



GRAND DEBAT OASYS

Entreprise et cohésion sociale

ÉTUDE 2019

news tank
rh management

OASYS
consultants
la transition apprenante®

ÉDITORIAL

Dirigeants, partenaires sociaux, collaborateurs, managers : nous sommes tous acteurs de l'avenir de nos entreprises, de nos emplois et de notre cohésion sociale.

Nous sommes aussi concernés, de près ou de loin, par le mouvement social qui traverse le pays depuis près d'un an ; nous l'observons avec curiosité, interrogation, compréhension et parfois perplexité.

Le Grand Débat organisé par les pouvoirs publics a permis de clarifier les enjeux, parfois d'apporter des réponses ; pour autant, des inquiétudes demeurent : les discussions sur la réforme des retraites en témoignent.

Oasys et ses clients sont des observateurs privilégiés de la vie des organisations et à l'écoute permanente de ses acteurs.

C'est à ce titre qu'Oasys Consultants avec News Tank RH a décidé de s'engager dans ce débat en élargissant le questionnement au rôle de l'entreprise dans la société, à l'orientation des règles sociales et au partage de la richesse créée.

Nous avons été surpris par l'ampleur de la participation : 1 335 personnes ont participé au Grand Débat mené par Oasys via sa plateforme en ligne et les réseaux sociaux, en partenariat avec News Tank RH Management.

La volonté des répondants de s'exprimer sur les grands sujets du monde du travail et de l'économie y a contribué tout comme le positionnement inédit du questionnaire. Les tendances et enseignements issus des résultats sont riches ; ils traduisent souvent un désir de consensus dans un paysage social mouvementé... la possibilité d'unir les acteurs sur des valeurs, des principes et des règles de coopération communes.

Nous remercions les experts, témoins privilégiés des évolutions de la société française, qui ont bien voulu apporter leur éclairage.

Nous sommes heureux de partager avec vous les résultats et les enseignements de cette consultation ; nous espérons que la lecture des résultats enrichisse la réflexion de chacun, nourrisse le dialogue au sein des entreprises et apporte sa pierre à cet ambitieux débat démocratique.

Fabien Claire et Bertrand Samson



news tank
rh management

Fabien CLAIRE

*Directeur général associé
Directeur de la rédaction
News Tank RH*



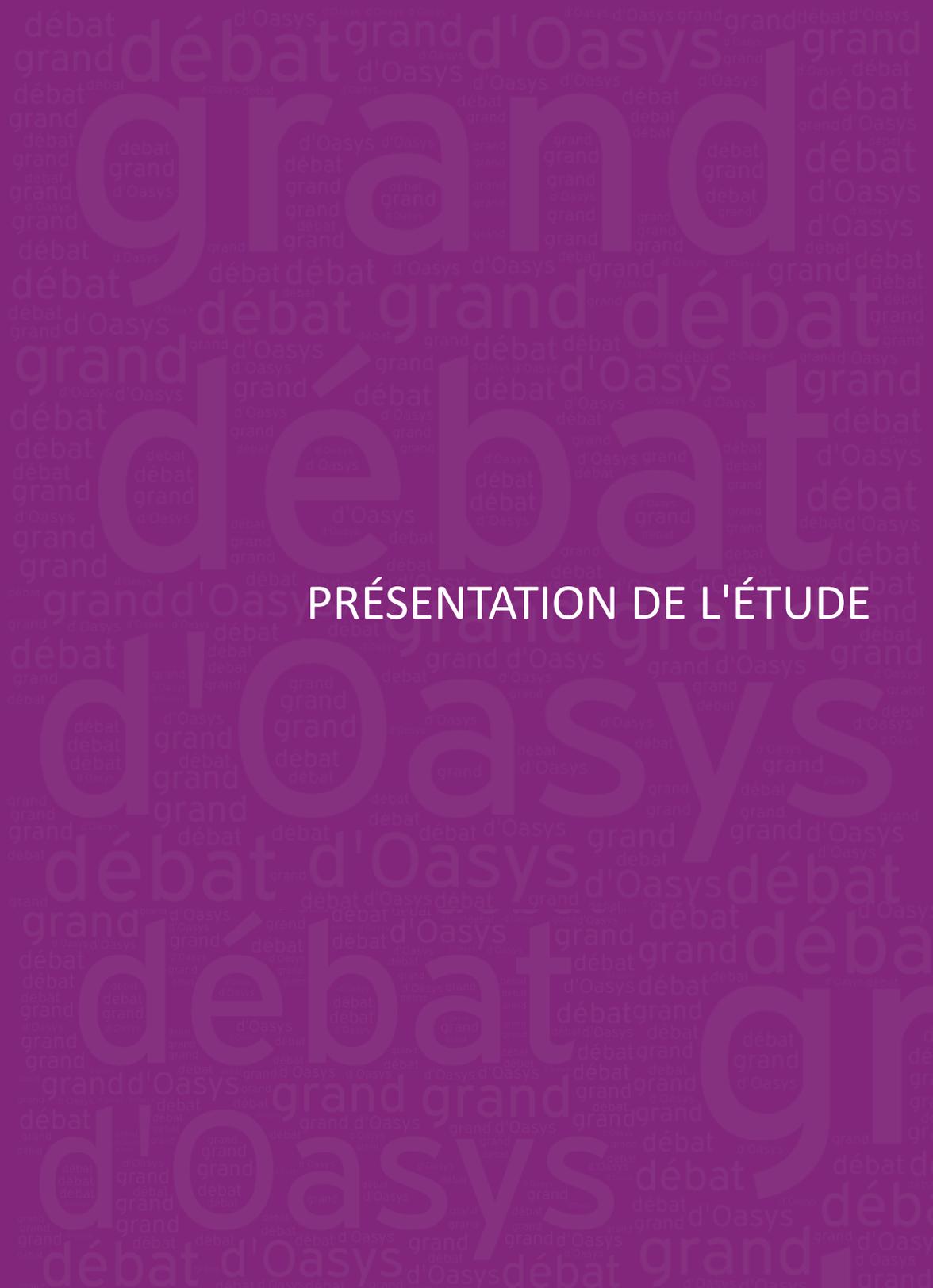
OASYS
consultants
la transition apprenante®

Bertrand SAMSON

*Directeur de projets
OASYS consultants*

SOMMAIRE

Présentation de l'étude	p.5
Thème 1 : Rôles, missions et fonctionnement des entreprises privées et publiques	p.9
Thème 2 : Solidarité et cohésion sociale	p.20
Thème 3 : Travail, dialogue et engagement	p.36
Thème 4 : Création de valeur et partage des richesses	p.48
Regards d'experts en conclusion...	p.62
Les auteurs de l'Etude	p.67
Nos publications et études	p.71



PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Oasys Consultants s'est associé à News Tank RH Management pour élaborer cette enquête inédite dans le cadre du Grand Débat 2019 sur la cohésion et le climat social au sein des entreprises.

Le questionnaire a été adressé en ligne à un panel représentatif de dirigeants, partenaires sociaux, salariés, managers, indépendants, représentants du personnel. Le questionnaire a recueilli au total 1 335 réponses.

L'étude a été réalisée en France sur la période du 11 au 22 mars 2019. Le questionnaire est composé de 31 questions fermées et 1 question ouverte, qui s'articulent autour de 4 principaux thèmes :

- **Rôles, missions et fonctionnement des entreprises privées et publiques**
- **Solidarité et cohésion sociale**
- **Travail, dialogue et engagement**
- **Création de valeur et partage des richesses.**

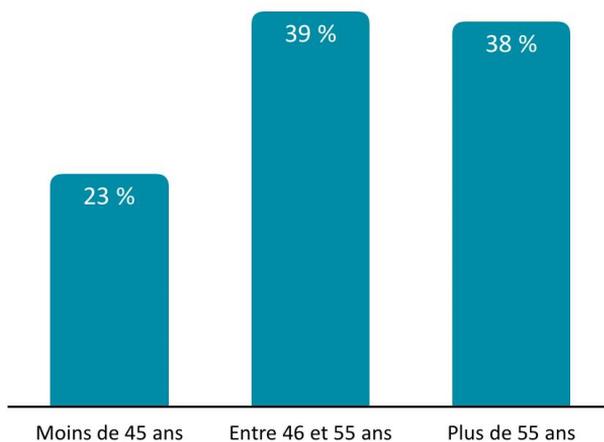
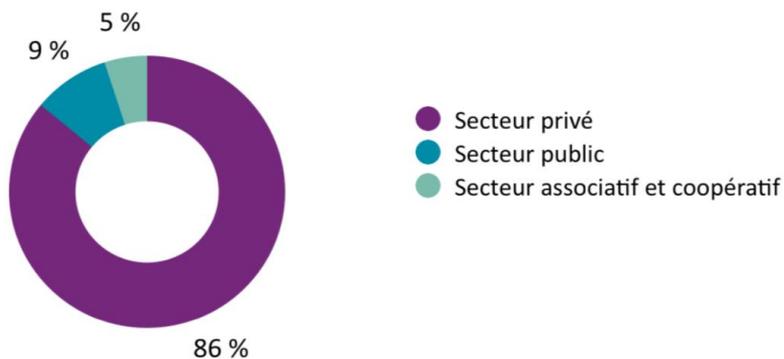
Afin de garantir la représentativité de l'échantillon, nous avons contrôlé les réponses à l'aide de la méthode des quotas. Ainsi, nous sommes en mesure de garantir la fiabilité des résultats avec un indice de confiance de 98 % pour l'ensemble des questions.

Ce document est la synthèse des résultats les plus saillants.

Dans ce document, nous restituons les résultats de l'ensemble des répondants et nous effectuons des analyses par catégorie de répondants (secteur, taille d'entreprise, âge et statut) lorsqu'il existe des différences significatives +/- 7%.

