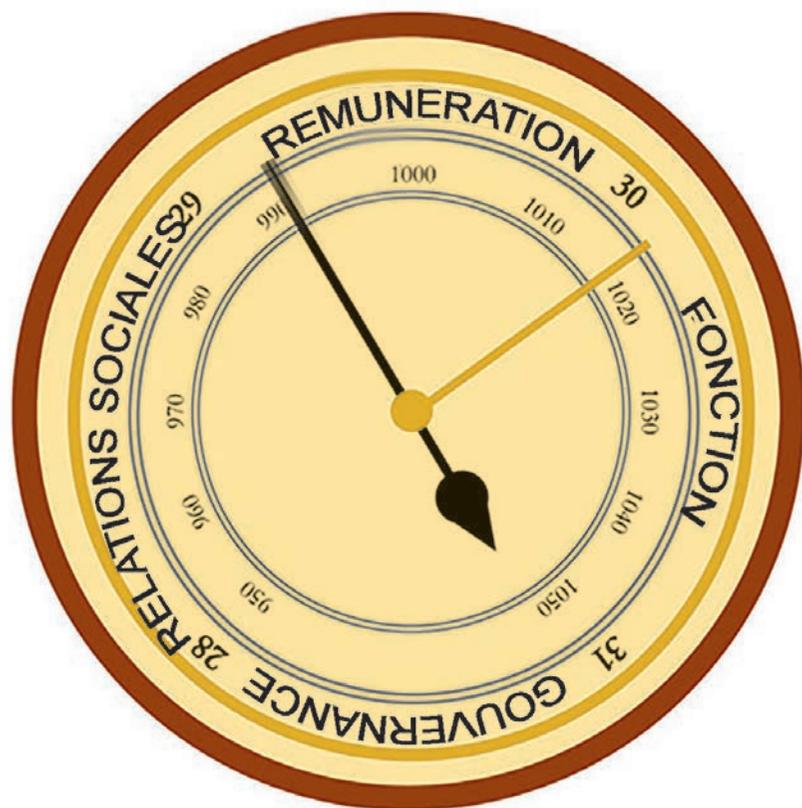


La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs



**Baromètre social
2021**

La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs

▲ Baromètre social 2021 des cadres dirigeants et supérieurs

Le baromètre social de la FNCDS : une histoire déjà longue

Après avoir élaboré en 2009 la charte de déontologie des cadres dirigeants et supérieurs, la FNCDS a décidé en 2010 de mettre au point un questionnaire à destination des adhérents des réseaux de la fédération. Couvrant depuis son origine (1972) le secteur agricole, la fédération a intégré progressivement le domaine bancaire puis l'industrie (télécommunications et énergie).

Ce baromètre social permet d'identifier et de suivre dans le temps les préoccupations majeures des cadres dirigeants et supérieurs : la gouvernance d'entreprise, les relations sociales, le management et les perspectives d'avenir. La mise en place d'un questionnaire en ligne a permis, dès 2012, de fiabiliser la collecte des réponses et d'en améliorer l'analyse. Le questionnement comporte des questions fermées, en particulier du type oui/non (exemple : « le système de rémunération mis en place dans l'entreprise vous satisfait-il ? ») ; le cumul des réponses fournit une analyse quantitative des items correspondant. En complément, une libre expression est prévue pour certains items ; ainsi à la question « comment voyez-vous l'évolution de votre carrière dans les 2-3 ans ? », les répondants peuvent choisir entre positive, stable ou négative (pour le volet quantitatif) mais aussi écrire un commentaire en complément ; ces verbatim constituent un matériau précieux pour une analyse qualitative.

Au fil des exercices et des synthèses obtenues, des questions ont été ajoutées comme le degré d'autonomie dans les décisions. De plus, le panel des situations de management complexes à gérer, très centrées à l'origine sur la grève, a été enrichi de phénomènes émergents comme le fait religieux en entreprise.

L'ensemble des synthèses obtenues constitue une base de données extrêmement riche d'enseignements permettant de suivre l'évolution des problématiques particulières touchant les cadres dirigeants et supérieurs.

2020, une année singulière

L'enquête diffusée en février 2021 mais portant sur la situation de 2020 a recueilli plus de 220 réponses, ce qui constitue un échantillon représentatif (pour mémoire, la valeur moyenne du taux de réponses depuis 2010 se situe autour de 300 répondants). Le taux de mixité qui avait longtemps stagné autour de 18% s'élève progressivement depuis 2019 et atteint pour la première fois 23%, reflet de la lente féminisation du corps des dirigeants. Enfin, l'âge moyen reste centré sur la tranche 50-59 ans (49% des répondants).

L'échantillon des répondants s'avère équilibré (domaines : 36% énergie, 19% télécoms, 33% monde agricole et 12% autres). Par contre, le poids du domaine bancaire, particulièrement important l'an dernier, est revenu au niveau des exercices précédents ; cette évolution de

l'échantillon explique certains résultats qui retrouvent des niveaux comparables à 2018. Ces différences selon les exercices dans les poids respectifs des secteurs d'activité des répondants constituent une difficulté qui doit être prise en compte dans l'analyse des résultats annuels. Ainsi, l'unité de statut reste majoritaire avec 62% des répondants disposant d'une convention collective ou d'un accord national propre aux dirigeants salariés ; si la valeur de ce taux est très stable dans le temps, il présente deux points singuliers (83% en 2014 et 73% en 2019) qui s'explique par un poids proportionnellement plus important du secteur bancaire pour ces deux années.

Mais l'année 2020 est surtout marquée par une crise sanitaire sans précédent. Il a donc paru nécessaire d'intégrer des questions spécifiques dont l'analyse fournit d'utiles enseignements. Il faut noter qu'au-delà de ces questions spécifiques, la particularité de l'année 2020 se ressent dans l'ensemble des verbatim.

