

LA GOUVERNANCE ET L'ECONOMIE 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 ?

	2020	2019
➤ Solidaires	15 %	21 %
➤ Ouvertes au dialogue	46 %	51 %
➤ Transparentes	19 %	14 %

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

	2020	2019
➤ Plutôt favorablement	25 %	32 %
➤ Plutôt défavorablement	25 %	17 %
➤ Pas d'évolution	50 %	49 %

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 2019 placés dans les ().

Degré	1	2	3	4
Autonomie décision	6% (8%)	50% (54%)	31% (29%)	12% (8%)
Indépendance emploi du temps	42% (32%)	38% (44%)	12% (15%)	7% (6%)

Par ailleurs, des questions ont permis de mesurer que :

- **69 %** ont un **champ de délégations et de responsabilités bien définies, établies et formalisées** (79% en 2019 et 71% en 2018)
- **74 %** des répondants disposent d'un **entretien annuel** (77% en 2019 et 72% en 2018)
- **52 %** sont satisfaits du **système de rémunération** mis en place dans leur entreprise (57% en 2019 et 43% en 2018)
- **78 %** ont **plaisir à aller travailler** (80% en 2019 et 76% en 2018)

Après une hausse en 2019, les indicateurs en matière de **relations avec les instances de gouvernance sont en baisse**, retrouvant des valeurs proches de 2018, ce qui peut s'expliquer par l'échantillon des répondants. Il demeure toujours de **très grandes marges de progrès sur la solidarité et la transparence**. Les verbatim reflètent des situations contrastées selon les entreprises, avec certains répondants évoquant des relations « correctes » ou « normales » mais d'autres les qualifiant « d'inexistantes ».

Sur l'exercice de la fonction, la situation ne s'améliore pas.

La faiblesse d'autonomie en matière de prise de décisions augmente à 43% retrouvant là aussi une valeur proche de 2018 (37% en 2019 et 45% en 2018). A contrario, **l'indépendance dans la maîtrise de leur emploi du temps connaît une hausse significative** avec 80% (contre 76 % en 2019 et 77% en 2017), 42% des répondants se jugeant totalement indépendants (contre 32% en 2019). Les conditions particulières d'exercice de leur métier dans le cadre de la crise sanitaire peuvent expliquer ce phénomène (*voir ci-dessous*).

Le taux des répondants déclarant disposer de délégations et responsabilités clairement définies régresse fortement à 69% après une amélioration continue (79% en 2019) et retrouve la valeur de 2017. De même, le taux des répondants disposant d'un entretien annuel se retrouve à 74% (contre 77% en 2019, 72% en 2018, 70% en 2017 et 73% en 2016). Il reste donc une forte marge de progrès, certains répondants évoquant les entretiens annuels comme « un exercice purement formel ».

Une majorité de répondants (52%) se déclare satisfaits de leur système de rémunération (pour 57% en 2019, 43% en 2018 et 49% en 2017). Cependant, les verbatim continuent à évoquer la rigidité des systèmes qui rémunèrent insuffisamment les compétences.

Une forte majorité (78%) continue à avoir plaisir à travailler (80% en 2019 et 76% en 2018) mais les verbatim font comprendre la complexité du vécu des dirigeants salariés. **La satisfaction sur le métier exercé demeure présente** mais la crise sanitaire renforce les difficultés du contexte d'exercice du métier (*voir analyse ci-dessous*).

LES RELATIONS SOCIALES

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

☐ 2020	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	49 %	25 %	13 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	54 %	24 %	12 %
➤ Avec vos équipes	82 %	12 %	5 %
➤ Avec les partenaires sociaux	38 %	34 %	17 %

☐ 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 %

De plus, la qualité du dialogue social dans leur entreprise est jugée très satisfaisante par 19% des répondants, satisfaisante pour 59%, peu satisfaisante pour 20% et médiocre pour 6% (respectivement pour 2019 : 19%, 57%, 18% et 2%).

Après la hausse de 2019, l'ensemble des indicateurs en matière de relations sociales s'avère en baisse, ce qui là aussi peut s'expliquer en partie par l'échantillon des répondants. Ainsi, la qualité du dialogue social s'avère très satisfaisante ou satisfaisante pour 70% des répondants (76% en 2019 et 71% en 2018), dont 11% de très satisfaisant (contre 19% en 2019 et 8% en 2018). C'est toujours les relations sociales **avec les équipes qui obtiennent le taux le plus fort avec 82%** (88% en 2019 et 72% en 2018), avec des impacts liés à la crise sanitaire (voir analyse particulière).