Nous avons demandé à 8 experts de sensibilités différentes de commenter les résultats. Les huit experts sont PIERRE FERRACCI, Président fondateur du Groupe Alpha, DAVID DESTOC, Directeur d'Oasys Mobilisation, VINCENT DE GAULEJAC, Sociologue clinicien, professeur à Paris Diderot, JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI, Directeur général de l'association Dialogues, PAUL-HENRI ANTONMATTEI, Professeur de droit à l'université de Montpellier (spécialiste du droit du travail), DIRK BAUGARD, Professeur à l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, FLORENT NOËL, Professeur à l'université Paris 1 Panthéon – Sorbonne et GILBERT CETTE, Professeur associé à Université de la Méditerranée Aix-Marseille.

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS



77% des répondants ont plus de quarante cinq ans.

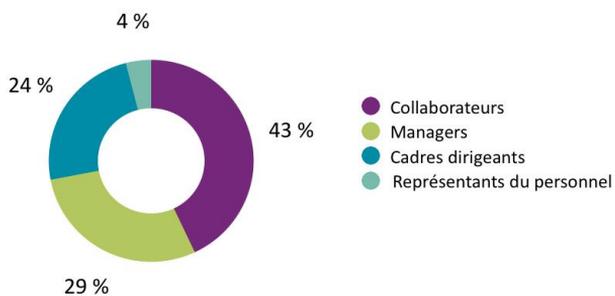
TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

RÉPARTITION PAR STATUT

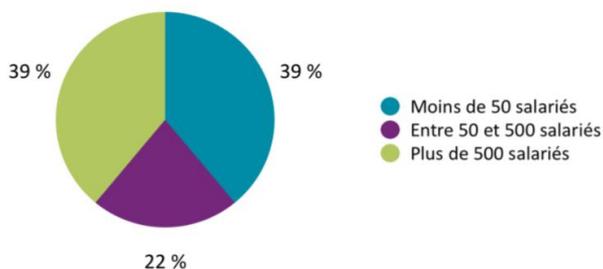


On note une forte représentation des dirigeants et managers parmi les répondants.

VENTILATION DES SALARIÉS



PAR TAILLE D'ENTREPRISE

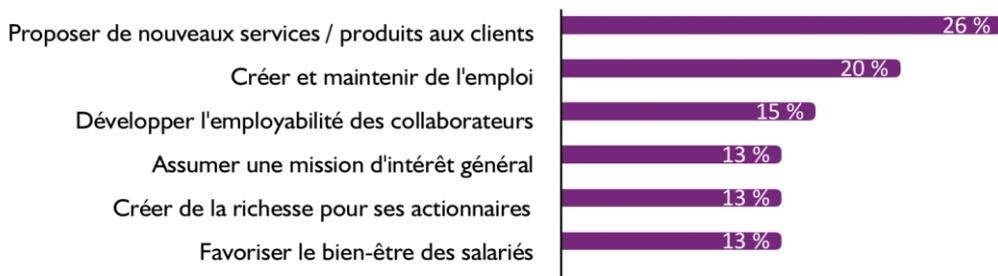


THÈME 1

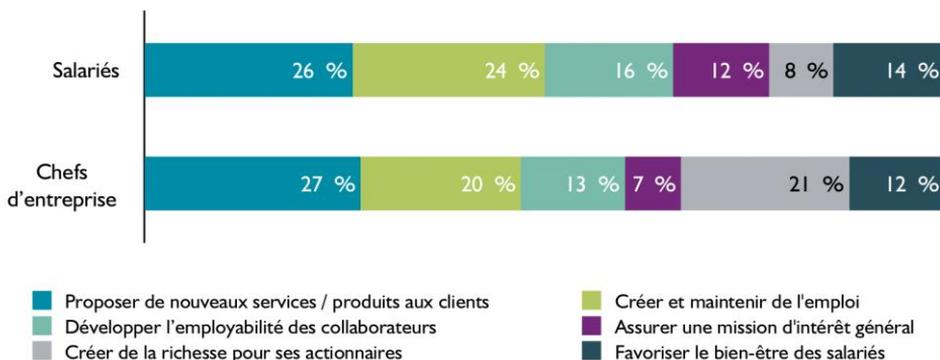
RÔLES, MISSIONS ET
FONCTIONNEMENT
DES ENTREPRISES
PRIVÉES ET PUBLIQUES

RÔLES, MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Les missions prioritaires d'une entreprise



SELON LE STATUT DU RÉPONDANT



- L'offre de produits et services au client fait l'unanimité, quel que soit le statut du répondant.
- Pour les chefs d'entreprise, la responsabilité de l'emploi est presque placée au même niveau que la création de richesse pour les actionnaires.
- Les salariés et les chefs d'entreprise s'accordent sur l'importance mineure de la mission d'intérêt général des entreprises.

RÔLES, MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Selon vous, faut-il mesurer la performance des organisations publiques comme celle des organisations privées ?

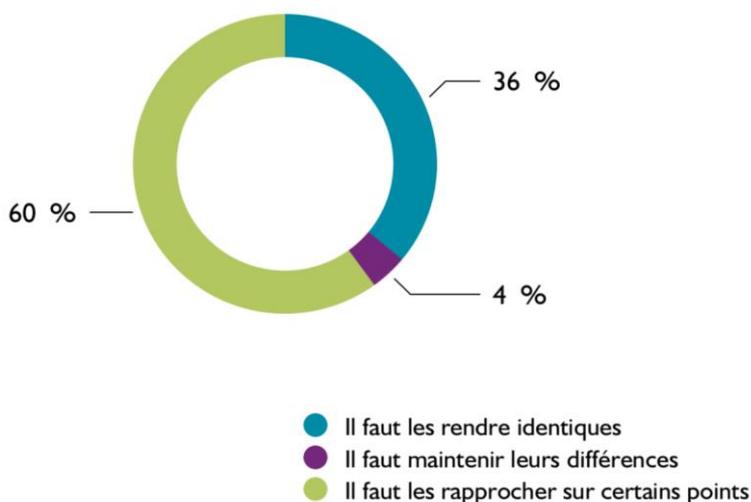


- Pourquoi pas, il est possible d'adapter la mesure de la performance publique en définissant des critères spécifiques
- Oui, il est souhaitable d'évaluer la performance d'un service public comme celle d'une entreprise privée
- Non, la notion même de service public est antinomique avec une évaluation de la performance

- 9 répondants sur 10 acceptent et/ou souhaitent que la performance des organisations publiques soit mesurée comme celle des organisations privées.
- Bien que globalement minoritaires, les répondants du secteur public sont un peu moins favorables que ceux du secteur privé à une mesure identique de la performance.
- *Nota bene* : les cadres sont sur-représentés au sein du secteur public, mais ils ne sont pas majoritaires.

RÔLES, MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

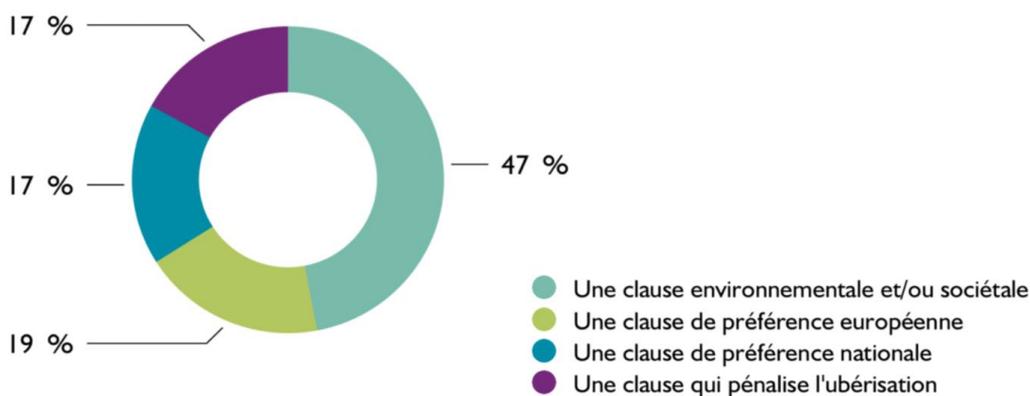
Comment voyez-vous l'évolution des régimes des salariés du secteur public et du secteur privé au cours des prochaines années (contrat de travail, rémunération, régime de retraite, avantages sociaux...)?



- Les réponses montrent une trajectoire convergente tendant à un rapprochement des deux régimes.
- Les répondants du secteur privé sont plus favorables que leurs homologues du public à ce que les deux régimes soient rendus identiques : 36 % contre 28 %.
- Les cadres dirigeants du secteur public sont plus enclins à rapprocher les deux régimes (81%) qu'à les rendre identiques (19%).

RÔLES, MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Les cahiers des charges des appels d'offres publics ou privés devraient-ils contenir obligatoirement...



- Près de la moitié des répondants considère que les cahiers des charges des appels d'offres publics et privés devraient obligatoirement contenir une clause environnementale et/ou sociétale.
- 36 % sont favorables à l'instauration d'une clause de préférence, qu'elle soit européenne ou nationale.

RÔLES, MISSIONS ET FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Selon vous, les pouvoirs publics français devraient-ils intervenir plus fortement pour maintenir ou protéger des pans d'activité, notamment la production industrielle ?



- Oui, c'est le rôle de l'Etat d'intervenir pour protéger l'emploi
- Oui, uniquement lorsque les intérêts stratégiques de l'Etat sont en jeu
- Non, l'Etat doit se concentrer sur ses fonctions publiques régaliennes
- Non, c'est la libre concurrence qui régule le mieux l'activité économique et l'emploi

- Le traditionnel interventionnisme étatique n'est pas remis en cause : près de 8 répondants sur 10 souhaitent que l'Etat continue d'intervenir pour protéger ses intérêts stratégiques (42%) et pour protéger l'emploi (36%).

AVIS DES SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT ET DU DIALOGUE SOCIAL

PIERRE FERRACCI ET DAVID DESTOC

DAVID DESTOC

Directeur d'Oasys Mobilisation
Coach spécialisé dans le management
et l'engagement des salariés

PIERRE FERRACCI

Président fondateur du Groupe Alpha
Expertise et conseil spécialisé dans les
relations sociales et le développement local

- Pour Pierre Ferracci, les réponses au questionnaire démontrent un besoin général de se responsabiliser et de discuter d'équité et d'égalité. Le patron de Groupe Alpha sent un malaise face aux différences entre les régimes des salariés du secteur public et du secteur privé. « Les répondants souhaitent les rapprocher mais ils ne savent pas dans quel sens et l'on peut supposer qu'ils ne sont pas toujours bien renseignés sur les conditions de travail des salariés du secteur public – notamment le niveau de salaire », précise-t-il.

