

BAROMETRE SOCIAL 2022

DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPERIEURS

Au travers de cette douzième enquête, la FNCDS fait vivre un outil qui permet de suivre les préoccupations majeures des cadres supérieurs et dirigeants au travers de différents items tels que l'exercice des responsabilités, les relations sociales, le management ou les perspectives d'avenir. Cette année, l'enquête approche également la thématique très particulière de la participation et de l'éligibilité aux élections professionnelles. De plus, comme l'an dernier, un questionnement particulier porte sur les impacts immédiats et durables de la crise sanitaire. Enfin, afin d'améliorer la lisibilité du questionnaire pour les répondants, une nouvelle structuration des questions a été proposée.

L'enquête diffusée en février/mars 2022, par un questionnaire en ligne désormais bien rodé, a permis de recueillir **environ 200 réponses** portant sur **la situation de 2021**. La présentation des résultats suit la nouvelle structuration, avec comme chaque année des résultats généralement proposés sous forme de tableaux et suivis d'une synthèse intégrant les tendances lourdes et restituant les verbatim les plus significatifs (ces derniers sont systématiquement cités entre guillemets).

Comme chaque année, une synthèse globale mettant en relief les éléments les plus marquants figure à la fin de l'analyse. Et pour la première fois, **la FNCDS** complètera cette synthèse **en proposant son propre regard** sur certains points particuliers restitués par le baromètre.

Le poids relatif des différents secteurs d'activités des répondants est présenté ci-après.

Secteur/ Années	Energie	Télécoms	Agriculture	Autres
2021	63%	17%	10%	10%
2020	36%	19%	33%	12%

Il s'avère donc moins équilibré en 2021 qu'en 2020 ; ce constat nécessite d'analyser les tendances avec une certaine prudence.

Ainsi, le taux de **mixité** des répondants progresse notablement à **30%** comme le montre le tableau ci-dessous ; mais le phénomène peut s'expliquer par la structure des répondants, la valeur de 30% s'avérant proche du taux de mixité des cadres dirigeants et supérieurs dans le secteur de l'énergie majoritaire chez les répondants.

Années	2021	2020	2019
Taux de mixité	30%	23%	20%

L'âge moyen des répondants se concentre massivement sur la tranche 50-59 ans.

Agés/ Années	Moins de 50 ans	De 50 à 59 ans	60 ans et plus
2021	23%	53%	24%
2020	26%	49%	25%

Par ailleurs, **l'unité de statut toujours majoritaire progresse** puisque 66% des répondants (contre 62% en 2020) possèdent un accord spécifique de dirigeant salarié.

Nota important : dans cette restitution, les « non-réponses » ou abstentions n'ont pas été affichées, ce qui conduit dans certains cas à un total inférieur à 100%. A l'inverse, lorsque plusieurs réponses sont possibles, le total peut dépasser les 100%.

De nouvelles questions concernaient **les entités pouvant porter la voix des dirigeants salariés. Une telle entité existe** dans l'entreprise de **74%** des répondants. Et **40% des répondants déclarent ainsi adhérer** aux

entités membres de la FNCDS mais également pour certains à la CFE-CGC ou à la CFDT. Quant à ceux qui n'adhèrent pas, les motivations citées comportent notamment l'incompatibilité entre le rôle de dirigeant et l'appartenance à une telle entité, l'adhésion à un syndicat comme la CFE-CGC voire le simple manque de besoins ou d'intérêt. Enfin, 28% des répondants siègent dans une IRP au titre de l'employeur et 3% au titre des salariés (respectivement 31% et 8% en 2020). L'ensemble de ces résultats nécessitera un suivi dans le temps.

ELIGIBILITE

Pour la première fois, le baromètre comporte quatre questions spécifiques sur l'éligibilité des dirigeants salariés. **47% des répondants** affirment savoir que dans l'état actuel de la législation, détenir une délégation d'employeur pour le représenter au sein du CSE empêche d'être électeur aux élections professionnelles mais **39% ignorent cette disposition législative**. Possédant ou non cette délégation, **les répondants souhaiteraient pouvoir voter aux élections professionnelles à 66% et 20% ne le souhaitent pas**.

