

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 ?

	2018	2017
➤ Solidaires	13 %	15 %
➤ Ouvertes au dialogue	50 %	47 %
➤ Transparentes	13 %	20 %

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

	2018	2017
➤ Plutôt favorablement	28 %	30 %
➤ Plutôt défavorablement	20 %	20 %
➤ Pas d'évolution	50 %	50 %

Des questions concernent le degré du **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 2017 placés dans les ().

Degré	1	2	3	4
Autonomie décision	5 % (7%)	48 % (56%)	34 % (26%)	11% (10%)
Indépendance emploi du temps	36 % (40%)	41 % (41%)	14 % (8%)	5 % (8%)

Par ailleurs, des questions ont permis de mesurer que :

- **71 %** ont un **champ de délégations et de responsabilités bien définies, établies et formalisées** (69% en 2017 et 62% en 2016)
- **72 %** des répondants disposent d'un **entretien annuel** (70% en 2017 et 73% en 2016)
- **43 %** sont satisfaits du **système de rémunération** mis en place dans leur entreprise (49% en 2017 et 48% en 2016)
- **76 %** ont **plaisir à aller travailler** (84% en 2017 et 75% en 2016)
- **76 %** estiment ressentir un **impact des nouvelles technologies sur leur charge de travail** (78% en 2017 et 82% en 2016)

Si les relations avec les instances de gouvernance sont qualifiées d'ouvertes au dialogue pour un répondant sur deux, il demeure de **très grandes marges de progrès sur la solidarité et la transparence** avec des indicateurs en baisse. Les verbatim reflètent des situations contrastées selon les entreprises mais il apparaît clairement une perte de confiance et une fracture entre le « top management » des entreprises et les autres cadres dirigeants et supérieurs. Pour certains, le fossé se creuse en termes de préoccupations entre les dirigeants et les salariés.

Sur l'exercice de la fonction, le bilan s'avère très contrasté.

La faiblesse d'autonomie en matière de prise de décisions qui s'était améliorée l'an dernier se dégrade de nouveau (45 % pour 36% en 2017) de même que le manque de liberté dans la maîtrise de leur emploi du temps à 19% (16% en 2017). A contrario, le taux des répondants déclarant disposer de délégations et responsabilités clairement définies continue de s'améliorer (71% pour 69% en 2017 et 62% en 2016). Le taux des répondants disposant d'un entretien annuel, qui affichait une baisse continue depuis plusieurs années, est légèrement remonté à 72% (70% en 2017 et 73% en 2016). **Globalement, les valeurs de ces indicateurs démontrent qu'il demeure toujours une grande marge de progression.**

Le taux de répondants satisfaits de leur système de rémunération passé sous la barre des 50% en 2016 et 2017 s'est encore dégradé à 43%. Comme les années passées, les verbatim évoquent la complexité et l'opacité des systèmes mais aussi des écarts trop importants dans les salaires avec un manque d'intéressement aux résultats. Certaines rémunérations de dirigeants frisent l'indécence. Et l'un d'entre eux souligne l'insatisfaction liée aux carrières longues avec des évolutions bien moindres qu'en début de carrière ; ce phénomène pourra être étudié dans le temps.

Si une forte majorité (76%) continue à avoir plaisir à travailler, ce résultat s'avère en baisse par rapport à celui de l'an dernier (il est vrai particulièrement haut à 84 %). Le télétravail semble se développer. La satisfaction sur le métier exercé demeure présente dans les verbatim mais des difficultés nouvelles apparaissent ; alors que la complexité des changements était fortement relevée lors des exercices précédents, elle n'est pas évoquée cette année. Par contre, sont pointés **la perte de sens, la compétition croissante et le manque de reconnaissance face à une charge de travail toujours plus importante.** Si 76% ressentent encore l'impact des **nouvelles technologies** sur leur charge de travail, la baisse continue de ce taux (78% en 2017, 82% en 2016 et 90% en 2015) confirme leur **intégration dans l'exercice du métier.** Cependant, 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 ?

☐ 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 %

	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	59 %	20 %	12 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	57 %	32 %	5 %
➤ Avec vos équipes	79 %	14 %	4 %
➤ Avec les partenaires sociaux	41 %	35 %	14 %

De plus, la qualité du dialogue social dans leur entreprise est jugée très satisfaisante par 18% des répondants, satisfaisante pour 63%, peu satisfaisante pour 23% et médiocre pour 4% (respectivement pour 2017 : 14%, 55%, 23% et 7%).

Les relations sociales demeurent **très bonnes avec les équipes** (avec un taux malgré tout en baisse : 72% contre 79% en 2017). Elles restent stables (à 56% pour 57% l’an passé) avec les autres dirigeants. Avec la direction générale, le taux, en nette hausse l’an dernier (59%), s’avère en baisse à 54% avec toujours une absence de relations qui ressort des verbatim. Cependant, la **qualité du dialogue social** demeure satisfaisante pour une majorité des répondants.

