

LA GOUVERNANCE ET L'ÉCONOMIE DE LA FONCTION DU CADRE DIRIGEANT

Comme les années passées, la qualité de la relation avec les instances de gouvernance a été évaluée.

Comment se caractérisent vos relations avec les instances de gouvernance ?

	2019	2018
➤ Solidaires	21 %	13 %
➤ Ouvertes au dialogue	51 %	50 %
➤ Transparentes	14 %	13 %

Comment ont-elles évolué au cours de l'année écoulée ?

	2019	2018
➤ Plutôt favorablement	32 %	28 %
➤ Plutôt défavorablement	17 %	20 %
➤ Pas d'évolution	49 %	50 %

Des questions concernent le **degré ressenti d'autonomie dans les décisions à prendre et d'indépendance dans l'organisation de l'emploi du temps**, sur une échelle de 1 (totalement libre et sans contrôle) à 4 (strictement limitée et formalisée), avec les chiffres 2018 placés dans les ().

Degré	1	2	3	4
Autonomie décision	8% (5%)	54% (48%)	29% (34%)	8% (11%)
Indépendance emploi du temps	32% (36%)	44% (41%)	15% (14%)	6% (5%)

Par ailleurs, des questions ont permis de mesurer que :

- **79 %** ont un **champ de délégations et de responsabilités bien définies, établies et formalisées** (71% en 2018 et 69% en 2017)
- **77 %** des répondants disposent d'un **entretien annuel** (72% en 2018 et 70% en 2017)
- **57 %** sont satisfaits du **système de rémunération** mis en place dans leur entreprise (43% en 2018 et 49% en 2017)
- **80 %** ont **plaisir à aller travailler** (76% en 2018 et 84% en 2017)
- **76 %** estiment un **impact des nouvelles technologies sur leur charge de travail** (76% en 2018 et 78% en 2017)

L'ensemble des indicateurs en matière de **relations avec les instances de gouvernance s'améliorent**. Pour autant, il demeure encore de **très grandes marges de progrès sur la solidarité et la transparence**. Les verbatim reflètent des situations très contrastées selon les entreprises, certains répondants évoquant de « très bonnes relations » et d'autres « une gouvernance lointaine, se souciant peu des dirigeants ».

Sur l'exercice de la fonction, la situation semble s'améliorer puisque presque tous les indicateurs sont en hausse par rapport à l'an dernier, avec cependant des situations contrastées.

La faiblesse d'autonomie en matière de prise de décisions qui s'était dégradée l'an dernier à 45% retrouve une valeur comparable à 2017 (37% pour 36% en 2017). Par contre, **le manque de liberté dans la maîtrise de leur emploi du temps poursuit sa hausse** avec 21% (contre 19% en 2018 et 16% en 2017) ; des facteurs explicatifs de cette tendance peuvent se situer dans les sollicitations permanentes liées aux nouvelles technologies et à la pression sur la charge de travail (voir ci-dessous).

Le taux des répondants déclarant disposer de délégations et responsabilités clairement définies continue de s'améliorer avec 79% (71% en 2018, 69% en 2017 et 62% en 2016). Et le taux des répondants disposant d'un entretien annuel, qui avait subi une inquiétante baisse, poursuit sa progression à 77% (contre 72% en 2018, 70% en 2017 et 73% en 2016). Si ces résultats s'avèrent encourageants, il reste cependant une marge de progression incontestable, d'autant que certains verbatim qualifient les entretiens annuels de « simple formalisme, sans valeur ajoutée ».

Après être passé sous la barre des 50% depuis 2016, le taux de répondants satisfaits de leur système de rémunération s'avère en progression à 57% (pour 43% en 2018). Cependant, les verbatim continuent à évoquer complexité et rigidité des systèmes qui rémunèrent insuffisamment la performance, les augmentations salariales bénéficiant surtout aux hauts salaires.

Une forte majorité (80%) continue à avoir plaisir à travailler (76% en 2018 et 84% en 2017) mais les verbatim font comprendre la complexité du vécu des dirigeants salariés. **La satisfaction sur le métier exercé demeure très présente** mais les difficultés du contexte d'exercice du métier sont pointées comme **la pression croissante sur la charge de travail et la perte de sens avec un top management qui ne joue plus son rôle.**

76% des répondants ressentent encore l'impact des nouvelles **technologies** sur leur charge de travail, indicateur identique à 2018 après une baisse continue depuis 2015. **L'intégration de ces outils dans l'exercice du métier est clairement acquise, même si leur maîtrise demeure perfectible.** Et les difficultés pointées demeurent toujours celles de **la déconnexion et de l'immédiateté dans le traitement d'une information toujours plus abondante.**

LES RELATIONS SOCIALES

Comment appréciez-vous les relations au sein de votre entreprise ?

