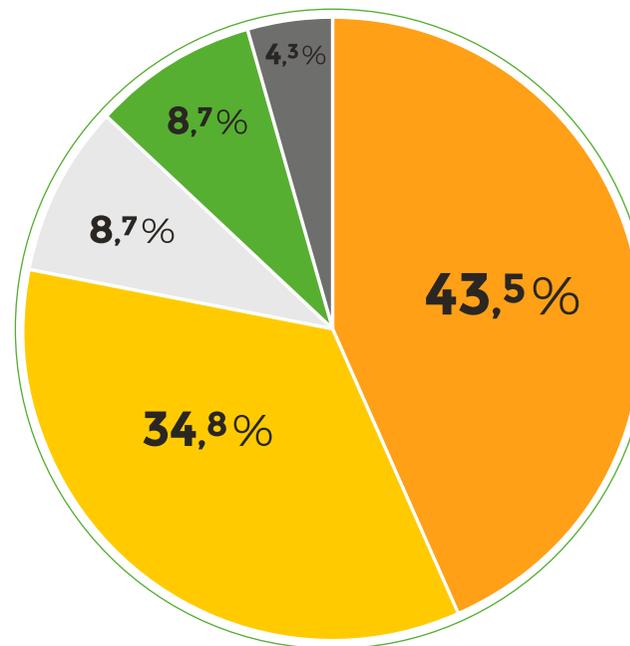
Directives gouvernementales

Difficultés d'accueil du public

Reprise des salariés

Reprise des distributeurs

Dépendance à la clientèle étrangère



# ET APRÈS, QUELS CHANGEMENTS POUR NOS ORGANISATIONS ?

Qu'il ait été découvert ou renforcé, le télétravail semble être le principal moteur du changement organisationnel.

**“Fortement encouragé dans le cadre du confinement, le télétravail a connu une véritable révolution. Les obstacles liés à la communication à distance ont été surmontés grâce aux nombreuses solutions technologiques disponibles pour faciliter la transmission et le travail collectif. Une fois la crise passée, je suis certain que nous assisterons au renforcement de cette pratique.”**

Christian Pensart - Groupe Accor.

Il est plébiscité car il permet de limiter les déplacements et favorise le gain de temps de transport, l'impact écologique tout en renforçant le pouvoir d'achat des collaborateurs. **Les réunions distantes renforcent et valorisent les rencontres en présentiel.** Pour les organisations qui ne le pratiquaient pas avant la crise, c'est une découverte qui a **levé les résistances au changement** dans de nombreuses organisations.

**“Certains freins sécuritaires ou managériaux ont pu être levés grâce à l'urgence.”**

Jean-François Benazet  
Crédit Agricole Normandie.



**54,29%**

DES RÉPONDANTS ÉVOQUENT UNE GÉNÉRALISATION/ ACCENTUATION DU TÉLÉTRAVAIL À L'AVENIR AU SEIN DE LEUR STRUCTURE.

Cette crise semble être également une formidable opportunité pour accélérer la mise en œuvre d'un **management basé sur la confiance**, la responsabilité et la prise d'initiative.

**“Il faut donner aux collaborateurs une souplesse au niveau de la présence physique et davantage les responsabiliser.”**

Thierry Coroller - Stanhome.

Il s'agit donc d'inciter l'ensemble des forces vives à faire preuve de plus de solidarité dans l'organisation afin de favoriser la transversalité, le **travail en réseau** est aussi plébiscité.

**“Depuis la crise, on a davantage partagé en transverse, travaillé en réseau et les collaborateurs en ont compris l'utilité.”**