Le taux de « bonnes relations » baisse de façon significative pour les autres dimensions. Avec la direction générale le taux passe à 49% (pour 65% en 2019 et 54% en 2018), les verbatim évoquant surtout le manque de lien en cohérence avec les relations avec les instances de gouvernance (voir ci-dessus). Pour les relations avec les autres dirigeants, le taux est de 54% (pour 69% en 2019 et 56% en 2018) ; les verbatim évoquent des situations très contrastées, des situations de tensions semblant parfois s'aggraver avec la crise sanitaire (voir analyse particulière). Le taux avec **les partenaires sociaux** reste le plus faible des quatre indicateurs à 38% (contre 58% en 2019, 33% en 2018 et 54% en 2017) ; les verbatim soulignent des écarts importants selon les répondants – « d'une écoute respectueuse » à « des actions violentes CGT » - ce qui peut expliquer l'évolution a priori erratique de l'indicateur par les différences d'échantillon selon les années.

Contrairement aux autres exercices (45% de oui et 30% de non en 2019 pour 29% de oui et 23% de non en 2018), la **mise en place du CSE n'est plus jugée comme facilitatrice** que par 32% des répondants contre 40% ; si la simplification qui en a résulté demeure citée, une trop forte centralisation du dialogue social lié à la suppression des DP peut nuire à l'efficacité recherchée en particulier dans le cadre du télétravail. Et c'est une minorité très faible qui estime que la réforme du code du travail permet l'amélioration du dialogue social avec 15% de oui et 35% de non (30% de oui contre 32% de non en 2019 pour 20% de oui contre 28% de non en 2018). Manifestement, **les effets attendus de ces évolutions réglementaires ne sont pas tous au rendez-vous et devront continuer à être analysés dans le temps.**

A noter, 31% des répondants siègent dans une instance de représentation du personnel au titre de l'employeur et 8% au titre des salariés (respectivement 37% et 6% en 2019).

Sur les situations de confrontations « dures », les phénomènes de grève demeurent cités par des répondants ; si le recours à la violence n'est relevé que dans un seul verbatim, **les recours à la grève semblent se multiplier** en lien notamment avec les réorganisations d'entreprises.

Des signes concernant le **phénomène religieux en entreprise** sont toujours évoqués, notamment le rejet des femmes ; avec une vigilance accrue du management, le phénomène ne semble pas se développer. Par contre, le guide

du fait religieux dans les entreprises privées ne semble toujours pas atteindre son objectif ; et une charte de la laïcité n'existe dans leur entreprise que pour seulement 20 % des répondants (comme en 2019). Ces outils peinent toujours à jouer leur rôle.

22% des répondants (27% l'an dernier) constatent des phénomènes émergents en dehors du fait religieux. Il s'agit toujours essentiellement de **cas de harcèlements moral ou sexuel**.

Par ailleurs, 25% des répondants (contre 36% en 2019 et 28% en 2018) ont noté la hausse du nombre de ruptures conventionnelles ; la décreue du phénomène se confirme, cette modalité semble intégrée plus positivement dans les pratiques.

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 ?

	2020	2019
➤ 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° 4
➤ L'employabilité des seniors	N° 5	N° 5
➤ La représentativité et le dialogue social	N° 6	N° 7
➤ L'intéressement et la participation	N° 7	N° 8
➤ La parité homme femme	N° 8	N° 6

Comme l'an dernier, le trio de tête des réponses demeure la relation du salarié à son travail, l'intégration des jeunes et la gestion des nouvelles technologies dans l'entreprise, suivi du champ de la RSE du dirigeant et de l'employabilité des seniors. La parité homme/femme classée l'an dernier en n°6 retrouve la dernière position comme dans les exercices antérieurs à 2019, la représentativité et le dialogue social passant au rang 6 et l'intéressement et la participation 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 apparait 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 ?

	2020	2019
➤ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	39 %	53 %
• Croissance externe	27 %	22 %
➤ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	45 %	48 %
• Effectifs	46 %	52 %
➤ Sur le volet économique relatif à vos :		
• Clients	41 %	57 %
• Fournisseurs et partenaires	48 %	54 %

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

	2020	2019
➤ Entre actionnaire et entreprise (sociétés comm.)	49 %	42 %
➤ Entre adhérent et entreprise (soc coop et mut)	21 %	21 %
➤ Avec l'ensemble des salariés	61 %	50 %
➤ Entre entreprise et dirigeants	48 %	41 %

Les entreprises de l'échantillon ont continué à agir sur les différents leviers possibles. L'appel à la croissance externe (27% pour 22% en 2019, 26% en 2018 et 28% en 2017) et le recours à la croissance interne (39% pour 53% en 2019, 37% en 2018 et 41% en 2017) retrouvent les niveaux de 2018 et 2017. La singularité de 2019 provient sans doute là aussi de la particularité de l'échantillon. La pression moindre sur les coûts tant au niveau masse salariale qu'effectifs et un moindre recours aux leviers sur les clients et les fournisseurs peuvent résulter de l'impact sur la crise sanitaire. L'évolution de ces indicateurs sera à analyser sur les exercices ultérieurs.