Le score le plus bas dans les relations sociales demeure celui avec les partenaires sociaux à 33%. Si ce taux est en baisse par rapport à 2017 (41%), la différence s’est reportée sur « relations neutres » (et non pas dégradées) et les verbatim cités vont dans le sens d’un renforcement du dialogue, notamment par le biais de la mise en place du CSE. D’ailleurs, une majorité (29% contre 23%) considère la **mise en place du CSE** facilitatrice grâce en particulier à l’allègement du nombre de structures. Par contre, a contrario de l’an dernier, une minorité de répondants estime que la réforme du code du travail est à même d’améliorer le dialogue social.

Il sera important de suivre l’évolution de ces différents taux dans les prochaines enquêtes.

40% des répondants siègent dans une instance de représentation du personnel au titre de l’employeur et 5% au titre des salariés.

En matière de conflits sociaux, si aucun cas de séquestration n’est relevé, des « grèves dures » sont évoquées ainsi qu’un cas de « profond non-respect de la hiérarchie en toute impunité », reflet d’un climat globalement plus tendu que l’an passé.

Le **phénomène religieux en entreprise** demeure marginal mais continue à se développer. Le guide du fait religieux dans les entreprises privées ne semble pas réduire les conflits, voire ne pas être connu. La pratique religieuse est parfois traitée au niveau du RI de l’entreprise. Une **charte de la laïcité** existe pour seulement 18 % des répondants (avec 30 % qui ne se prononcent pas). Les différents outils semblent donc peiner à jouer leur rôle.

Cette année, deux nouvelles questions ont été posées sur la montée de phénomènes émergents et des ruptures conventionnelles. 27% des répondants constatent des phénomènes émergents en dehors du fait religieux essentiellement des **cas de harcèlements, d’ostracisme mais aussi de burn-out**. Par ailleurs, 28 % des répondants ont noté la montée du nombre de ruptures conventionnelles mais le phénomène semble encore de faible importance.

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 ?

	2018	2017
➤ La relation du salarié à son travail	N° 1	N° 1
➤ L'intégration des jeunes	N° 2	N° 3
➤ La gestion des nouvelles technologies dans l'entreprise	N°3	N° 2
➤ L'intéressement et la participation	N° 4	N° 5
➤ Les champs de responsabilité du dirigeant en matière sociale, sociétale et environnementale	N° 5	N° 7
➤ L'employabilité des seniors	N° 6	N° 4
➤ La représentativité et le dialogue social	N° 7	N° 6
➤ La parité homme femme	N° 8	N° 8

Les points majeurs demeurent comme les années passées « la relation du salarié à son travail », suivie de l'intégration des jeunes et de la gestion des nouvelles technologies dans l'entreprise (respectivement classés en 3^{ème} et 2^{ème} position en 2017). A noter, le champ de la RSE du dirigeant qui avait régressé en 2017 revient à la 5^{ème} position comme en 2016. A contrario, l'employabilité des seniors et la représentativité et le dialogue social régressent. Enfin, la parité homme/femme continue à se situer en dernière position.

Enfin, une question ouverte est posée depuis l'an dernier sur les projets gouvernementaux paraissant les plus structurants pour l'entreprise et pour les répondants eux-mêmes. Comme l'an passé, apparaissent de fortes inquiétudes sur l'évolution des systèmes de retraite. Par contre, la réforme de l'assurance chômage et surtout celle de la formation professionnelle demeurent porteuses d'espoirs. Pour certain, sur un plan éthique : « Il faudrait poursuivre les dirigeants (plutôt mandataires sociaux) qui ne respectent pas les lois ou demandent aux salariés de ne pas les respecter en matière de corruption, pollution, mise en danger d'autrui ... ».

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 ?

	2018	2017
➤ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	37 %	41 %
• Croissance externe	26 %	28 %
➤ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	53 %	48 %
• Effectifs	59 %	58 %

➤ Sur le volet économique relatif à vos :

• Clients	45 %	50 %
• Fournisseurs et partenaires	53 %	58 %

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

	2018	2017
➤ Entre actionnaires et entreprise (sté commerciales)	63 %	39 %
➤ Entre adhérents et entreprise (sté coop et mut)	30 %	25 %
➤ Avec l'ensemble des salariés	75 %	57 %
➤ Entre entreprise et dirigeants	52 %	49 %

Les leviers de la croissance tant organique qu'externe sont moins souvent cités qu'en 2017, traduisant un certain repli dans la stratégie des entreprises. Si le recours aux leviers sur les partenaires ou fournisseurs et les clients a tendance à diminuer, la pression sur les effectifs et la masse salariale devient de plus en plus le levier majeur de performance économique.

Concernant le système de répartition de richesse, il faut souligner le fort accroissement des taux de réponses positives soulignant le souhait des répondants **d'une meilleure répartition de la richesse entre toutes les parties prenantes**. Pour les sociétés commerciales, **l'actionariat de long terme** est préconisé pour limiter les visions de trop court terme.