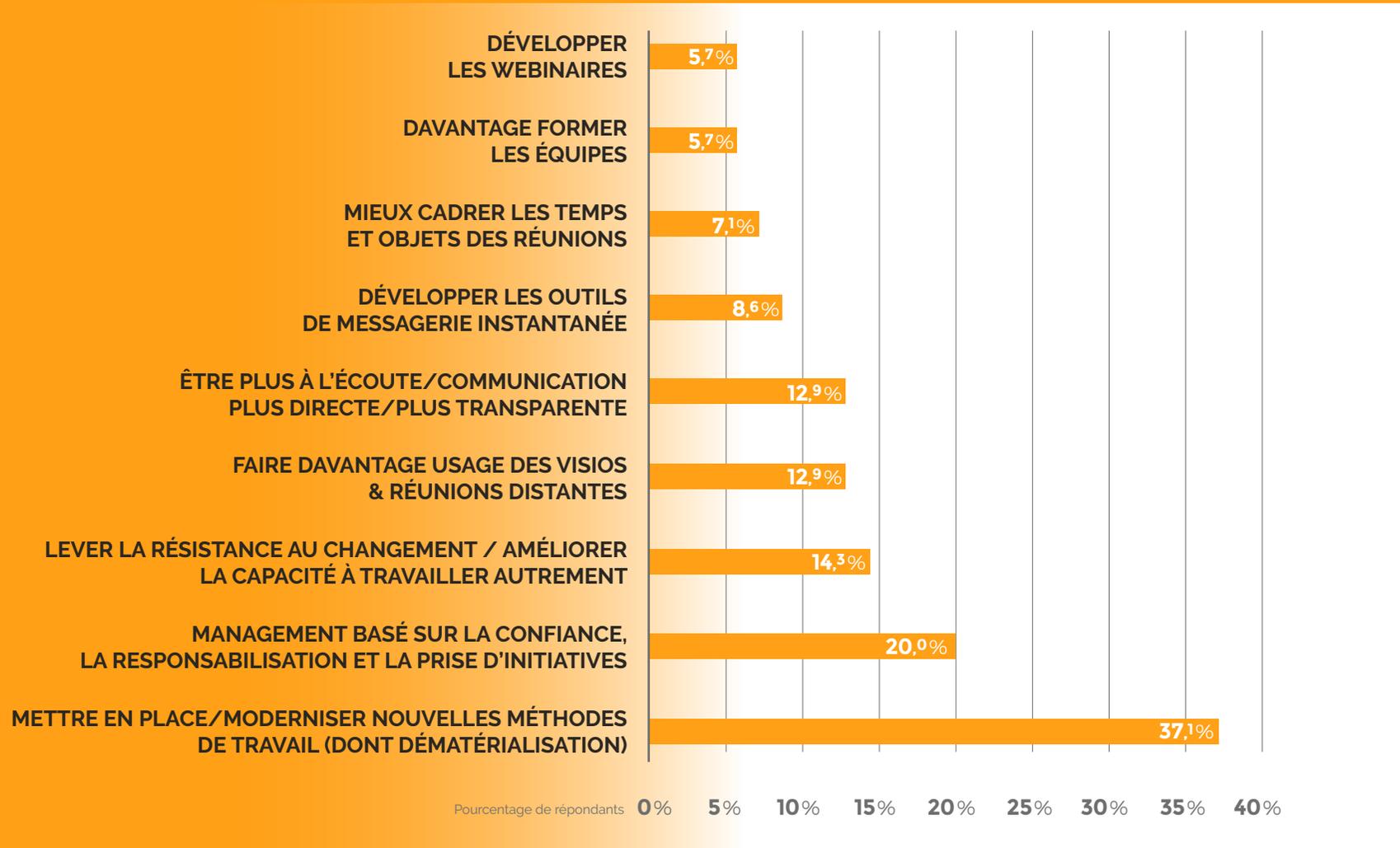
Philippe Caillère - Vinci Energies.

Cela impose de moderniser les infrastructures et les outils mais aussi de bien former les équipes afin de s'assurer que personne ne sera victime d'une fracture numérique.

**“Ne pas pécher par excès d'orgueil ou de précipitation : dans cette transformation numérique, attention de ne laisser personne de côté. S'assurer du niveau d'information et de compréhension de chacun est essentiel avant d'engager dans cette voie.”**

Guy Poyen - Crédit Agricole Île-de-France.

# QUELLES SONT VOS PISTES D'AMÉLIORATION EN TERMES D'ORGANISATION ET DE RH ?



# L'AVENIR SERA GRIS...

**C'est la crainte de la crise économique et sociale qui l'emporte sur celle de l'épidémie Covid-19.**

La perte de business, les difficultés financières, la chute de la valeur des entreprises et les moyens à mettre en place pour y faire face, inquiètent fortement.

**Une vision d'avenir compliquée qui freine les perspectives de développement** à court terme et interroge sur le délai d'une éventuelle reprise : 3 mois, 1 an, 2 ans...

**"J'ai de vraies craintes pour le secteur culturel, je suis inquiète pour les années à venir, les annonces rassurent à court terme, mais après ? On a peur pour 2021, 2022..."**

Katell Bidon - La Renaissance.

Le risque d'une menace sur l'emploi avec des embauches freinées, des contrats d'alternance à l'arrêt, des salaires gelés, et des collaborateurs qui partent, souhaitant changer de vie, est une inquiétude extrêmement forte.