Sur le système de répartition de richesse, après une baisse en 2019, l'ensemble des indicateurs est à la hausse sans toutefois regagner les valeurs de 2018. 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 des écarts beaucoup trop importants entre les salaires les plus forts et les plus faibles**.

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 ?

☐ 2020	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	21 %	56 %	20 %
➤ Votre carrière	19 %	58 %	17 %
➤ L'image de l'entreprise dans la société	42 %	38 %	16 %

Nota : l'analyse de l'équilibre vie professionnelle et vie privée a été intégré cette année à l'impact de la crise sanitaire

☐ 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 %

Les répondants semblent **moins optimistes** à moyen terme que l'an dernier et même qu'en 2018 en matière d'évolution de leur rémunération et de leur carrière. Au-delà de la crise sanitaire peu citée, les verbatim font ressortir des **craintes sur l'emploi des seniors et sur les réductions d'emplois** suite aux réorganisations.

L'évolution de l'image de l'entreprise dans la société retrouve des valeurs proches de 2018, ce qui là aussi peut s'expliquer par la nature des échantillons de répondants.

Les dirigeants salariés sont, par ailleurs, **70%** (83% en 2019, 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	2020	2019
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 1
➤ L'évolution de carrière	N° 2	N° 4
➤ L'emploi	N° 3	N° 5
➤ La rémunération	N° 4	N° 2
➤ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 5	N° 3
➤ 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	2020	2019
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 1
➤ L'évolution de carrière	N° 2	N° 4
➤ L'emploi	N° 3	N° 3
➤ La rémunération	N° 4	N° 2
➤ 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 dans les derniers exercices, **le développement des compétences** arrive en tête des préoccupations pour aujourd'hui comme pour demain. Par contre, sont citées ensuite (pour aujourd'hui comme pour demain) l'évolution de carrière et l'emploi, la rémunération passant au rang 4 et les relations avec les instances de gouvernance au rang 5. Dans le contexte actuel, **les facteurs d'employabilité apparaissent comme prioritaires** par rapport au sujet de la rémunération. 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 2020 :

Votre appréciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A ce jour	5%	18%	28%	10%	14%	8%	10%	4%	3%
A 2-3 ans	7%	21%	23%	12%	15%	5%	11%	3%	3%

En synthèse, concernant leur moral, **ils sont 51 % à se déclarer optimistes ou très optimistes à ce jour et pour demain**, 32% se disent d'un optimisme très mesuré aujourd'hui comme pour demain et, enfin, 17% sont pessimistes à ce jour et pour demain.

☛ Le **taux des répondants optimistes, s'il demeure majoritaire, est en baisse par rapport aux exercices passés** (en 2019 : 56% d'optimistes à ce jour et 54% pour demain et en 2018 : 55% à ce jour et 51% pour demain). Il faut cependant noter que le taux de pessimistes demeure proche de celui de l'an dernier (15% à ce jour et 18% pour demain) et meilleur qu'en 2018 (20% à ce jour et 24% pour demain). Cette attitude globalement mesurée est à rapprocher du contexte sanitaire particulier.

ANALYSE DE LA CRISE SANITAIRE ACTUELLE

Compte-tenu du contexte particulier de l'année 2020 lié à la crise de la COVID 19, il est apparu important d'interroger les cadres dirigeants et supérieurs sur leur vécu de cette crise sanitaire et les impacts qu'ils en perçoivent.

34% des répondants ont vécu un arrêt total ou partiel d'activité dans leur entreprise. Les verbatim font ressortir un arrêt plutôt partiel et beaucoup plus important lors du 1^{er} confinement. **L'importance du maintien des activités** qui en ressort est sans doute à mettre en regard des secteurs d'activités des répondants (agricole, énergie et télécommunications), vitaux pour la continuité d'activité du pays.