Une majorité d'entre eux (58%) ne se sent pas suffisamment représentée par les organisations syndicales qui ont actuellement voix au chapitre dans leur entreprise, **31% s'estimant suffisamment représentés**. C'est dans la même proportion que les répondants pensent **souhaitable de créer un collège spécifique aux cadres dirigeants/cadres de direction** afin de mesurer leur audience lors des élections professionnelles (**59% de oui contre 29% de non**).

Il ressort de ces premiers éléments que seule **une petite majorité connaît la législation et souhaiterait des avancées en matière d'éligibilité, spécifiques aux cadres dirigeants et de direction**. Des analyses plus détaillées pourraient aider la FNCDS à affiner ce diagnostic pour mieux cibler son plan d'actions et de communication.

SPHERE RELATIONNELLE ET AUTONOMIE

Comme les années passées, la qualité des relations avec les instances de gouvernance et celle au sein de l'entreprise ont été évaluées.

Comment se caractérisent vos relations avec les instances de gouvernance ?

	2021	2020
➤ Solidaires	13 %	15 %
➤ Ouvertes au dialogue	52 %	46 %
➤ Transparentes	14 %	19 %

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

	2021	2020
➤ Plutôt favorablement	24 %	25 %
➤ Plutôt défavorablement	20 %	25 %
➤ Pas d'évolution	52 %	50 %

Comment qualifiez-vous vos relations au sein de votre entreprise ?

<input type="checkbox"/> 2021	Bonnes	Neutres	dégradées
➤ Entre vous et le président ou le directeur général	45 %	33 %	7 %
➤ Avec les autres dirigeants salariés	59 %	24 %	6 %
➤ Avec vos équipes	84 %	7 %	5 %
➤ Avec les partenaires sociaux	42 %	38 %	12 %

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 %

Les indicateurs en matière de **relations avec les instances de gouvernance s'avèrent stables**. Si ces relations gagnent en ouverture (52% contre 46% l'an dernier), il demeure toujours de **très grandes marges de progrès sur la solidarité et la transparence**. Les verbatim reflètent des situations contrastées selon les entreprises ; certains répondants évoquent des échanges nombreux et réguliers mais d'autres parlent de relations « inexistantes » ou « méfiantes » avec des comex « lointains » voire « hors-sol ».

C'est toujours les relations sociales **avec les équipes qui obtiennent le taux le plus fort avec 84%** (82% en 2020), même si quelques verbatim viennent tempérer cet optimisme avec des risques de désengagements des collaborateurs dans un contexte de crises successives. Le taux de bonnes relations avec les autres dirigeants salariés progresse à 59% (54% en 2020) tout comme celui avec les partenaires sociaux à 42%, qui reste malgré tout le plus bas (38% en 2020). Par contre, **le taux baisse (45% contre 49% l'an dernier) en ce qui concerne le président ou directeur général**, en lien avec les fortes marges de progrès qui demeurent dans les relations avec les instances de gouvernance (voir ci-dessus).

INFLUENCE ET AUTONOMIE

Comme à l'accoutumée, un certain nombre de questions portait sur les leviers d'actions possibles et sur les indicateurs en matière d'autonomie des cadres dirigeants et supérieurs.

Depuis l'année dernière avez-vous été amené à agir ?

	2021	2020
➤ Sur le développement au niveau :		
• Croissance organique	45 %	39 %
• Croissance externe	27 %	27 %
➤ Sur les coûts au niveau :		
• Masse salariale	51 %	45 %
• Effectifs	57 %	46 %
➤ Sur le volet économique relatif à vos :		
• Clients	41 %	41 %
• Fournisseurs et partenaires	55 %	48 %

76 % des répondants ont un **champ de délégations et de responsabilités bien définies, établies et formalisées** (69% en 2020 et 79% en 2019).