Pierre Ferracci n'est pas étonné par le consensus sur l'intervention des pouvoirs publics dans l'activité économique : « Les Français attendent beaucoup de l'Etat en général, même s'ils ne se privent pas de critiquer l'Administration. Ils voient bien que la Chine et les USA sont nationalistes et protectionnistes et qu'ils menacent l'Europe par leur agressivité commerciale. Ils veulent un Etat puissant capable de les protéger. D'autant plus qu'il y a un doute sur la capacité de l'Europe à assurer ce rôle. » Une analyse qui n'empêche pas le président de Groupe Alpha de défendre la nécessité d'une réflexion sur les tâches régaliennes. « Il faudrait préciser en particulier la nécessaire allocation des ressources. On peut vouloir maintenir des services publics de proximité, mais alors il faut prévoir un impôt pour les financer.

Cela induit une réflexion sur le sens de l'impôt : qui paie quels impôts ? L'équité fiscale est d'ailleurs une exigence portée par les gilets jaunes. »

- De son côté, David Destoc réagit plutôt aux réponses sur la mission prioritaire et la mesure de la performance des entreprises.

« D'expérience, les salariés n'ont pas une vision claire de la mission prioritaire ou raison d'être de leur entreprise. Ils mettent plutôt en avant ses orientations stratégiques et les chantiers en cours. Or, c'est le partage de la raison d'être qui crée l'implication des salariés »

Le directeur d'Oasys Mobilisation remarque également qu'entre créer de l'emploi (20%), développer l'employabilité des collaborateurs (15%) et favoriser le bien-être des salariés (13%), 48% des répondants mettent en avant une mission prioritaire orientée vers le capital humain.

« Je partage ce point de vue. Comme M. Vineet Nayar, un chef d'entreprise indien qui est aussi expert du management, je crois en la règle du *Employees first, Customers second*. Ce qui peut se traduire par : s'occuper du bien-être et de la satisfaction des salariés permet de satisfaire au mieux les clients. Et j'ajouterais que cela permet aussi d'innover et de proposer de nouveaux services ou produits. »

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI

Directeur général de l'association Dialogues

Ancien secrétaire général de la fédération CGT des secteurs financiers

VINCENT DE GAULEJAC

Sociologue clinicien, professeur à Paris Diderot

Chercheur sur « lutte des places », le « coût de l'excellence » et le « mal être au travail »

- Pour Jean-Dominique Simonpoli, les réponses aux questions sur la mesure de la performance ou encore sur l'évolution des régimes des salariés du public et du privé sont représentatives d'un certain consensus en matière de gestion d'une organisation. « Elles font implicitement apparaître l'idée que le secteur public doit imiter le secteur privé. Pour autant, les réponses à la première question sur les missions prioritaires d'une entreprise montrent que le point de vue du gestionnaire n'est pas le seul envisageable. Entre créer des emplois, assumer une mission d'intérêt général, favoriser le bien-être des salariés et développer leur employabilité, une majorité des répondants penche pour une définition de l'entreprise à mission. Les études sociologiques montrent que les salariés sont à la recherche de sens dans leur travail. Ils souhaitent que l'objet de leur entreprise ne se résume pas uniquement à « faire de l'argent ». Nous ne sommes pas si loin de ce que réclamaient les gilets jaunes...
- Le directeur de Dialogue relève également la forte proportion des répondants qui réclame une action de l'Etat pour protéger l'emploi (36%) ou affermir ses intérêts stratégiques (42%). « Il y a là certainement une spécificité française. »
- Les questions posées ne rendent pas compte des fractures de la société d'aujourd'hui, estime Vincent de Gaulejac. Mais « elles expriment bien le souhait de revenir à l'entreprise du XXe siècle, lorsque le partage de la valeur ajoutée était réalisé de façon égalitaire entre le capital et le travail, c'est-à-dire entre les salariés et les propriétaires des moyens de production. »
- « Il y a une différence fondamentale entre les PME/PMI indépendantes et les grands groupes internationaux dans notre économie mondialisée, poursuit-il. Les multinationales sont « déterritorialisées ». Elles s'émancipent des lois qui, elles, sont territorialisées. Or le sondage ne fait aucune différence entre ces deux mondes, alors que leurs préoccupations sont très différentes. Une autre différence tient au décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Ce décalage est patent dans les grandes entreprises, alors qu'il n'existe pas dans les petites. Je renvoie sur ce point au livre de Marie-Anne Dujarier sur « Le management désincarné » (2016, éditions La découverte NDLR).
- Les réponses sur les clauses environnementales ou sociales des appels d'offre publics et sur l'intervention de l'Etat dans l'économie me font penser à ce que je présente dans « Le capitalisme paradoxant », remarque Vincent de Gaulejac. Nous sommes pris dans des contradictions permanentes entre d'une part des exigences écologiques ou sociales, et d'autre part, les exigences économiques de croissance et de lutte contre le chômage. Pour un salarié isolé, il est impossible de choisir au quotidien. Je pense que les participants au sondage ont répondu à des questions binaires qui ne permettent pas d'exprimer leur ambivalence. Le 'en même temps' présidentiel escamote les contradictions fondamentales dans lesquelles nous vivons. » (...)

AVIS DES SOCIOLOGUES

- (...) « On peut avoir conscience des problématiques environnementales et être obligé de répondre aux exigences de rentabilité, de productivité et d'efficacité financière, ajoute Vincent de Gaulejac. C'est la raison pour laquelle un nombre croissant de salariés ont le sentiment d'escamoter leurs valeurs personnelles au travail. Ils ont envie de bien faire mais en sont empêchés car il faut aller vite et au moindre coût. Les entreprises exigent l'excellence. « Mais l'excellence c'est être hors du commun. Demander à

tous d'atteindre l'excellence, c'est se mettre hors du commun, explique l'universitaire. Dans ces conditions, que devient le monde commun ? C'est la raison pour laquelle l'excellence produit de l'exclusion. Par ailleurs, elle oblige à tricher avec les résultats pour atteindre les objectifs financiers fixés par la direction générale : on voit se multiplier l'optimisation fiscale, le maquillage des comptes, les cas de dopage du personnel qui veut tenir la cadence, etc. »

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI

*Professeur de droit à l'université de Montpellier (spécialiste du droit du travail).
Avocat et président délégué de
Barthélémy Avocats*

- S'il se réjouit de constater que pour 26% des sondés la première mission d'une entreprise est d'offrir de nouveaux services ou produits, Paul-Henri Antonmattei s'étonne de l'importance accordée à la création, au maintien de l'emploi (20%) ou aux missions d'intérêt général (13%). De même, il apprécie de voir la mesure de la performance obtenir un quasi consensus. « Dans le public, il s'agit de mesurer la réalisation des missions sans oublier les conséquences sur la QVT des agents. » Le quasi consensus sur le rapprochement des régimes du privé et du public le réjouit également. « Quelle que soit la situation des travailleurs il doit y avoir des droits

DIRK BAUGARD

*Professeur à l'université Paris 8
Vincennes Saint-Denis
Co-auteur de Proposition de Code du
travail – GR-PACT (Dalloz, mars 2017)*

- Il n'est pas étonné par le consensus rencontré sur les responsabilités de l'Etat en matière d'activité économique. Que ce soit pour sauvegarder des intérêts stratégiques (42%) ou pour protéger l'emploi (36%), l'intervention des pouvoirs publics est plébiscitée par les sondés. (...)

AVIS DES JURISTES

« Toutes les politiques de l'emploi depuis 40 ans ont habitué les citoyens à voir l'Etat protéger l'emploi. Le droit du travail a évolué vers le droit de l'emploi. Même si l'on est revenu à une expression traditionnelle depuis quelques années, l'emploi reste le thème fétiche de tous les gouvernements et l'obligation de favoriser l'emploi est inscrite dans la constitution », commente Paul-Henri Antonmattei.

- Dirk Baugard s'interroge sur ce consensus concernant la mesure de la

performance ainsi que le rapprochement privé-public. « Les conséquences d'un rapprochement de la gestion du personnel entre secteur public et privé sont d'une telle complexité que je me demande si les répondants maîtrisent bien la question. Par ailleurs, les travailleurs de la fonction publique ont-ils une idée précise du droit du travail dans le secteur privé (même à travers les expériences de leurs proches), et inversement ? Dès lors, les réponses sont-elles significatives ?

AVIS DES ÉCONOMISTES

FLORENT NOËL

*Professeur à l'université Paris 1
Panthéon – Sorbonne*

Directeur du programme Master RH & RSE, IAE
de Paris

- « Certes, la création de biens et services constitue la première des missions prioritaires d'une entreprise pour les personnes interrogées, admet Florent Noël. Mais avec les scores récoltés par l'emploi et l'employabilité des salariés, la mission d'intérêt général et la création de richesse pour les actionnaires, aucune des parties prenantes de l'entreprise n'est oubliée. On est loin de la vision des modèles micro-économiques de base. Ça m'incite à croire que l'on peut imaginer des solutions pour faire de l'entreprise un bien commun et pas seulement cette propriété des actionnaires que présente la théorie classique de l'économie. »

GIBLERT CETTE

*Professeur associé à Université de la
Méditerranée Aix-Marseille*

Membre du Comité directeur de l'AFSE II

- Gilbert Cette déplore de constater que seuls 26% des répondants estiment que la mission prioritaire d'une entreprise est la création de produits et services. « C'est une minorité alors que la création de produits et services est effectivement la première mission de l'entreprise. Avec la création de richesses pour les actionnaires, ce sont les deux réponses les plus logiques à cette première question. Les autres réponses (bien-être, intérêt général, créer de l'emploi) prouvent que nous sommes un pays particulier.