**"LES ADDITIONS  
DONNENT LE TOURNIS...  
C'EST UNE CRAINTE  
- MESURÉE - MAIS  
L'ÉCONOMIE RÉELLE  
VA SOUFFRIR, MÊME  
DE MANIÈRE DÉCALÉE,  
MÊME LISSÉE..."**

Damien Charrier - Talenz Groupe Fidorg.

**La détresse psychologique des collaborateurs** qui ont fait face au manque de lien, qui ont dû s'adapter à la charge de travail, à de nouveaux modes de fonctionnement, préoccupe tout autant.

**"L'accompagnement à la reprise, à l'après est nécessaire."**

Herveline Dumon - AGEFIPH.

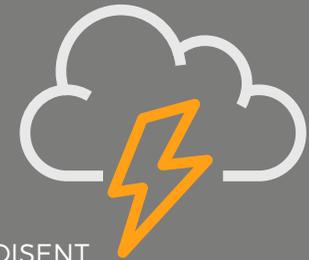
**Un lourd poids repose sur les organisations** qui doivent rapidement mettre en œuvre des plans d'accompagnement humain pour contrer les risques de burn-out post-déconfinement et faire appliquer de nouvelles mesures sanitaires, tout en veillant à éloigner angoisse et stress.

**"Le respect des protocoles sanitaires est clé pour nos collaborateurs et bien sûr pour nos clients."**

**En termes organisationnels, la scolarité des enfants est aussi un sujet très important car ne permettant pas une reprise sereine de nos collaborateurs."**

Hélène Gemahling  
Nespresso France.

# L'AVENIR SERA GRIS... GRIS FONCÉ



À l'aube de la phase 2 du déconfinement, les interviewés sont partagés entre "la peur de retrouver la vie d'avant et que rien ne change" et "la peur de ne pas retrouver la vie d'avant."

Une vie avec de nouvelles règles sociales dont le non-respect est préoccupant pour les répondants craignant une seconde vague qui pourrait, selon eux arriver rapidement avec le retour des enfants à l'école, l'usage des transports en commun... et provoquer un re-confinement.

**"Je crains une vraie psychose s'il y a une 2<sup>ème</sup> vague et surtout, une casse humaine. Je ne sens pas encore bien la maturité des gens pour garder la distance sociale. Tout le monde n'a pas encore tout intégré."**

Philippe Caillère - Vinci Energies.

Un retour à une vie de déconfiné qui interroge sur l'évolution des comportements de consommation et sur la capacité de l'être humain à changer de façon durable pour que cette "prise de conscience ne parte aux oubliettes".

**"La reprise comme avant... Ce serait une ineptie. On a une opportunité historique de faire autrement. Je me l'impose également. On peut re-localiser de la production, repenser le travail, imposer des normes climatiques drastiques."**

Bruno Dosseur - Le Dôme.

**44,3%**

DE NOS RÉPONDANTS DISENT CRAINDRE DES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE LA CRISE SUR LEUR ENTREPRISE.

EN PARALLÈLE, SEULEMENT **25,7%** DISENT CRAINDRE DES CONSÉQUENCES SANITAIRES DE LA CRISE POUR EUX COMME POUR LEUR ENTREPRISE.

DISENT CRAINDRE DE NE PAS RETROUVER LEUR VIE D'AVANT ALORS QUE 10% CRAIGNENT QUE TOUT REDEVienne COMME AVANT.

**5,71%**

DISENT CRAINDRE SOCIALEMENT UNE BAISSÉ DES LIBERTÉS ET DES ACQUIS SOCIAUX DES SALARIÉS.

**14,29%**

SOUHAITENT TIRER PARTIE DE LA CRISE ET QUE CELA REDÉMARRE DIFFÉREMENT ALORS QUE 10% ONT L'ESPOIR QUE LES CHOSES REDEVIENNENT COMME AVANT.

**11,4%**

# SANS RÉVOLUTION MAIS UN RETOUR À L'ESSENTIEL

Évoquer les espoirs pour l'Après, en oubliant quelques temps le maintenant, est source d'enthousiasme et... de pessimisme.

## Le coronavirus a bouleversé les visions et prédictions concernant le monde futur.

Ce sera un redémarrage qui ressemblera à un retour "comme avant", "sans changement" ? Ou un "monde d'après" qui pourra être différent si le citoyen est capable de retenir les leçons de cette crise et d'en garder le meilleur ?

Un monde d'aujourd'hui qui évoluera, sans révolution ni retour en arrière, un monde à construire en s'efforçant de le comprendre et auquel chacun devra prendre part ?

**"Il faut que l'on retienne des leçons et que l'on tire le meilleur de cette crise, car il y a forcément de bonnes leçons à en tirer, pourvu qu'on s'en donne la peine."**

Hugo Carmes - Assystem.