Les réponses sur 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), sont présentées dans le tableau ci-dessous avec les chiffres 2020 placés dans les ().

Degré	1	2	3	4
Autonomie décision	8 % (6%)	43 % (50%)	39 % (31%)	10 % (12%)
Indépendance emploi du temps	35 % (42%)	44 % (38%)	14 % (12%)	7 % (7%)

Les entreprises de l'échantillon ont continué à agir sur les différents leviers possibles. L'appel à la croissance externe à 27% reste très stable (27% en 2020, 22% en 2019, 26% en 2018 et 28% en 2017) et le recours à la croissance interne réaugmente à 45% (39% en 2020, 53% en 2019, 37% en 2018 et 41% en 2017). Après la baisse constatée l'an dernier de la pression sur les coûts tant au niveau masse salariale qu'effectifs et le moindre recours aux leviers sur les fournisseurs, ces indicateurs repartent à la hausse en 2021 ; les verbatim évoquent notamment la forte pression sur la masse salariale avec réductions d'effectifs, organigrammes « bloqués » et « misère salariale ». Après une année 2020 totalement perturbée par la crise sanitaire, une reprise économique semble se dessiner avec, dans un contexte d'inflation redoutée, une forte recherche de baisse des coûts en masse salariale et en achats.

Dans ce contexte, **la marge d'autonomie des répondants semble plutôt se réduire.** En effet, si après la forte baisse constatée en 2020, le taux de répondants disposant de délégations formalisées se redresse à 76% (69% en 2020 et 79% en 2019), il reste malgré tout une large marge de progrès potentiel. Et les indicateurs sur l'autonomie de décision et l'indépendance sur l'emploi du temps ne s'améliorent pas. Ce constat devra être suivi dans le temps en prévoyant dès l'an prochain la possibilité de commentaires sur les critères autonomie de décision et indépendance dans l'emploi du temps.

GOUVERNANCE

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

	2021	2020
➤ Entre actionnaire et entreprise (sociétés comm.)	60 %	49 %
➤ Entre adhérent et entreprise (soc coop et mut)	23 %	21 %
➤ Avec l'ensemble des salariés	61 %	61 %
➤ Entre entreprise et dirigeants	68 %	48 %

Sur le système de répartition de richesse, la hausse de l'ensemble des indicateurs constatée l'an dernier se poursuit. Les verbatim soulignent toujours le souhait **d'une meilleure répartition de la richesse entre toutes les parties prenantes** (avec le principe du 1/3 pour les salariés, 1/3 pour les actionnaires et 1/3 pour l'entreprise). Les deux problématiques les plus évoquées demeurent 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.**

RELATIONS SOCIALES

Les réponses sur la **qualité du dialogue social** dans l'entreprise du répondant sont présentées dans le tableau ci-dessous avec les chiffres 2020 ().

Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Médiocre
12 % (11%)	54 % (59%)	26 % (20%)	6 % (6%)

Comme l'an dernier, l'ensemble des indicateurs en matière de relations sociales s'avère en baisse. Ainsi, la qualité du dialogue social s'avère très satisfaisante ou satisfaisante pour 66% des répondants (70% en 2020 et 76% en 2019), dont 12% de très satisfaisant (contre 11% en 2020 et 19% en 2019).

Sur les situations de confrontations « dures », les phénomènes de grève demeurent cités par des répondants ; cependant, aucun recours à la violence n'est relevé et les mouvements de grève demeurent limités voire liés à mots d'ordre nationaux.

Quelques signes concernant le **phénomène religieux en entreprise** sont toujours évoqués (comme le port du foulard). Cependant, **le phénomène ne semble pas se développer au contraire**, grâce à l'implication du management et aux outils mis à leur disposition. Ainsi, l'existence d'une **charte de la laïcité** qui n'était citée

que par 20% des répondants en 2019 et 2020 l'est cette année à 36% ; des verbatim soulignent l'intérêt de **recourir au règlement intérieur** et si certains restent démunis par manque d'outils, l'un des répondants résume : « **un guide du fait religieux permet aux managers d'appréhender ces questions de la moins mauvaise manière** ».