(...)

AVIS DES ÉCONOMISTES

(...)

Le rapprochement des régimes des du public et du privé rassemble 96% des répondants. Florent Noël y voit une demande de cohésion sociale. « C'est la preuve d'une aspiration à mettre tout le monde au même régime, à gommer les différences entre public et privé. Mais reste à savoir comment l'interpréter. Rapprochement des régimes du public vers le privé ou l'inverse ? »

Les répondants considèrent-ils que les salariés du public sont privilégiés ? « Il me semble que la grande précarité d'une partie des salariés du public et le faible niveau des salaires sont mal connus », poursuit Florent Noël.

- Le professeur de Paris 1 note au passage que le rapprochement des régimes du public vers ceux du privé pourrait inciter l'Etat et les collectivités locales à supprimer les statuts précaires des vacataires, engendrés par le statut très protecteur des fonctionnaires. Il s'interroge également sur le statut des métiers pour lesquels seule la puissance publique est employeur, comme les policiers, les juges, etc. « En tout état de cause, ce rapprochement pourrait coûter cher aux employeurs des fonctions publiques, car le statut de fonctionnaire permet d'attirer des candidats malgré des rémunérations moins attractives que dans le privé. Si les régimes des salariés se rapprochent, les salaires du public devront augmenter », soutient-il. Les

78% de réponses soutenant l'intervention de l'Etat dans l'activité économique n'étonnent pas Florent Noël. « La France est un pays social-démocrate plus que social libéral. Il n'y a pas d'appétence pour des solutions faisant intervenir uniquement le marché pour assurer une régulation ou trouver une solution à des problèmes de société. »

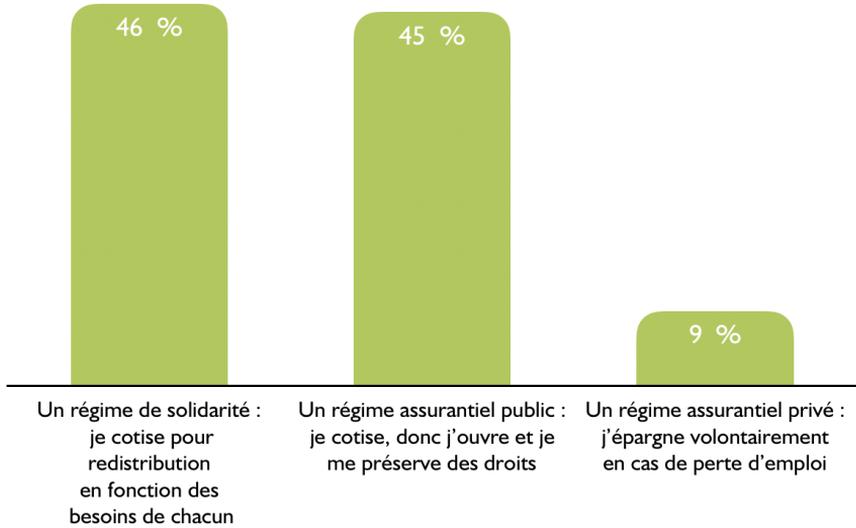
- Si Gilbert Cette se félicite de voir la majorité des répondants adhérer à l'idée de banaliser le statut des fonctionnaires (question 3), il réagit avec plus d'étonnement sur les résultats concernant l'intervention des pouvoirs publics. « 36% des participants au sondage estiment que c'est le rôle de l'Etat de protéger l'emploi... Sans s'interroger sur la viabilité de l'activité. S'il ne s'agissait que de protéger l'emploi, nous aurions encore des mines et de l'industrie sidérurgique. Ce sont les personnes qu'il faut protéger, ce n'est pas la même chose ! », s'insurge-t-il. Il met en lumière l'absence de question sur la création et la disparition d'entreprise ou le rôle offensif que l'Etat peut jouer pour adapter les compétences des salariés aux besoins des entreprises. Le professeur associé d'Aix-Marseille aurait aimé une question sur l'accompagnement des personnes en cas de restructuration.

THÈME 2

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

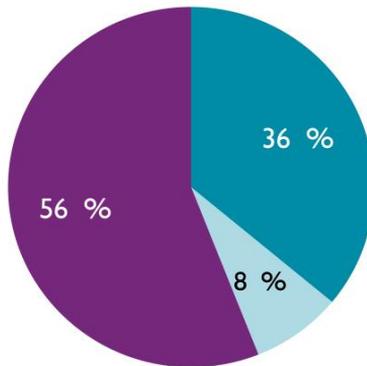
Pour l'indemnisation du chômage, préférez-vous...



- Les répondants sont partagés entre un régime de solidarité et un régime assurantiel public. Ils rejettent en force le régime privé d'assurance chômage.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Faut-il tenir compte du montant des dommages et intérêts obtenus par un salarié lors de son licenciement pour calculer une période de carence avant indemnisation ?



- Oui, à partir d'un certain montant
- Oui, le salarié a touché de l'argent et n'a plus besoin d'allocations durant cette période
- Non, ce sont des indemnités et non un revenu de remplacement

- 56 % des répondants estiment que les montants des dommages et intérêts ne sont pas à prendre en compte car ils représentent des indemnités et non un revenu de remplacement.
- 36 % adoptent une position médiane en considérant qu'il ne faut tenir compte des dommages et intérêts qu'à partir d'un certain montant.
- Seulement 8 % des individus justifient que ces indemnités soient prises en compte dans le calcul de la période de carence.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Quel est votre avis sur le dispositif de rupture conventionnelle ?

- Cette démarche de « séparation douce » recueille l'assentiment de 90% des répondants. Deux tiers d'entre eux souhaitent cependant en contrôler l'usage afin d'en limiter les abus. La rupture conventionnelle fait pratiquement l'unanimité quel que soit l'âge ou le statut des répondants.

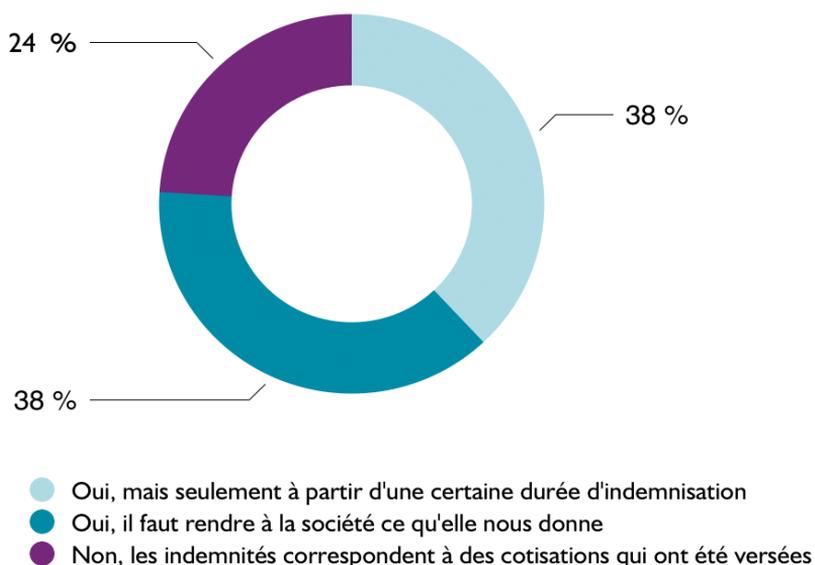


- C'est une bonne solution mais il faut en contrôler l'usage pour éviter les abus
- C'est une très bonne alternative au licenciement pour les employeurs et les salariés
- C'est un outil dangereux qui fait peser les allocations chômage sur la collectivité

- ZOOM : Les représentants du personnel expriment un point de vue différent : près d'un tiers (29%) estime qu'il s'agit d'un outil dangereux et aucun d'entre eux ne souscrit à l'idée que c'est une très bonne alternative au licenciement.
- A l'inverse, 40% des chefs d'entreprise voient dans la rupture conventionnelle une très bonne alternative.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

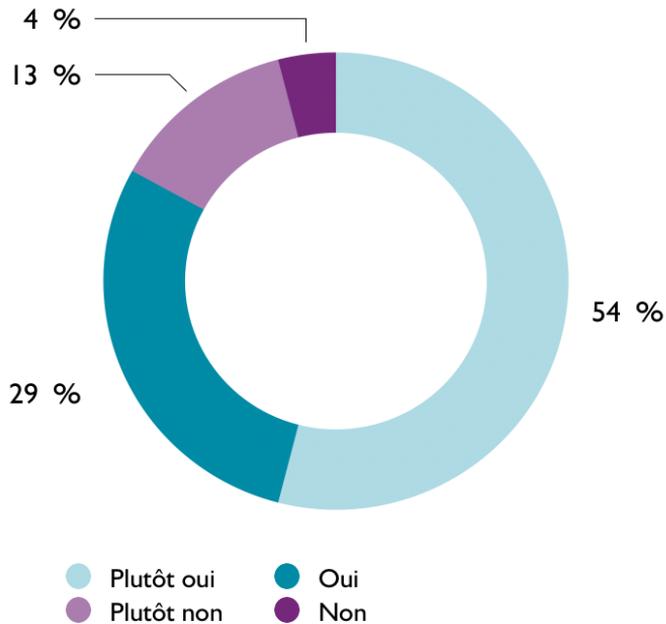
Pensez-vous qu'il faut créer des contreparties pour ceux qui bénéficient des aides sociales et allocations chômage (par ex : formations, missions d'intérêt général...)?



- Près de 8 répondants sur 10 sont favorables à la création de contreparties pour les bénéficiaires des aides sociales et allocations chômage.
- Parmi eux, la moitié estime que cela devrait exister uniquement à partir d'une certaine durée d'indemnisation.
- 2 personnes sur 10 pensent qu'il ne faut pas créer de contreparties car les indemnités correspondent à des cotisations qui ont été versées.
- ZOOM : 4 personnes en transition professionnelle sur 10 ne souhaitent pas que leurs indemnités soient assujetties à des contreparties...