Un **meilleur équilibre entre actionnaires, investissement et masse salariale** (règle du 1/3) est mis en avant avec une critique du niveau de rémunération des PDG et « Top managers ». Il est à noter beaucoup d'interrogations sur le niveau élevé des dividendes.

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 ?

☐ 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 %

☐ 2017	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	22 %	62 %	12 %
➤ Votre carrière	23 %	56 %	13 %
➤ L'image de l'entreprise dans la société	41 %	39 %	17 %
➤ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	10 %	62 %	24 %

Globalement, les personnes interrogées tablent majoritairement sur un avenir stable. Cependant des craintes se dessinent sur l'évolution de leur rémunération et de leur carrière (suite aux réorganisations notamment).

Sur **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, les résultats sont paradoxaux puisque les avis négatifs augmentent légèrement mais la vision positive plus fortement. Les verbatim permettent d'analyser cet apparent paradoxe. Si la pression de plus en plus forte sur la charge de travail et les sollicitations permanentes sont toujours citées, des espoirs se dessinent au travers des évolutions culturelles (notamment le télétravail). Le droit à la déconnexion semble un leurre pour les cadres dirigeants et salariés (cf page3).

Les dirigeants salariés sont, par ailleurs, 71 % (72 % en 2017) conscients de **l'évolution probable de leur champ d'activité** vers plus de responsabilités sociales, sociétales et environnementales (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	2018	2017
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 1
➤ La rémunération	N° 2	N° 2
➤ L'évolution de carrière	N° 3	N° 4
➤ L'emploi	N° 4	N° 3
➤ 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° 8
➤ L'image des dirigeants salariés	N° 8	N° 7
➤ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 9	N° 9
Demain	2018	2017
➤ L'évolution de carrière	N° 1	N° 4
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 2	N° 1
➤ La rémunération	N° 2	N° 2

➤ L'emploi	N° 4	N° 3
➤ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 5	N° 6
➤ Les relations sociales	N° 6	N° 5
➤ 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 du jour suivies de l'évolution de carrière et de l'emploi. Par contre, dans les préoccupations pour demain, l'évolution de carrière arrive en tête (4^{ème} en 2017), en écho aux craintes liées aux réorganisations pointées plus haut.

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 2018 :

Votre appréciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A ce jour	4 %	18%	33 %	8 %	8 %	9%	9 %	6 %	5 %
A 2-3 ans	8 %	18 %	25 %	12 %	9 %	4 %	9 %	9 %	6 %

En synthèse, concernant leur moral, **ils sont 55 % à se déclarer optimistes ou très optimistes à ce jour et 51% pour demain**, 25 % se disent d'un optimisme très mesuré aujourd'hui comme demain et, enfin, 20 % sont pessimistes à ce jour et 24% pour demain.

☛ Si le **taux des répondants optimistes des répondants reste majoritaire** et en ligne avec l'an passé (respectivement 56% à ce jour et 53 % pour demain), il faut noter **la hausse du pessimisme** pour aujourd'hui comme pour demain (20 % et 24 % à comparer aux taux de 12 % et 15 % en 2017).

SYNTHESE

- **Les relations avec les instances de gouvernance demeurent très perfectibles.**
- **Les relations sociales et la qualité du dialogue social s'avèrent toujours globalement positives et semblent facilitées par la mise en place du CSE. On note néanmoins une légère érosion des bonnes opinions dans les relations avec les partenaires sociaux. Quelques points de tensions dans les mouvements sociaux sont relevés. Même si le phénomène religieux en entreprise semble marginal, il se développe. Des cas de harcèlements sont constatés ainsi que des cas d'ostracisme et de burn-out. Ils constituent des points d'attention à suivre dans le temps.**

- Dans le partage des richesses, une meilleure répartition entre actionnariat, investissement et salaires est souhaitée. Cela semble particulièrement vrai pour l'item partage de la richesse « Avec l'ensemble des salariés ».
- Si une large majorité continue à avoir plaisir à aller travailler, des difficultés sur le contexte d'exercice de la fonction sont à relever : un manque d'autonomie, des systèmes de rémunération jugés opaques, une reconnaissance insatisfaisante face à une charge de travail toujours plus importante et une perte de sens face aux réorganisations.
- Les sujets de préoccupation prioritaires au sein des entreprises demeurent les compétences, la rémunération, l'évolution de carrière et l'emploi. Par rapport aux projets du Gouvernement l'inquiétude concerne principalement la réforme des retraites alors que la réforme de la formation professionnelle et celle de l'assurance chômage semblent porteuses d'espoir. La fusion des régimes Agirc/Arrco interpelle.
- Une majorité de répondants continue à se déclarer optimiste ou très optimiste tant à ce jour que pour demain bien que le nombre de répondants pessimistes soit en progression. L'évolution de cet indicateur dans le temps permettra de juger s'il s'agit d'un signal d'alerte ou non.

Par la richesse des verbatim la pertinence de ce baromètre n'est plus à démontrer.