Sur les phénomènes émergents en dehors du fait religieux, il s'agit essentiellement, comme les années passés, de **cas de harcèlements moral ou sexuel**. Ces cas apparaissent globalement mieux traités que par le passé d'où une augmentation des signalements. Pour autant, les pressions sur les salariés sont relevées tout comme les discriminations de genre ; et malheureusement, sont encore cités les cas où c'est le harcelé qui doit quitter l'entreprise et non le harceleur.

Quant aux **ruptures conventionnelles, la modalité semble intégrée** dans les pratiques avec une augmentation variable selon les secteurs ; la flexibilité que représente la rupture conventionnelle est désormais recherchée autant par les salariés que les employeurs.

Une question ouverte est posée depuis quatre ans sur les projets gouvernementaux paraissant les plus structurants pour l'entreprise comme pour les répondants. Comme les années passées, la réforme des retraites est fortement mise en avant avec des questionnements/inquiétudes (niveaux des pensions, allongement des carrières...) et un lien avec l'épargne financière. Par ailleurs, la formation professionnelle continue à apparaître comme levier majeur du développement des compétences nécessaires aux entreprises et de l'employabilité des salariés.

REMUNERATIONS/EVOLUTION DE CARRIERE

A la question sur **le système de rémunération** mis en place dans l'entreprise, 47% se déclarent satisfaits (pour 46% d'insatisfaits) ; cette **baisse de la satisfaction** (52% des satisfaits en 2020 et 57% en 2019) fait écho aux verbatims en matière de rigidité et de complexité voire d'opacité des systèmes de rémunération qui prennent insuffisamment en compte les efforts et les compétences.

L'évolution de la rémunération et de la carrière a été questionnée comme les années passées.

Dans votre entreprise, comment voyez-vous l'évolution de votre rémunération et de votre carrière à horizon 2-3 ans ?

<input type="checkbox"/> 2021	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	29 %	47 %	20 %
➤ Votre carrière	23 %	54 %	16 %

<input type="checkbox"/> 2020	positive	stable	négative
➤ Votre rémunération	21 %	56 %	20 %
➤ Votre carrière	19 %	58 %	17 %

Si les résultats affichent un certain optimisme avec des taux d'évolution positive en hausse par rapport à 2020, les verbatim reflètent de fortes craintes sur **l'impact de l'inflation sur les revenus** et sur une mauvaise gestion des fins de carrière.

Enfin, si le taux des répondants disposant d'un entretien annuel est en hausse à 84% (pour 74% en 2020 et 77% en 2019), des marges de progrès demeurent dans la qualité de l'entretien encore jugés par certains comme « simple formalité ».

RSE

Cette année, le questionnaire s'est enrichi de questions autour de la RSE pour mieux cerner les attentes et réalisations des entreprises et le rôle des cadres dirigeants et supérieurs dans ce domaine.

Les réponses sur l'évolution à 2/3 ans que le regard de la société civile portera sur l'entreprise du répondant sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Plus favorable	Sans changement	Moins favorable
45%	31%	18%

Une convergence du regard de la société civile sur l'entreprise se dessine.

92% des répondants affichent que leur entreprise a des engagements environnementaux et pour **75% des répondants**, ces engagements font l'objet d'un audit/tableau de bord. Enfin, **77% des répondants** pensent qu'il faut s'attendre à une évolution du champ des responsabilités du dirigeant salarié en matière sociale, sociétale et environnementale (pour 70% en 2020). Pour autant, les verbatim montrent des **doutes quant à l'efficacité réelle des démarches engagées** : il s'agit plus de « green washing » que d'actions concrètes, malgré les démarches de certification. Quant au rôle du dirigeant salarié, les verbatim pointent des ressentis qui nécessiteront un suivi dans le temps avec des signaux faibles touchant au sociétal (place des femmes, « wokisme » ...).