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

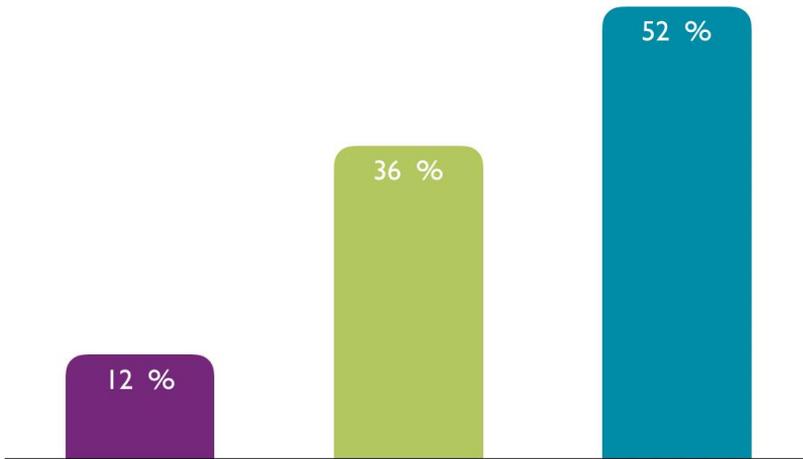
Etes-vous favorable à une harmonisation du régime des travailleurs non-salariés (freelance, auto-entrepreneurs...) avec celui des salariés du régime général ?



- Plus de 8 personnes sur 10 sont favorables (oui et plutôt oui) à une harmonisation du régime des travailleurs non-salariés avec celui des salariés du régime général.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Comment faciliter le maintien dans l'emploi des seniors ?

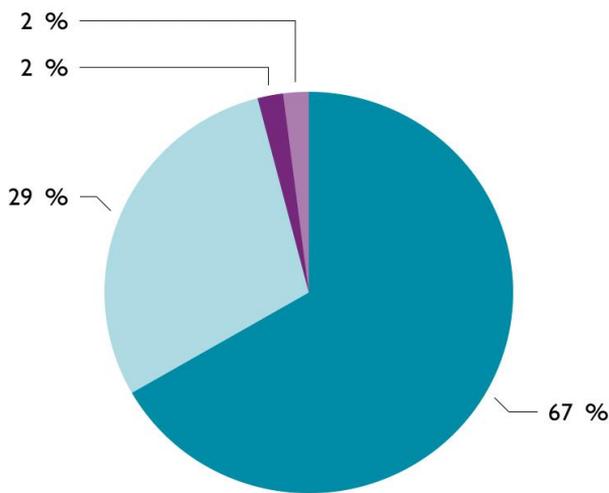


- Ce n'est pas par l'incitation ou la pénalité financière que l'on règlera ce sujet
- En exonérant de charges sociales tout emploi d'un salarié senior
- En surtaxant les entreprises qui licencient des salariés seniors

- Plus de 8 personnes sur 10 sont favorables (oui et plutôt oui) à une harmonisation du régime des travailleurs non-salariés avec celui des salariés du régime général.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Faut-il favoriser les passerelles d'emploi entre les salariés du secteur privé et du secteur public ?

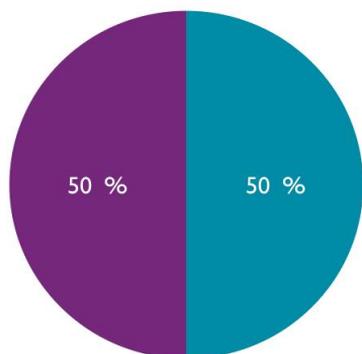


- Oui, il faut développer des dispositifs permettant de passer du secteur privé vers le secteur public pour brasser les compétences et les cultures professionnelles
- Oui, il faut développer des dispositifs permettant de passer du secteur public vers le secteur privé, même sur des temps limités permettant d'enrichir les carrières
- Non, les particularités du service public ne nécessitent pas d'expériences issues du secteur privé
- Non, il est compliqué pour les entreprises privées d'intégrer des agents de la fonction publique

- 95 % des répondants pensent qu'il faut favoriser la mise en place de passerelles d'emploi entre le secteur public et privé, aussi bien pour brasser les compétences et les cultures professionnelles que pour enrichir les carrières.
- Les avis des répondants des secteurs public et privé convergent. La mise en place de passerelles engendrerait un bénéfice mutuel pour les personnes issues aussi bien du public que du privé.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

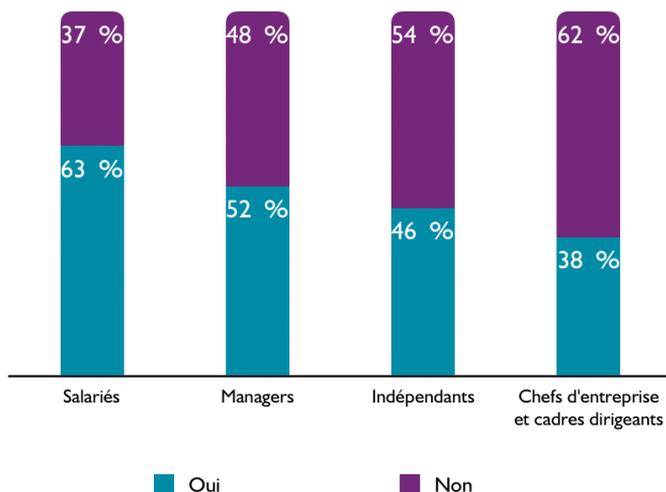
Les entreprises qui ont beaucoup recours aux CDD courts, à l'emploi de freelance ou à des sociétés de portage devraient-elles être taxées plus lourdement ?



● Oui ● Non

- La moitié des répondants pensent qu'il faut surtaxer les entreprises ayant recours à des formes d'emploi, tandis que l'autre moitié estime que non.

Réponse selon le statut du répondant

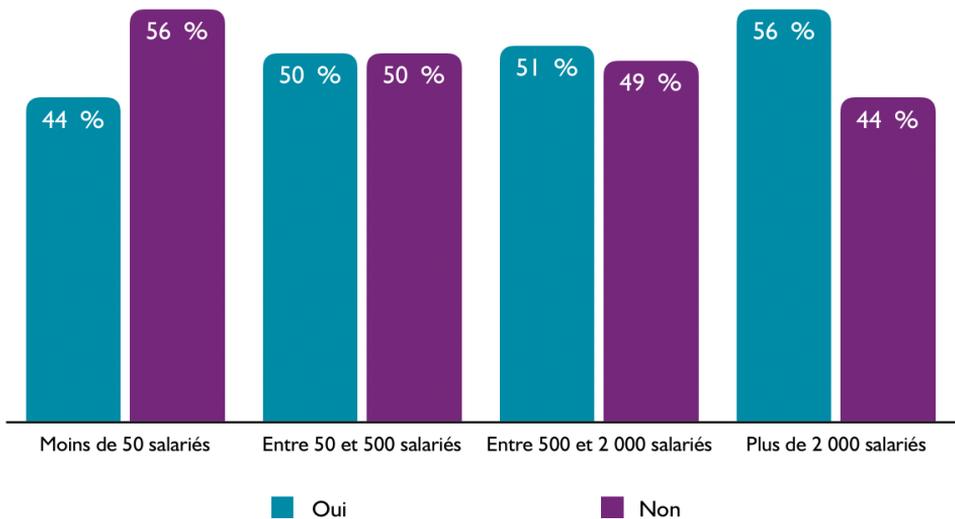


- L'analyse par catégorie de répondants met en relief des points de vue plus contrastés.
- Deux tiers des salariés sont favorables à la surtaxation contre un tiers des chefs d'entreprise.
- Les managers restent divisés : 52 % pour et 48 % contre.
- Les indépendants sont à 46 % pour et 54 % contre.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Les entreprises qui ont beaucoup recours aux CDD courts, à l'emploi de freelance ou à des sociétés de portage devraient-elles être taxées plus lourdement ?

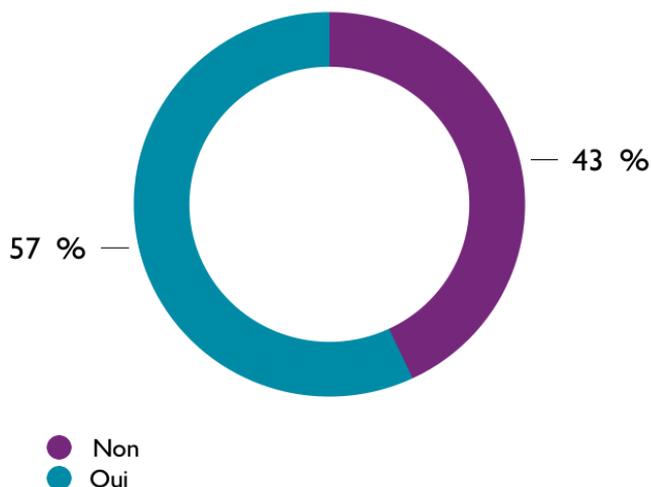
Réponse selon la taille de l'entreprise du répondant



- Plus la taille de l'entreprise des répondants augmente, plus ces derniers sont enclins à soutenir la taxation des entreprises ayant recours à beaucoup de CDD courts.
- Ainsi, les plus petites entreprises (moins de 50 salariés) sont favorables à la surtaxation à 44%. Les plus grandes (plus de 2 000 salariés) sont favorables à 56%.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

Faut-il prendre des mesures plus contraignantes pour obtenir la parité hommes / femmes au travail ?



- 57 % des répondants estiment que des mesures plus contraignantes pour obtenir la parité homme / femme au travail doivent être prises. 43 % estiment qu'il ne faut pas prendre de mesures supplémentaires.
- Ici, on remarque des disparités entre les réponses, influencées par le facteur âge. Les moins de 45 ans estiment à 65 % que des mesures plus contraignantes devraient être adoptées. Les plus de 45 ans le pensent à 55 % (ce qui représente donc 45 % de « non »).
- Sur ce sujet, 58 % des chefs d'entreprise sont favorables à des mesures plus contraignantes. A l'inverse les cadres dirigeants n'y souscrivent qu'à 46 %.