☐ 2019	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	65 %	23 %	7 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	69 %	21 %	7 %

➤ Avec vos équipes	88 %	7 %	3 %
➤ Avec les partenaires sociaux	58 %	24 %	11 %

☐ 2018	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	54 %	22 %	8 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	56 %	26 %	9 %
➤ Avec vos équipes	72 %	15 %	7 %
➤ Avec les partenaires sociaux	33 %	45 %	14 %

De plus, la qualité du dialogue social dans leur entreprise est jugée très satisfaisante par 19% des répondants, satisfaisante pour 57%, peu satisfaisante pour 18% et médiocre pour 2% (respectivement pour 2018 : 8%, 63%, 23% et 4%).

L'ensemble des indicateurs en matière de relations sociales s'avère en hausse,

avec une qualité de dialogue social très satisfaisante ou satisfaisante pour 76% des répondants (71% en 2018), dont 19% de très satisfaisant (contre 8% en 2018).

C'est toujours les relations sociales **avec les équipes qui obtiennent le taux le plus fort avec 88%** (72% en 2018 et 79% en 2017). Le taux augmente également de façon significative pour les relations avec les autres dirigeants (passant de 56% en 2018 à 69% en 2019) même si certains verbatim évoquent toujours le « chacun pour soi ». Avec la direction générale, après la forte baisse de l'an dernier (54% en 2018 – 59% en 2017), le taux est également en forte hausse à 65%. De même, si le taux avec **les partenaires sociaux** reste le plus faible des quatre indicateurs, il connaît **une progression particulièrement importante** avec 58% (contre 33% en 2018 et 54% en 2017) ; les verbatim le soulignent, car, si des tensions apparaissent sur le dossier des retraites ou des restructurations à venir, les échanges s'effectuent de façon positive.

Une large majorité (45% contre 30% en 2019 pour 29% contre 23% en 2018) considère la **mise en place du CSE comme facilitatrice** avec notamment une simplification génératrice d'efficacité. Par contre, une minorité de répondants (30% de oui contre 32% de non en 2019 pour 20% de oui contre 28% de non en 2018) estime que la réforme du code du travail est à même d'améliorer le dialogue social. En particulier, la suppression des DP peut conduire à un manque de dialogue social de proximité, avec des problèmes « traités quand ils seront plus graves ». Manifestement, **les effets de ces évolutions réglementaires devront continuer à être analysés dans le temps.**

A noter, 37% des répondants siègent dans une instance de représentation du personnel au titre de l'employeur et 6% au titre des salariés (respectivement 40% et 5% en 2018).

Sur les situations de confrontations « dures », les phénomènes de grève demeurent cités par des répondants ; si un cas d'envahissement lors d'une intersyndicale est signalé, **la majorité des grèves relève de mots d'ordre nationaux** notamment liés à la réforme des retraites.

Des signes concernant le **phénomène religieux en entreprise** sont toujours évoqués mais sans que le phénomène paraisse de développer. Le guide du fait

religieux dans les entreprises privées ne semble toujours pas réduire les conflits, voire ne pas être connu ; et une charte de la laïcité existe dans leur entreprise pour seulement 19% des répondants (18% en 2018). Ces outils peinent toujours à jouer leur rôle.

27% des répondants (même taux que l'an dernier) constatent des phénomènes émergents en dehors du fait religieux. S'il s'agit toujours essentiellement de **cas de harcèlements**, une montée de l'incivilité voire de la violence est signalée dans la clientèle.

Par ailleurs, 36% des répondants (contre 28% l'an dernier) ont noté la hausse du nombre de ruptures conventionnelles mais le phénomène semble se stabiliser voire décroître.

Une autre question portait sur les points à repenser et sans doute, à améliorer dans les relations sociales au sein de l'entreprise avec une demande de priorisation des points évoqués.

Dans mon entreprise, faut-il repenser ?