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

Comme déjà l'an dernier, les conséquences de la crise sanitaire ont été questionnées en ce qui concerne les impacts déjà vécus et les changements qui paraissent durables.

Sans surprise, c'est le télétravail qui s'avère la grande transformation dans l'organisation du travail ; s'il existait avant la crise sanitaire, il semble une modalité pérenne pour les répondants : « **le télétravail est devenu incontournable** ». Le rôle du manager, central durant la crise, s'en trouve bouleversé : « le manager devient un facilitateur et non un contrôleur ». Car c'est **l'ensemble de l'organisation et des modes de fonctionnement qui est à repenser** avec plus de souplesse/flexibilité, d'autonomie et de responsabilisation des acteurs. Mais en corollaire **des risques sont pointés** : individualisme croissant, repli sur soi, délitement des liens sociaux. Du côté des salariés, certains ont perdu l'envie de travailler avec « du mal à revenir au monde réel », tandis que l'inégalité croît entre ceux qui peuvent bénéficier du télétravail et les autres. Par ailleurs, les répondants évoquent la **difficulté à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**, déjà relevé depuis plusieurs années dans ce baromètre ; si le télétravail est vécu positivement par certains avec les gains de temps générés et une meilleure efficacité, les « barrières » entre professionnel et personnel s'en trouvent abolies ; il peut générer ainsi une surcharge de travail avec notamment les « visios consommatrices d'énergie et d'attention » ... Pour l'avenir, la généralisation massive du télétravail dans tous les secteurs avec la digitalisation des process va générer des gains de temps (en réunions et en déplacements) et conduit les entreprises à adapter ses locaux (avec une réduction des surfaces de bureaux mais aussi une meilleure prise en compte des contraintes sanitaires). Du côté des salariés, le télétravail permet une délocalisation du domicile (en province notamment) qui impactera l'aménagement du territoire. De nouvelles modalités pour retisser le lien social et déminer les conflits restent à trouver. Les entreprises devront également surmonter les problèmes de recrutement à tous niveaux, notamment de managers. **Redonner sens au travail et au collectif**, dans un contexte général de vulnérabilité climatique et d'accès aux ressources, constitue de vrais défis pour les entreprises et leurs dirigeants.

ATTENTES ET PREOCCUPATIONS

Une question traditionnelle porte 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 ?

	2021	2020
➤ 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
➤ L'intéressement et la participation	N° 4	N° 7

➤ L'employabilité des seniors	N° 5	N° 5
➤ Les champs de responsabilité du dirigeant en matière sociale, sociétale et environnementale	N° 6	N° 4
➤ La représentativité et le dialogue social	N° 7	N° 6
➤ La parité homme femme	N° 8	N° 8

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**. Par contre, intéressement et participation passe du rang 7 au rang 4 (reflet des craintes sur le revenu) tandis que le champ de la RSE du dirigeant régresse du rang 4 au rang 6 (voir § ci-dessus). Enfin, la parité homme-femme conserve le dernier rang...

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

Aujourd'hui

	2021	2020
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 1	N° 1
➤ La rémunération	N° 2	N° 4
➤ L'emploi	N° 3	N° 2
➤ L'évolution de carrière	N° 4	N° 2
➤ Les relations sociales	N° 5	N° 6
➤ Les relations avec les instances de gouvernance	N° 6	N° 5
➤ L'image des dirigeants salariés	N° 7	N° 8
➤ L'intégration dans la société civile	N° 8	N° 7
➤ La constitution d'un corps social de dirigeants salariés	N° 9	N° 9

Demain

	2021	2020
➤ La rémunération	N° 1	N° 4
➤ Le maintien et développement des compétences	N° 2	N° 1
➤ L'emploi	N° 3	N° 3
➤ L'évolution de carrière	N° 4	N° 2
➤ Les relations sociales	N° 5	N° 6
➤ Les relations avec les instances de gouvernance	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

Les préoccupations majeures demeurent, à l'instar de l'année passée, pour aujourd'hui comme pour demain, **le développement des compétences, la rémunération, l'emploi et l'évolution de carrière avec une mise en avant de la rémunération** (qui pour aujourd'hui passe du rang 4 au rang 2 et pour demain du rang 4 au rang 1). L'ordre des autres préoccupations évolue peu, la constitution d'un corps social de dirigeants salariés demeurant toujours en fin de classement (en écho au § éligibilité ci-dessus).