Les enseignements de l'enquête 2021

▲ Une gouvernance d'entreprise perfectible

Dans les relations avec les instances de gouvernance, 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 » ou de « conflictuelles ».

Une meilleure répartition du résultat entre actionnariat, investissement et salaires est toujours souhaitée. Pour les sociétés commerciales, le niveau des dividendes favorisant l'actionnariat au détriment de l'investissement de long terme est jugé trop élevé voire considéré comme « de la prédation ». Et les écarts entre les salaires les plus forts et les plus faibles sont considérés comme beaucoup trop importants, avec des montants pour les dirigeants qualifiés « d'indécents » (pour les sociétés commerciales comme mutualistes).

▲ Des progrès dans les relations sociales qui marquent le pas

Les effets attendus des évolutions réglementaires ne sont pas tous au rendez-vous : moins d'un tiers des répondants juge facilitatrice la mise en place du CSE et une faible minorité estime que la réforme du code du travail permet l'amélioration du dialogue social.

Les tensions dans les mouvements sociaux demeurent présentes mais aucun cas de violence n'est signalé. 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, même si les outils (guide du fait religieux, charte de la laïcité) peinent à jouer un rôle.

La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs

▲ L'exercice de la fonction : une situation contrastée

Une large majorité continue à avoir plaisir à aller travailler et la satisfaction sur le métier exercé demeure présente. En revanche, l'autonomie dans les prises de décision ne progresse pas et un quart environ des répondants continuent à ne pas disposer d'entretien annuel. De plus, certains verbatim pointent la réalisation de l'entretien annuel comme « un exercice purement formel ». Si les répondants continuent à se déclarer majoritairement satisfaits de leur système de rémunération, des progrès dans la transparence et la valorisation des compétences sont toujours attendus.

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.

L'impact de la crise sanitaire

Compte-tenu du contexte particulier de l'année 2020 lié à la crise de la COVID 19, il est 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 1er 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 des « 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. De même, la perte de communications informelles avec les autres dirigeants comme avec les partenaires sociaux est soulignée dans un contexte de télétravail. 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. Si ce contexte nouveau s'est accompagné d'une plus forte indépendance dans la maîtrise de l'emploi du temps, l'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 télétravail 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.

Un matériau à exploiter

L'ensemble des résultats du baromètre social de la FNCDS intégrant le point singulier que constitue l'année 2020 constitue un matériau particulièrement précieux pour analyser les préoccupations des cadres dirigeants et supérieurs et les évolutions perçues pour l'avenir. Ces éléments pourront être d'une grande utilité pour les prochaines assises de la FNCDS dont le thème sera « Manager demain ».

▲ Qui sommes-nous ?

La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Salariés, (FNCDS) est une organisation professionnelle de dirigeants salariés, qui, à travers ses différents réseaux adhérents, compte en France plus de 50 000 membres.

Sa devise est : ' Savoir réseaux garder '.

Directement issue de la CGA (Confédération Générale de l'Agriculture), créée en 1945, la FNCDS regroupe aujourd'hui de nombreuses organisations et associations issues de nombreux secteurs économique : **banques, assurances, maisons de retraite et services à domicile, énergie, télécommunications** et de nombreux partenaires.

▲ Raison d'être

La FNCDS a pour vocation d'être un lieu d'échanges, de réflexions et de propositions sur les sujets d'intérêts communs aux organisations membres : représentation, statuts, rémunérations, conseils et défenses juridiques, retraite, actionnariat et épargne salariale etc.



La FNCDS est la voix des dirigeants salariés pour :

- refonder le dialogue social en élargissant le périmètre du paritarisme avec les actionnaires salariés comme c'est le cas dans les pays scandinaves inventeurs de la flexisécurité
- promouvoir un code de déontologie chez les partenaires sociaux, respectueux des personnes quels que soient leurs statuts.

Pour toute demande d'information ou d'adhésion, si vous représentez une association ou un syndicat de cadres dirigeants contactez : communication@fncds.eu

FNCDS

c/o FNCS
Immeuble PB5
1 av du Général de Gaulle
92800 Puteaux

▲ Pourquoi adhérer ?

La Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et supérieurs est ouverte à tous les syndicats, groupements ou associations de Cadres Dirigeants Salariés, ainsi qu'à des personnes qualifiées.

Y adhérer permet d'échanger des réflexions et des propositions sur tous les sujets d'intérêts communs aux Cadres dirigeants salariés.

Pourquoi notre combat pour la reconnaissance de la représentativité des Cadres Dirigeants ?

La FNCDS a entrepris, depuis quelques années, un certain nombre d'actions dans ce sens :

- ▲ bilan de la loi de 2008 transmis au Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social
- ▲ lobbying pour le dépôt d'un amendement à l'Assemblée Nationale.

Qui mieux que la FNCDS peut porter la problématique de la représentativité des Cadres supérieurs et Dirigeants salariés ?

▲ La Charte de déontologie

La FNCDS a été à l'initiative en 2009 de la rédaction de sa charte de déontologie qui fédère l'ensemble des membres de ses réseaux. Par cet acte symbolique, les Dirigeants salariés ont ainsi réaffirmé les valeurs et les principes de comportement et d'actions pour lesquels ils s'engagent.

Valeurs et principes de comportement et d'action

1. La loyauté
2. Le courage
3. L'exemplarité
4. L'engagement professionnel
5. le respect d'autrui
6. La promotion de la qualité de la vie au travail
7. L'adhésion à des règles de rémunération cohérentes, lisibles et mesurables
8. Un comportement de citoyen responsable



Retrouvez l'intégralité de la Charte sur notre site :
www.fncds.fr/presentation/valeurs/