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI

Directeur général de l'association Dialogues
Ancien secrétaire général de la fédération CGT
des secteurs financiers

- Dans les réponses aux questions du 2e thème, Jean-Dominique Simonpoli identifie une forte minorité de répondants qui souhaite plus de solidarité. « Les Français sont marqués par l'Etat providence », estime-t-il. Même si l'idée que certains profitent du système est certainement présente dans beaucoup de têtes, les participants au sondage réaffirment les grands principes de solidarité, alors qu'ils sont paradoxalement mis à mal depuis quelques années. « La solidarité fait toujours rêver. C'est un acquis auquel on tient. Mais cela n'empêche pas que soit aussi présente l'idée d'éviter les abus », analyse le DG de Dialogue. Il fait référence à la forte minorité de répondants qui souhaite prendre en compte le montant des dommages et intérêts obtenus par un salarié licencié pour calculer sa période de carence. Ou bien aux 62% qui souhaitent créer des contreparties aux aides sociales et allocations chômage. Ou encore aux 63% de salariés qui verraient d'un bon œil l'alourdissement des taxes versées par les entreprises ayant trop recours aux CDD courts.
- Solidarité encore puisque 83% des participants au questionnaire sont d'accord pour harmoniser le régime des travailleurs non-salariés avec celui des salariés du régime général. Solidarité toujours concernant la rupture conventionnelle qui fait l'unanimité (91% de réponses favorables). « Au maintien du cadre collectif et de la dimension de solidarité s'ajoute l'aspiration à la protection individuelle, remarque Jean-Dominique Simonpoli. Il est vrai que ce

VINCENT DE GAULEJAC

Sociologue clinicien, professeur à Paris Diderot
Chercheur sur « lutte des places », le « coût de l'excellence » et le « mal être au travail »

- dispositif rend service. Notamment aux syndicalistes harcelés par leur hiérarchie ou à tous les salariés malheureux à leur poste pour une raison ou une autre, qui peuvent espérer négocier leur départ à l'amiable.»
- Les 46% de répondants qui préfèrent un régime de solidarité (redistribution en fonction des besoins de chacun) sont salués par Vincent de Gaulejac. « La solidarité attire toujours alors que l'individualisme et la compétition sont célébrées sans discontinuer depuis des décennies », note-t-il.
 - Mais le dispositif de rupture conventionnelle lui laisse une impression mitigée. « On peut approuver une mesure pragmatique qui permet à des salariés de se sortir d'une situation difficile, estime-t-il. Mais on peut aussi s'inquiéter devant l'individualisation d'un processus qui en plus, favorise l'adaptation aux exigences de la compétition économique. On facilite l'exclusion au nom de la compétitivité, de la flexibilité et de l'adaptabilité... »
 - Le sociologue ne se réjouit pas de constater qu'au nom de valeurs défendues par le libéralisme économique, une majorité des répondants se déclarent en faveur d'un rapprochement entre le secteur public et le secteur privé. « L'introduction de la gestion individualisée des ressources humaines détruit les collectifs de travail et le travail informel permettant aux services de fonctionner correctement. On introduit de la rivalité, là où il faudrait cultiver des réflexes de coopération », assène-t-il.

SOLIDARITÉ ET COHÉSION SOCIALE

AVIS DES SPECIALISTES DU MANAGEMENT ET DU DIALOGUE SOCIAL

DAVID DESTOC

Directeur d'Oasys Mobilisation
Coach spécialisé dans le management
et l'engagement des salariés

PIERRE FERRACCI

Président fondateur du Groupe Alpha
Expertise et conseil spécialisé dans les relations
sociales et le développement local.

- « Jean Tirole, le prix Nobel d'économie qui conseille Emmanuel Macron, est très critique vis-à-vis de la rupture conventionnelle, rappelle Pierre Ferracci. Il explique que le consensus entre directions et salariés s'est construit sur le dos de l'assurance chômage. Mais cette mesure existe depuis dix ans maintenant et elle a changé la donne en matière de licenciement. Les plans sociaux sont devenus exceptionnels. Une large majorité des restructurations passe par des ruptures conventionnelles et la situation ne risque pas de changer maintenant que les entreprises peuvent organiser une rupture conventionnelle collective.
- La rupture conventionnelle est une bonne solution pour les deux parties, direction comme salarié, estime de son côté David Destoc, « à la condition de la compléter de modalités réellement innovantes et créatrices d'employabilité dans la séparation. Trop souvent, elle n'est pas expliquée ni nourrie de moments pédagogiques sur son cadre d'utilisation (Qu'est-ce que c'est ? Quelles différences par rapport aux autres modalités de rupture ?). Si l'on veut éviter le contentieux, il faut éviter d'imposer cette solution. Pour créer de la confiance, il faut donner un temps de dialogue en amont aux salariés. Car une rupture conventionnelle n'est pas vécue de la même façon suivant les modalités employées et les personnalités en présence. » Autrement dit, elle n'évite pas toujours le conflit... David Destoc réagit aussi au résultat sur la question du maintien de l'emploi des seniors. Il partage plutôt le point de vue de 52% des répondants pour qui ce n'est pas par l'incitation ou la pénalité financière que l'on règlera ce sujet.
- « Pour augmenter l'engagement des seniors, nous mettons en place un dispositif de remise en énergie afin de diminuer leur démotivation éventuelle. Mais nous expliquons aussi aux directions qu'il faut accepter leur moindre engagement. Il est normal pour un senior de ne pas avoir la même intensité d'engagement qu'un junior. Nous conseillons aussi aux entreprises de travailler sur la qualité de vie au travail de tous leurs salariés. Et de prévoir des dispositifs spécifiques pour les seniors.
- Pour le coach et consultant, les passages d'un emploi dans le privé à un emploi dans le public sont plus faciles aujourd'hui car les écarts de fonctionnement entre les deux secteurs s'amenuisent. « Le privé change régulièrement de modèle managérial, alors que le public prend le temps d'analyser avant d'adopter un modèle. Et une fois la décision prise, il se donne plus de moyens pour l'utiliser correctement. ». Au point que dans bien des cas, le privé pourrait s'inspirer de ce que réalise le public... Au sujet de la taxation des entreprises qui ont trop recours au CDD, Pierre Ferracci souligne le gouffre existant entre les salariés – qui sont d'accord avec le bonus/malus à 63% - et les chefs d'entreprise ou cadres dirigeants - qui rejettent cette proposition à 62%. « Le Medef rejette cette nouvelle fiscalité sur les entreprises, mais ce système existe depuis un siècle aux USA, souligne-t-il. D'un autre côté, Geoffroy Roux de Bézieux, le président de l'organisation patronale, réclame la création d'un contrat unique de travail qui engloberait CDD et CDI avec des protections qui se renforceraient au fur et à mesure du temps passé dans l'entreprise, alors que cela n'existe nulle part au monde... »

AVIS DES ÉCONOMISTES

FLORENT NOËL

*Professeur à l'université Paris 1
Panthéon – Sorbonne*
Directeur du programme Master
RH & RSE, IAE de Paris

GIBLERT CETTE

*Professeur associé à Université de la
Méditerranée Aix-Marseille*
Membre du Comité directeur de l'AFSE II

- En ce qui concerne la solidarité, Florent Noël regrette l'absence d'une question portant sur le revenu universel. En particulier au regard du nombre important de répondants en faveur d'un régime d'indemnisation du chômage qui assurerait une redistribution en fonction des besoins de chacun (46% des réponses). Il note que si les répondants semblent avoir compris la différence entre allocation et indemnité, cela n'empêche pas 36% d'entre eux de vouloir plafonner le montant des dommages et intérêts non pris en compte pour le calcul de la période de carence d'un nouveau demandeur d'emploi.
 - « La rupture conventionnelle est 'un truc merveilleux' qui a tout remplacé. Elle évite de s'enguer dans une histoire difficile pour éviter de démissionner. A l'instar de ce que certains salariés de France Télécom ont vécu il y a quelques années. Mais ce mécanisme retire à l'entreprise la nécessité de se justifier. Pour un cadre, elle fait également disparaître la nécessité de s'expliquer, de s'écouter et de discuter de la stratégie. Résultat, on ne sait plus pourquoi les gens partent ou restent et les occasions de parler de la situation de l'entreprise se raréfient », estime le directeur du programme Master RH&RSE.
 - « La rupture conventionnelle a été créée à l'initiative des partenaires sociaux en janvier 2008 (ANI), rappelle Gilbert Cette. C'est une mesure équilibrée et protectrice. Le discours critique de la CGT ne trouve que peu d'écho chez les salariés.
- L'alternative à ce dispositif, c'est la violence et le harcèlement des salariés dont on veut obtenir le départ. »
- De son côté, Florent Noël ne comprend pas comment une majorité des participants peut être d'accord pour demander des contreparties aux bénéficiaires d'aides sociales ou d'allocation chômage. « Ces contreparties existent déjà, il s'agit de la recherche d'emploi », explique-t-il. Pour autant, il estime intéressant le fait de proposer des missions d'intérêt général et de la formation à ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi, de manière à les aider à maintenir leur employabilité ou à retrouver du dynamisme. « Les expériences de territoire zéro chômeur qui utilisent les allocations des demandeurs d'emploi pour créer une activité leur permettant de retrouver un emploi sont à cet égard très intéressantes », précise-t-il.
 - Pour sa part, Gilbert Cette se félicite que les participants se montrent généreux avec le calcul de la période de carence pour les nouveaux demandeurs d'emploi, et que 76% d'entre eux réclament des contreparties en échange des allocations. « C'est logique, affirme-t-il. Il est justifié que, si l'Etat se montre généreux, il impose des devoirs aux demandeurs d'emploi. A l'inverse, il est très prudent sur la possibilité d'une harmonisation des régimes entre salariés et non-salariés qui lui semble très compliquée à mettre en place. (...)