Une grande majorité des répondants (76%) continue à avoir plaisir à travailler (78% en 2020). Cependant, les verbatim montrent la **complexité du vécu des dirigeants** renforcée par la crise sanitaire ; « *mon métier est très intéressant mais les conditions d'exercice de mon rôle de manager (...) proches de l'insupportable* ». Au titre des signaux faibles à suivre dans le temps, apparaissent l'évocation de la **perte de sens dans l'emploi**

et la dégradation des valeurs ; l'un des répondants explique qu'il a toujours plaisir à aller travailler « *mais moins qu'avant en raison de la dégradation perçue des valeurs et des modes de fonctionnement* » et un autre « *j'aime mon travail mais je lui trouve de moins en moins de sens alors que les vrais sujets devraient tourner autour de la gestion des crises actuelles et à venir, notamment l'environnement !* »

La dernière question est 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 %	14%	25 %	16 %	15 %	10%	8 %	5 %	2 %
A 2-3 ans	7 %	17 %	22 %	10 %	16 %	9 %	12 %	3 %	2 %

En synthèse, concernant leur moral, **ils sont 44 % à se déclarer optimistes ou très optimistes à ce jour et 46% pour demain**, 41 % se disent d'un optimisme très mesuré aujourd'hui et 35% pour demain et, enfin, 15 % sont pessimistes à ce jour et 17% pour demain.

☛ **Le taux des répondants optimistes s'avère en baisse par rapport aux exercices passés** (en 2020, en écho aux verbatims pointés ci-dessus : 51% d'optimistes à ce jour et 51% pour demain et en 2019 : 56% à ce jour et 54% pour demain). Par ailleurs, le taux de pessimistes demeure proche de celui de l'an dernier (en 2020 : 17% à ce jour comme pour demain). Depuis l'an dernier, se développe une forme de prudence dans l'attitude des répondants.

EN SYNTHÈSE :

- *Si les relations au sein des équipes, avec les autres dirigeants salariés et même les partenaires sociaux s'améliorent, la qualité globale du dialogue social tend à se dégrader. Les mouvements de grève demeurent limités et le phénomène religieux en entreprise se stabilise avec l'implication du management et les outils qui se diffusent. Les cas de harcèlements constituent toujours un point d'attention, avec une augmentation des signalements : s'ils sont mieux pris en compte, il reste une large marge de progrès dans leur traitement.*
- *Une meilleure répartition entre actionariat, investissement et salaires est toujours souhaitée avec des écarts salariaux 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.*
- *Seule une petite majorité connaît la législation et souhaite des avancées en matière d'éligibilité des cadres dirigeants et de direction.*
- *En matière de RSE, une évolution positive de la société civile est constatée avec des engagements environnementaux affichés par la plupart des entreprises ; pour autant, l'efficacité réelle des démarches engagées est mise en doute.*
- *Une majorité continue à avoir plaisir à aller travailler mais la marge d'autonomie tend à se réduire. Sur le système de rémunération, l'insatisfaction a tendance à croître ; et parmi les priorités, la rémunération apparaît à côté des facteurs d'employabilité ; ainsi, des craintes en matière d'impact de l'inflation sur les revenus et de mauvaise gestion des fins de carrière apparaissent clairement. L'optimisme affiché pour aujourd'hui comme pour demain demeure très mesuré dans un contexte de crises successives.*
- *Le retour d'expérience de la crise sanitaire met en lumière le télétravail comme phénomène pérenne, avec la nécessité de repenser les organisations et le rôle du management.*
- *En conclusion, redonner du sens au travail et au collectif, dans un contexte général de vulnérabilité climatique et d'accès aux ressources, constitue de vrais défis pour les entreprises et leurs dirigeants.*