	2019	2018
➤ La relation du salarié à son travail	N° 1	N° 1
➤ L'intégration des jeunes	N° 2	N° 2
➤ La gestion des nouvelles technologies dans l'entreprise	N° 3	N° 3
➤ Les champs de responsabilité du dirigeant		
en matière sociale, sociétale et environnementale	N° 4	N° 5
➤ L'employabilité des seniors	N° 5	N° 6
➤ La parité homme femme	N° 6	N° 8
➤ La représentativité et le dialogue social	N° 7	N° 7
➤ L'intéressement et la participation	N° 8	N° 4

Le trio de tête des réponses demeure identique à l'an dernier avec la relation du salarié à son travail, suivi de l'intégration des jeunes et de la gestion des nouvelles technologies dans l'entreprise. En n° 4 et 5, le champ de la RSE du dirigeant et l'employabilité des seniors gagnent chacun une place. A souligner, la parité homme/femme qui se trouvait traditionnellement en dernière position est maintenant place en n° 6, ce qui montre une sensibilité accrue sur le sujet. A contrario, l'intéressement et la participation régresse fortement, passant du rang 4 au rang 8.

Enfin, une question ouverte est posée depuis trois ans sur les projets gouvernementaux paraissant les plus structurants pour l'entreprise et pour les répondants eux-mêmes. Comme les années passées, la réforme des retraites demeure porteuse d'inquiétudes, notamment pour la gestion de l'emploi des seniors et les hautes rémunérations. La formation professionnelle apparaît comme un enjeu majeur pour développer les compétences nécessaires aux entreprises.

LE MANAGEMENT

Une série de questions a été posée sur l'évolution du management au cours de l'année écoulée et sur l'opportunité - ou non - de revoir le système de répartition de richesses.

Dans le contexte de crise avez-vous été amené à agir ?

	2019	2018
➤ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	53 %	37 %
• Croissance externe	22 %	26 %
➤ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	48 %	53 %
• Effectifs	52 %	59 %
➤ Sur le volet économique relatif à vos :		
• Clients	57 %	45 %
• Fournisseurs et partenaires	54 %	53 %

Pensez-vous qu'il faille revoir le système de répartition de richesse ?

	2019	2018
➤ Entre actionnaire et entreprise (sociétés comm.)	42 %	63 %
➤ Entre adhérent et entreprise (soc coop et mut)	21 %	30 %
➤ Avec l'ensemble des salariés	50 %	75 %
➤ Entre entreprise et dirigeants	41 %	52 %

Les entreprises de l'échantillon ont continué à agir sur les différents leviers possibles. Sur les leviers de la croissance, l'appel à la croissance externe continue de décroître (22% en 2019 pour 26% en 2018 et 28% en 2017) tandis que le recours à la croissance externe connaît un accroissement significatif (53% en 2019 pour 37% en 2018 et 41% en 2017). Ce constat, corrélé à une pression moindre sur les coûts tant au niveau masse salariale qu'effectifs et à un recours accru au levier sur les clients, donne les signes d'un redressement économique des entreprises.

Sur le système de répartition de richesse, après un fort accroissement des taux de réponses positives l'an dernier, l'ensemble des indicateurs est à la baisse, tendance qu'il faudra suivre dans le temps. Pour autant, les verbatim soulignent toujours le souhait **d'une meilleure répartition de la richesse entre toutes les parties prenantes**. Les deux problématiques les plus évoquées sont le **niveau trop élevé des dividendes** qui favorise l'actionnariat au détriment de l'investissement de long terme et la **critique du niveau de rémunération du « top management »**.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Plusieurs questions sont posées de façon à apprécier le sentiment des dirigeants sur leur évolution professionnelle, leurs préoccupations d'aujourd'hui par rapport à celles de demain et, enfin, sur leur moral.

Dans votre entreprise, de quelle façon pensez-vous voir évoluer les items suivants dans les 2-3 ans ?

☐ 2019	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	29 %	60 %	9 %
➤ Votre carrière	26 %	51 %	15 %
➤ L'image de l'entreprise dans la société	51 %	34 %	13 %
➤ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	21 %	58 %	20 %

☐ 2018	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	24 %	54 %	17 %
➤ Votre carrière	20 %	52 %	18 %
➤ L'image de l'entreprise dans la société	39 %	49 %	11 %
➤ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	20 %	50 %	27 %

Les répondants semblent **globalement plus optimistes** à moyen terme en matière d'évolution de leur rémunération et de leur carrière. Cependant les verbatim font ressortir des craintes sur l'emploi des seniors et sur les réductions d'emplois suite aux réorganisations.

De même, l'évolution positive de l'image de l'entreprise dans la société s'accroît fortement ; cette tendance devra être suivie dans le temps.