AVIS DES ÉCONOMISTES

(...) Les participants au questionnaire plébiscitent l'harmonisation des régimes des travailleurs non salariés avec celui des salariés. Mais cela n'est pas sans poser quelques questions pour Florent Noël. « Le régime de retraite ou la couverture maladie ne posent pas de problèmes importants, mais comment organiser la formation, s'interroge-t-il. Il n'y a pas de plan de formation pour les non salariés. Par ailleurs, il faudrait vérifier que les indépendants employeurs ne puissent pas y avoir droit. ».

- S'agissant du maintien dans l'emploi des seniors, Gilbert Cette relève que la surtaxe a été supprimée dans le passé. « Ce fut une bonne décision, assure-t-il, car les entreprises étaient réticentes à embaucher des seniors, de peur de ne pouvoir les licencier. Quant à l'exonération de charge pour encourager l'embauche d'un senior, reste à trouver son financement. »
- Pour Florent Noël, favoriser les passerelles d'emploi entre le privé et le public est une bonne idée qui permettrait de brasser les compétences dans certains métiers comme le management ou l'administratif. Mais cela demanderait un sérieux travail de gestion RH, estime-t-il. « Par ailleurs, chez les fonctionnaires, on récupère en fin de carrière l'investissement personnel du début, c'est-à-dire les petits salaires en début de carrière. Si les gens passent du privé au public et inversement, le secteur public sera obligé de payer les

compétences dont il a besoin au prix du marché », avertit le professeur de Paris 1.

- Gilbert Cette est favorable à la création de passerelles entre emplois dans le public et le privé. « Il faudrait permettre aux gens de changer de métier quand ils en ont envie, estime-t-il. Un enseignant décide de sa vocation à 24 ans et se trouve enfermé dans ce métier durant des décennies. Certains craquent faute de pouvoir évoluer vers autre chose. »
- « L'Etat devrait probablement augmenter les salaires de ses agents, estime Gilbert Cette, mais on peut espérer que cela serait associé à une recherche de plus d'efficacité. La disparition du statut de fonctionnaire engendrerait la possibilité de licencier lorsque quelqu'un ne remplit pas sa fonction. Aujourd'hui, l'Etat embauche de plus en plus de contractuels qui moins protégés que les CDD du privé. Il s'agit ni plus ni moins de renforcer l'efficacité de la fonction publique. »

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI

*Professeur de droit à l'université de Montpellier (spécialiste du droit du travail).
Avocat et président délégué de
Barthélémy Avocats*

DIRK BAUGARD

*Professeur à l'université Paris 8
Vincennes Saint-Denis
Co-auteur de Proposition de Code du
travail – GR-PACT (Daloz, mars 2017)*

- S'il se réjouit de constater que pour 26% des sondés, la première mission d'une entreprise est d'offrir de nouveaux services ou produits, Paul-Henri Antonmattei s'étonne de l'importance accordée à la création, au maintien de l'emploi (20%) ou aux missions d'intérêt général (13%). De même, il apprécie de voir la mesure de la performance obtenir un quasi consensus. « Dans le public, il s'agit de mesurer la réalisation des missions sans oublier les conséquences sur la qualité de vie au travail des agents. » quasi consensus sur le rapprochement des régimes du privé et du public le réjouit également. « Quelle que soit la situation des travailleurs, il doit y avoir des droits fondamentaux comme la formation professionnelle, la couverture d'assurance maladie, les droits et les libertés fondamentales. A ce socle commun, on peut rajouter un corpus juridique adapté à chaque situation qui sera définie par la négociation collective et le droit du travail. »
- Paul-Henri Antonmattei n'est pas étonné par le consensus rencontré sur les responsabilités de l'Etat en matière d'activité économique. Que ce soit pour sauvegarder des intérêts stratégiques (42%) ou pour protéger l'emploi (36%), l'intervention des pouvoirs publics est plébiscitée par les

sondés. « Toutes les politiques de l'emploi depuis 40 ans ont habitué les citoyens à voir l'Etat protéger l'emploi. Le droit du travail a évolué vers le droit de l'emploi. Même si l'on est revenu à une expression traditionnelle depuis quelques années, l'emploi reste le thème fétiche de tous les gouvernements et l'obligation de favoriser l'emploi est inscrite dans la constitution »

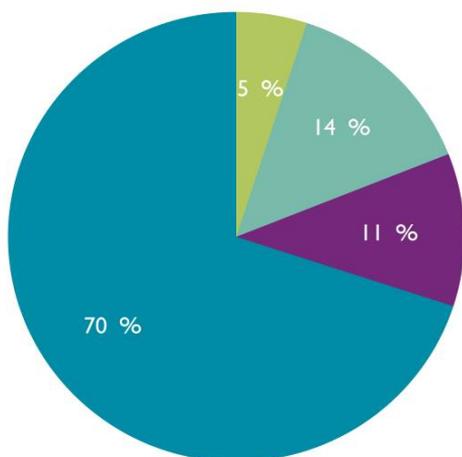
- Dirk Baugard s'interroge sur ce consensus concernant la mesure de la performance ainsi que le rapprochement privé-public. « Les conséquences d'un rapprochement de la gestion du personnel entre secteur public et privé sont d'une telle complexité que je me demande si les répondants maîtrisent bien la question. Par ailleurs, les travailleurs de la fonction publique ont-ils une idée précise du droit du travail dans le secteur privé (même à travers les expériences de leurs proches), et inversement ? Dès lors, les réponses sont-elles significatives ?

THÈME 3

TRAVAIL
DIALOGUE
ET ENGAGEMENT

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

Quel est pour vous le bon niveau pour définir un contrat de travail ?

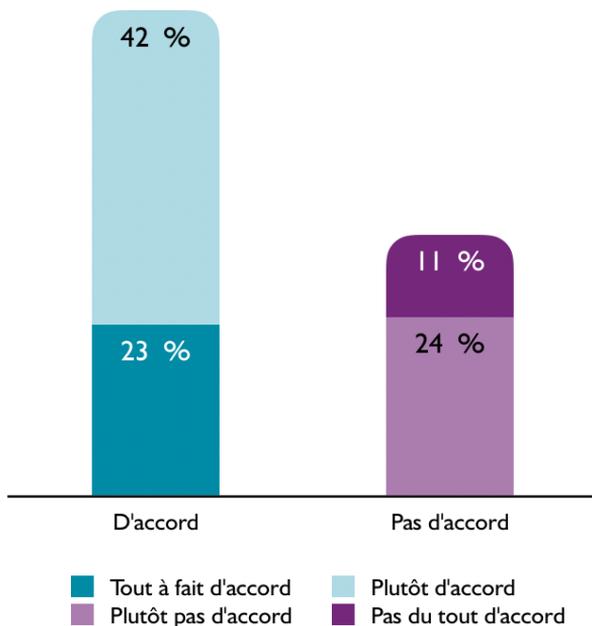


- C'est à la loi de fixer les normes afin de garantir les mêmes droits pour chacun
- C'est la branche qui doit fixer les normes pour tenir compte des particularités professionnelles
- C'est à l'entreprise de proposer ses normes pour attirer ou fidéliser les collaborateurs
- Ce doit être un juste équilibre de normes issues de la loi, de la branche et de l'entreprise

- 70 % des répondants s'accordent à penser que le bon niveau pour définir un contrat de travail est un juste équilibre entre les normes issues de la loi, de la branche et de l'entreprise.
- Les critères tels que l'âge, le statut ou la taille de l'entreprise ne jouent aucun rôle déterminant dans les réponses à cette question.
- On note toutefois un écart entre les répondants du secteur privé et du public. Les premiers sont plus favorables à une approche équilibrée (73%) que les seconds (58%).

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

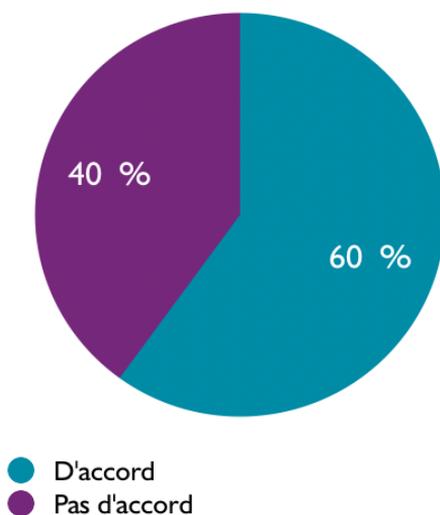
Il faut rendre obligatoire le vote des salariés aux élections des représentants du personnel / CSE.



- 64 % des répondants sont d'accord sur le fait de rendre obligatoire le vote des salariés aux élections des représentants du personnel. Parmi les 36 % qui s'expriment contre le vote obligatoire, 14 % ne sont « pas du tout d'accord ».
- ZOOM : Les plus de 45 ans semblent plus attachés au vote pour les élections des représentants du personnel : 65 % d'entre eux approuvent le vote obligatoire, contre uniquement 59 % des moins de 45 ans.
- Quant aux représentants du personnel, ils plébiscitent le vote obligatoire (90% d'avis favorables).