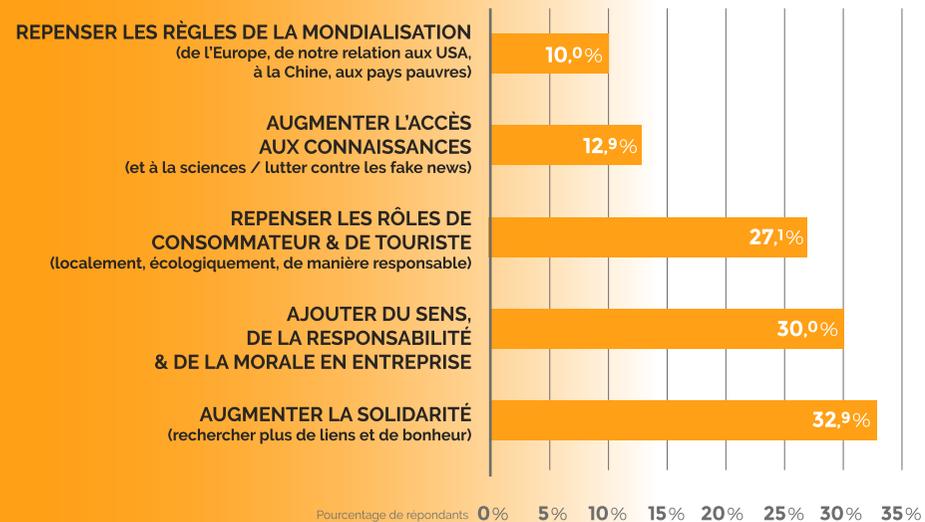
**Une société de solidarité**, d'entraide où le citoyen est acteur, soucieux des autres, sans pour autant devoir être assisté. Où l'accès à la connaissance et au savoir est renforcé, où la lutte pour la liberté des médias est aussi forte que celle contre les fake news ?

**Une société portée sur l'essentiel**, avec l'envie de consommer autrement, plus local, dans le respect de l'environnement et ceci, même pour les loisirs, où certains voient la fin du tourisme de masse avec de nouvelles offres plus éco-responsables ?

On constate que **cette crise est synonyme de recentrage et de réflexion sur l'avenir** déclenchant pour certains l'envie de changement d'environnement de vie, voire d'activité professionnelle.

Ces aspirations rejoignent les attentes des Français mises en avant à travers l'étude YouGov pour Society, montrant que 65% des Français envisagent de changer leurs habitudes et principalement leurs modes de consommation.

## QUELS SONT VOS ESPOIRS ET ENVIES D'UN POINT DE VUE SOCIAL ?



# UNE OCCASION POUR ACCÉLÉRER LE(S) CHANGEMENT(S)

Les dirigeants interviewés y voient **une opportunité de changement**, avec de nouveaux marchés pour de nouveaux projets, et un élan entrepreneurial vers le Made in France.

Même si la crainte d'une faible relance économique est bien présente avec des secteurs très fragilisés, tous s'accordent à y voir l'occasion :

- de (ré)affirmer leur identité et leurs valeurs,
- d'adopter une posture plus éco-responsable et de minimiser l'impact carbone,
- de renforcer les projets en lien avec la responsabilité sociale et environnementale et le développement durable,
- de produire plus local et favoriser les chaînes courtes,
- de mener des réflexions sur l'impact territorial.

Tous souhaitent que les entreprises soient plus solidaires et responsables prenant en compte une organisation du travail qui va durablement changer : **plus de télétravail, plus de flexibilité, plus de digitalisation** et donc de nouvelles méthodes et de nouveaux process à mettre en place.

**"Je pense que cela va accélérer l'acculturation digitale et ce qu'elle peut apporter en matière de simplicité, de commodité et de responsabilité. Notre modèle 100% digital et 100% humain démontre ici toute son utilité face à ces nouveaux usages, à condition que l'humain vienne enrichir le digital et non l'inverse."**

Guy Poyen - Crédit Agricole Île-de-France.

Tous parlent de l'envie d'un modèle d'organisation basé sur le dialogue, la consultation collective, la confiance et la bienveillance comme une des réponses au questionnement sur le rapport au travail et la quête de sens.

Certains désirent un **État solidaire** des chefs d'entreprise, **facilitateur** de développement, **simplificateur** et **protecteur** des citoyens... et souhaitent voir à l'œuvre une politique de relocalisation en Europe avec une moindre dépendance des pays et un renfort des coopérations.