LE REGARD DE LA FNCDS

Pour la douzième année consécutive, la FNCDS prend le pouls des dirigeants salariés via un baromètre désormais installé dans le paysage. Cette dernière édition se caractérise notamment par la proportion significative de répondants issus du secteur de l'énergie (près de 63%). Cela nous conduit à extrapoler avec mesure les résultats obtenus.

Pour autant, l'implication de la FNCDS ainsi que l'expérience acquise par ses représentants sur les champs de la gouvernance des entreprises, du droit social ou de l'accompagnement des dirigeants salariés nous permettent de commenter, au-delà de la synthèse « technique » proposée ci-avant, certaines rubriques en les commentant à l'aune des positions assumées par notre organisation. Permettez-moi de m'y livrer dans ce qui suit.

Tout d'abord, le recul observé en matière de **marge d'autonomie** nous semble représenter l'une des conséquences du phénomène de financiarisation croissante des entreprises. On peut probablement déplorer un tel recul, inconciliable avec l'idée que nous nous faisons du dirigeant, mais c'est un fait. En tout état de cause, l'**absolue primauté** donnée aux critères purement financiers peut être de nature à entraîner de facto l'asservissement de l'exécutif et de l'opérationnel à la satisfaction des dits critères. Par voie de conséquence, les marges d'action et d'autonomie se rétrécissent dès lors que l'une et l'autre ne seraient pas exclusivement tournées vers la maximisation des indicateurs de la seule performance financière. Rappelons que ces critères (cours de l'action, EBITDA, ...) ne font pas l'alpha et l'oméga de la performance : l'entreprise c'est bien plus que cela.

Ensuite, le phénomène grandissant du **télétravail** conduit à préciser notre position dès lors que cela concerne les cadres de direction que nous représentons. La place croissante de ce dispositif invite les managers à revisiter leurs pratiques managériales. De fait, le collectif de travail, l'équipe, ne se manage pas à distance comme ils se manage dans une relation de proximité quotidienne. A cet égard nous plaidons pour que les entreprises sachent consacrer les moyens nécessaires à outiller leurs managers et ce faisant les aident à appréhender dans les meilleures conditions les exigences nées de ces nouveaux modes de management. Il en va à la fois de l'efficacité des managers et de la qualité de vie au travail pour leurs équipes. Enfin, si nous devons voir une vertu dans le télétravail, c'est qu'il inscrit les entreprises dans la bonne pratique environnementale, dimension pour le coup qui fera de plus en plus partie du scope des engagements à respecter, au-delà des seuls critères financiers ...

Enfin, le baromètre nous enseigne que si le taux des répondants bénéficiant d'un entretien annuel est en hausse, des marges de progrès demeurent quant à la **qualité de l'entretien**, encore qualifié par certains de « simple formalité ». Notre conviction est que l'entretien annuel de performance constitue la colonne vertébrale du contrat d'un dirigeant. Ce dernier s'engage sur la base d'objectifs contractualisés et la rémunération de sa performance, qui entre généralement pour une part significative dans le total de sa rémunération, mérite d'être calibrée sur la base d'une évaluation objective, partagée voire discutée non seulement au regard de l'atteinte de ces objectifs mais également des conditions dans lesquelles ils ont été ou non atteints. Le baromètre nous donne l'occasion de rappeler ici notre attachement à ce que l'entretien de performance constitue un moment sacralisé dans la relation de confiance qui doit s'installer entre N et N+1. Ce moment sacralisé ne doit pas être unique dans l'année, le suivi de la performance suppose la mise en œuvre de plusieurs points de rencontre dans l'année afin de procéder à la mesure d'éventuels écarts de trajectoire et partant à leur correction.

Bruno NAVARRO
Président