Sur l'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, les résultats s'améliorent légèrement ; si les sollicitations permanentes sont toujours citées, la généralisation du télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail ressort fortement des verbatim.

Les dirigeants salariés sont, par ailleurs, **83%** (71% en 2018) à être conscients de **l'évolution probable de leur champ d'activité** vers plus de responsabilités sociales, sociétales et environnementale (tendance « RSE »), en lien avec les évolutions sociétales (transition écologique et diversité notamment).

En ce qui concerne **leurs préoccupations actuelles et futures**, le classement par ordre d'importance est le suivant :

Aujourd'hui	2019	2018
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 1
➤ La rémunération	N° 2	N° 2

➤ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 3	N° 5
➤ L'évolution de carrière	N° 4	N° 3
➤ L'emploi	N° 5	N° 4
➤ Les relations sociales	N° 6	N° 6
➤ L'intégration dans la société civile	N° 7	N° 7
➤ L'image des dirigeants salariés	N° 8	N° 8
➤ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 9	N° 9
Demain	2019	2018
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 2
➤ La rémunération	N° 2	N° 2
➤ L'emploi	N° 3	N° 4
➤ L'évolution de carrière	N° 4	N° 1
➤ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 5	N° 5
➤ Les relations sociales	N° 6	N° 6
➤ L'intégration dans la société civile	N° 7	N° 7
➤ L'image des dirigeants salariés	N° 8	N° 8
➤ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 9	N° 9

Cette année comme l'an dernier, **le développement des compétences et la rémunération** arrivent en tête des préoccupations pour aujourd'hui comme pour demain. Les relations avec les instances de gouvernance arrivent en 3^{ème} position pour ce jour (5^{ème} position l'an dernier) mais demeurent comme l'an dernier en 5^{ème} position pour demain, preuve d'un espoir d'amélioration à moyen terme. L'évolution de carrière arrive en 4^{ème} position pour aujourd'hui comme pour demain, tandis que cette préoccupation se plaçait en tête pour demain l'an dernier, signe d'optimisme en la matière pour le futur. L'emploi passe en 5^{ème} position pour aujourd'hui et remonte en 3^{ème} position pour demain. Les préoccupations suivantes ne changent pas de position par rapport à l'an dernier.

La dernière question était destinée à évaluer **le moral des dirigeants** sur une échelle numérotée de 1 (très optimiste) à 9 (très pessimiste). Voici le résultat en 2019 :

Votre appréciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A ce jour	5%	21%	30%	12%	13%	4%	8%	4%	3%
A 2-3 ans	10%	23%	21%	11%	10%	7%	8%	5%	5%

En synthèse, concernant leur moral, ils sont 56 % à se déclarer optimistes ou très optimistes à ce jour et 54% pour demain, 29% se disent d'un optimisme très mesuré aujourd'hui et 28% pour demain et, enfin, 15% sont pessimistes à ce jour et 18% pour demain.

☛ Le taux des répondants optimistes, après une baisse l'an dernier, retrouve le niveau de 2017 tandis que celui des pessimistes décroît sans retrouver tout-à-fait les taux de 2017 (12% à ce jour et 15% pour demain).

Synthèse

- *Les relations sociales et la qualité du dialogue social, facilités par la mise en place du CSE, continuent à s'améliorer. Cependant, il demeure toujours quelques points de tensions dans les mouvements sociaux. Les cas de harcèlements constituent toujours un point d'attention à suivre dans le temps, tandis que le phénomène religieux en entreprise tend à se stabiliser.*
- *Si un redressement économique semble se dessiner dans les entreprises, une meilleure répartition entre actionariat, investissement et salaires est toujours souhaitée.*
- *Une large majorité continue à avoir plaisir à aller travailler et les indicateurs sur l'exercice de la fonction sont en hausse ; si la satisfaction sur le métier exercé demeure très présente, des difficultés sont pointées notamment la pression croissante sur la charge de travail et la perte de sens avec un top management qui ne joue pas toujours son rôle.*
- *Les sujets de préoccupation prioritaires demeurent les compétences et la rémunération ; suivent l'emploi et l'évolution de carrière mais aussi les relations avec les instances de gouvernance. D'ailleurs, si ces relations avec les instances de gouvernance s'améliorent, elles demeurent perfectibles.*
- *Une majorité de répondants continuent à se déclarer optimistes ou très optimistes tant à ce jour que pour demain, taux en progression tandis que celui des pessimistes baisse.*