**"UNE AUTRE ORGANISATION DES TEMPS DE TRAVAIL ET UNE PRISE DE CONSCIENCE GÉNÉRALE SUR D'AUTRES POSSIBILITÉS, QUI SERAIENT EN PLUS GAGNANTS EN TERMES DE PRODUCTIVITÉ."**

Gwénaëlle Delpoux - Normandie Université.

**"L'Europe a une carte à jouer et pourrait s'en sortir renforcée ; relocalisation des activités stratégiques... La Chine risque sur le moyen terme d'être le perdant de l'histoire."**

Damien Charrier  
Talenx Groupe Fidorg.

De nouvelles règles de mondialisation sont imaginées avec des solutions comme l'annulation des dettes des pays, des taxes plus justes... et la fin des toutes puissances : Chine et USA.



**17,1%**

DE NOS RÉPONDANTS SOUHAITENT ENTAMER UNE RÉFLEXION CONCERNANT UN **CHANGEMENT DE VIE** OU DE COMPORTEMENT SUITE AU COVID.

**32,9%**

SOUHAITENT QUE LA STRUCTURE QU'ILS DIRIGENT OU DANS LAQUELLE ILS TRAVAILLENT METTE **LA RECHERCHE DE SENS ET LA DÉMARCHE RESPONSABLE ET ÉCO RESPONSABLE** AU CŒUR DE LEUR PRÉOCCUPATION.

**24,3%**

RÉFLÉCHISSENT À LA MISE EN ŒUVRE DE **NOUVELLES IDÉES ENTREPRENEURIALES** ET À DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES À LA SUITE DE CETTE CRISE.

**35,7%**

DANS LEURS ENVIES, NOS RÉPONDANTS ÉVOQUENT SPONTANÉMENT LE SOUHAIT DE **CHANGER CERTAINES MÉTHODES MANAGÉRIALES** (ACCENTUATION DIALOGUE, BIENVEILLANCE ACCRUE, TRANSFORMATION DIGITALE...).

# 6 CONCLUSION



# CONCLUSION

**3** mois nous séparent du 17 mars, seulement trois mois. Maintenant que nous sommes “déconfinés”, cette période où la vie « normale » a été mise entre parenthèses peut déjà sembler lointaine. Pourtant les événements auxquels les organisations et les citoyens ont fait face resteront ancrés dans le corps social de notre pays pour longtemps.

Quels changements durables cette crise va-t-elle précéder ? Assisterons-nous à un retour vers le monde d'avant ? Concrètement comment (p)réparer demain ? Autant d'interrogations dont les ressorts individuels des réponses s'imposeront collectivement.

Nous vous proposons de poursuivre cette démarche de questionnement de décideurs et de faire un nouveau point d'étape dans six mois pour porter un regard plus distancié sur cette année 2020 si particulière.

**Merci de votre lecture et à bientôt !**

# SOURCES

ÉTUDES ET ENQUÊTES :

**ÉTUDE APM - 30 AVRIL 2020**

**ÉTUDE XERFI - AVRIL 2020**

**ENQUÊTE CSA POUR MALAKOFF HUMANIS - AVRIL 2020**

**ENQUÊTE SUR LE TÉLÉTRAVAIL PAR LE RÉSEAU ANACT-ARACT - AVRIL 2020**

**ENQUÊTE SPÉCIALE COVID PAR BLOOM AT WORK**

**ÉTUDE DARES/INSEE, ACEMO SPÉCIAL COVID**

**ÉTUDE YOUNG&RUPEY POUR SOCIETY - AVRIL 2020**

**FORBES "LES FRANÇAIS PRENNENT GOÛT AU TÉLÉTRAVAIL"- 14 AVRIL 2020**

CRÉDITS PHOTOS ET ILLUSTRATIONS :

**ADOBE STOCK**

CONCEPTION GRAPHIQUE :

**ASUWISH**

# ASUWISH

Marketing Thinking

---

Accélérateur de projets, AsUWish est une structure de fertilisation pour libérer et stimuler des initiatives dans les domaines de la communication et du marketing.

AsUWish accompagne les entreprises, les institutions et les dirigeants dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégie de communication en consolidant les compétences et les synergies des différentes agences qui le composent.

Présents à Caen, Rouen et Rennes le groupe AsUWish compte 60 collaborateurs répartis en 9 agences.

 **arcange**

  
AURORE BOREALE  
*Brand Media Marketing*

 **BANGARANG**  
mind blowing agency

 **BBIRD**

  
casusbelli  
NOT IN PARIS SINCE 2005

  
INTERNETRAMA

 **klub**<sup>®</sup>

  
NO FILTER  
MÉDIA  
La métronome de vos audiences

  
web  
interactive