Le télétravail a été pratiqué par 89% des répondants et 95% de leurs équipes. Pour les collaborateurs, si le télétravail ne semble pas toujours souhaité, il en ressort aussi une « nouvelle liberté ». Pour eux-mêmes, les répondants qualifient le télétravail de « découverte » qui permet une meilleure efficacité notamment dans les réunions mais nécessite aussi de recréer des liens humains nouveaux. **Les technologies de la communication à distance** sont logiquement apparues comme « indispensables », jouant un « rôle facilitateur et de continuité ». Comme le souligne un verbatim, leur rôle est majeur car si cette crise avait eu lieu il y a 20 ans, « la France serait à l'arrêt total ». Leur niveau de qualité est globalement souligné, grâce à « l'évolution des

solutions informatiques et digitales » et à la réactivité des équipes informatiques ; mais des limites sont également mises en exergue pour la réalisation de visioconférences et les « déserts numériques » existent encore sur le territoire. Ces technologies ont permis de « rester opérationnels » grâce au télétravail et de maintenir les échanges, notamment via les visioconférences ; elles ont ainsi assuré « protection sanitaire, gain de temps, gain d'argent, gain sur les émissions de CO₂ ». De plus, ses nouveaux outils peuvent développer l'attractivité pour certains territoires qui peinent à recruter. Si le bilan apparaît positif, la formation à ces outils nouveaux s'avère nécessaire et parfois difficile.

Mais, si ces technologies permettent de « garder le contact », leur recours généralisé entraîne le **risque de distanciation sociale** au sein des équipes ; l'enjeu de construire un nouveau lien social s'avère donc important avec un équilibre entre télétravail/travail sur site qui devra être trouvé. En effet, si des collaborateurs motivés se sont trouvés en surcharge, « inversement les démotivés sont à l'arrêt ». Pour réinventer leur rôle dans la motivation et l'animation des équipes comme dans l'organisation du travail, **les managers ont dû faire face à un accroissement important de leur charge de travail**. Cet accompagnement managérial plus complexe a généré une fatigue tant psychique (sentiment du « jour sans fin », nécessité de « répondre aux angoisses » des collaborateurs) que physique (« prise de poids », « fatigue visuelle »). L'équilibre vie personnelle/vie professionnelle avait tendance à s'améliorer les années précédentes ; mais il s'est vu bouleversé par la crise sanitaire avec un **effacement de la frontière entre le personnel et le professionnel** lié au télétravail (« impact sur la pause méridienne », « journées interminables avec les mêmes exigences de performance »).

Parmi les changements vécus qui paraissent s'imposer pour le futur, les répondants évoquent massivement travail et réunions à distance. Ainsi, « **le télétravail semble une évolution durable** et on ne reviendra pas en arrière » ; mais un juste équilibre entre travail sur site (comme lieu du collaboratif) et télétravail apparaît souhaitable pour garder le lien social. Ainsi « **l'organisation du travail ne sera jamais plus la même** », avec l'évocation de tiers lieux (entre le bureau et le domicile) comme les espaces de coworking. De même, **le recours à la visioconférence** semble entrer dans les habitudes évitant les contraintes et les coûts des déplacements. Si des risques sont évoqués comme la distanciation des rapports humains, des impacts positifs s'entrevoient tels le développement de l'autonomie et de la confiance.

Synthèse,

- *Les progrès dans les relations sociales et la qualité du dialogue social marquent le pas avec des effets attendus des évolutions réglementaires qui ne sont pas tous au rendez-vous. Des tensions dans les mouvements sociaux sont signalés et 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.*
- *Une meilleure répartition entre actionnariat, investissement et salaires est toujours souhaitée. Et les écarts salariaux sont jugés trop importants entre les revenus les plus forts et les plus faibles. Quant aux relations avec les instances de gouvernance, elles demeurent toujours très perfectibles*
- *Une large majorité continue à avoir plaisir à aller travailler et la satisfaction sur le métier exercé demeure présente. Pour autant, des craintes sur l'emploi des seniors et sur les réductions d'emploi liées aux réorganisations se dessinent. Les facteurs d'employabilité apparaissent comme des priorités : développement des compétences, évolution de carrière et emploi.*
- *L'optimisme affiché pour aujourd'hui comme pour demain demeure mesuré, attitude à rapprocher du contexte sanitaire exceptionnel de l'année 2020. Le premier retour d'expérience sur cette crise fait apparaître un recours massif aux technologies de communication à distance qui ont pleinement joué leur rôle. Par contre, le corollaire de ce travail à distance est le risque de distanciation sociale. Pour les managers, la crise a généré une charge de travail accrue et un effacement de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Pour autant, les répondants entrevoient un impact durable de cette crise sur l'organisation du travail avec le développement de nouvelles modalités comme le télétravail, le coworking ou les réunions à distance.*