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

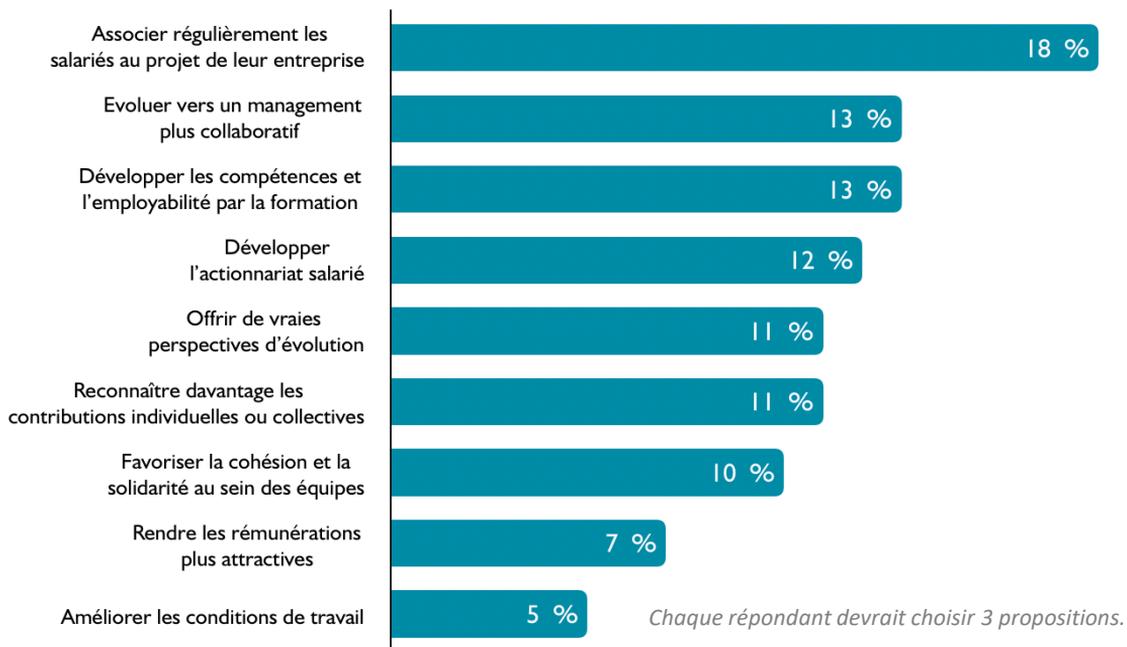
LES TRAVAILLEURS NON-SALARIÉS (INDÉPENDANTS, AUTO-ENTREPRENEURS, ...) DEVRAIENT COMPTER POUR LE CALCUL DES SEUILS SOCIAUX ET OBTENIR UNE REPRÉSENTATION DANS LES INSTANCES DE L'ENTREPRISE.



- 60 % des répondants sont « d'accord » pour que les travailleurs non-salariés comptent dans le calcul des seuils sociaux et obtiennent une représentation dans les instances de l'entreprise.
- ZOOM : Deux tiers des répondants se définissant « indépendants » y sont favorables, contre moins d'un cadre dirigeant sur deux. Les chefs d'entreprise sont les plus réticents à la prise en compte des travailleurs non-salariés pour le calcul des seuils sociaux : 6 sur 10 y sont opposés.

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

Pour développer l'engagement des salariés, les entreprises devraient en priorité...



- Les répondants sont unanimes : ils placent au premier rang le fait d'associer régulièrement les salariés au projet de leur entreprise.

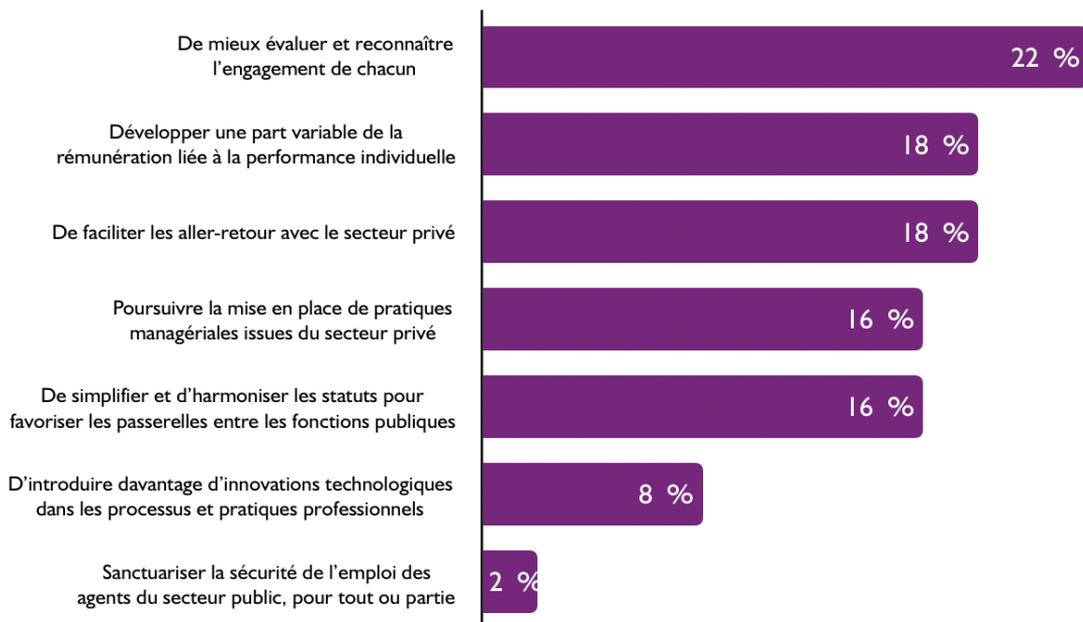
TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

Pour développer l'engagement des salariés, les entreprises devraient en priorité...

- ZOOM : On note de légères nuances entre répondants des secteurs public et privé pour les rangs suivants.
- Les répondants du secteur public placent en deuxième position les perspectives d'évolution, tandis que ceux du secteur privé priorisent l'évolution vers un management plus collaboratif.
- Cette mesure est placée en troisième rang pour les répondants du secteur public avec 12 % des opinions. Dans le secteur privé, c'est le développement des compétences et de l'employabilité qui arrive en troisième rang avec 12 % également.
- Au cinquième rang, les répondants des deux secteurs se rejoignent sur une meilleure reconnaissance des contributions individuelles ou collectives.
- Enfin, ils s'accordent à placer l'amélioration des conditions de travail au 9ème et dernier rang.

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

Pour développer l'engagement des fonctionnaires, il conviendrait d'abord de...



- Les répondants sont unanimes : ils placent au premier rang le fait de mieux évaluer et reconnaître l'engagement de chacun.
- Les avis des chefs d'entreprise divergent légèrement : pour eux, « développer une part variable de la rémunération liée à la performance individuelle » est le meilleur moyen de développer l'engagement des fonctionnaires (22 %).

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

Pour développer l'engagement des fonctionnaires, il conviendrait d'abord de...

- **ZOOM** : Les répondants du secteur public placent en deuxième position la simplification et l'harmonisation des statuts afin de favoriser les passerelles entre les fonctions publiques. Ceux du secteur privé priorisent le développement d'une part variable de la rémunération liée à la performance individuelle, mesure placée en troisième rang par le secteur public.
- Pour leur part, les répondants du secteur privé placent en troisième rang la poursuite de la mise en place de pratiques managériales issues du secteur privé.
- Pour les répondants des secteurs public et privé, sanctuariser la sécurité de l'emploi des agents du secteur public et introduire davantage d'innovations technologiques dans les processus et pratiques professionnels sont respectivement placés en dernière et avant-dernière position.

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

AVIS DES SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT ET DU DIALOGUE SOCIAL

PIERRE FERRACCI

Président fondateur du Groupe Alpha

Expertise et conseil spécialisé dans les relations sociales et le développement local.

DAVID DESTOC

Directeur d'Oasys Mobilisation

Coach spécialisé dans le management et l'engagement des salariés

- Pour définir le contrat de travail, 70% des réponses sont favorables à un juste équilibre entre loi et négociations de branche ou d'entreprise. Ce qui fait dire à Pierre Ferracci que « le gouvernement a peut-être été trop loin en priorisant la négociation collective d'entreprise, sans en assurer les conditions adéquates. Il y a un déséquilibre entre la direction d'entreprise et les élus représentants du personnel. La partie syndicale est trop faible dans la plupart des entreprises. Sur le terrain, cela risque d'aboutir, soit à une baisse du nombre de négociations, soit à des contenus déséquilibrés avec un plus grand nombre de décisions prises unilatéralement par le chef d'entreprise. C'est-à-dire l'inverse de ce que le gouvernement recherche officiellement.
- Les propositions les plus citées par les répondants pour augmenter l'engagement des salariés sont des leviers classiques d'implication, note David Destoc. « Associer les salariés au projet de l'entreprise, instaurer un management participatif et développer les compétences de chacun par la formation : tout cela suscite fierté et motivation et favorise l'implication de chacun dans son travail. Une direction ne doit pas avoir peur de favoriser l'expression collective et d'accepter la contradiction, voire la confrontation des points de vue. » Il regrette cependant qu'aucune question ne porte sur la qualité du management ou sur la gouvernance de l'entreprise. « Un salarié entre dans une entreprise mais le plus souvent, il quitte son manager » rappelle-t-il.
- Surpris par le nombre de répondants en faveur d'une obligation de vote aux élections professionnelles, Pierre Ferracci s'interroge : « Est-ce le résultat d'une volonté de donner du sens à cette nouvelle instance qu'est le Comité Social et Economique ? » En tout état de cause, l'intégration des délégués du personnel dans cette nouvelle instance lui apparaît comme une erreur. « Professionnaliser les élus et transformer le CSE en une instance puissante grâce au vote obligatoire n'engendrera pas automatiquement un dialogue social plus efficace si les élus se coupent du terrain et des besoins des salariés. »
- Le questionnaire n'aborde pas l'individualisation de la gestion des ressources humaines qui se renforce avec la création du CPF – le compte personnel de formation, déplore Pierre Ferracci. « Cet outil responsabilise l'individu par rapport à sa situation personnelle, et c'est une bonne chose, mais il laisse nombre de salariés seuls face au patron. Par ailleurs, l'existence du CPF interroge le devenir du plan de formation et de maintien des compétences qui reste une obligation pour les entreprises. Les syndicalistes en entreprise seraient bien avisés de s'emparer résolument de ces sujets et d'apporter des conseils à leurs collègues, s'ils veulent continuer à jouer un rôle en matière de droit collectif. »

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI

Directeur général de l'association Dialogues
Ancien secrétaire général de la fédération CGT des
financiers

- Les réponses concernant la définition du contrat de travail font de nouveau apparaître des idées « dans l'air du temps », ou dit autrement, une certaine recherche de consensus pour Jean-Dominique Simonpoli. Puisque 70% des répondants réclament « un juste équilibre de normes issues de la loi, de la négociation de branche et de la négociation à l'intérieur de l'entreprise. « Mais après les ordonnances Macron, ce n'est plus la loi qui fixe les normes en premier lieu. Si le patron le souhaite et si les syndicats représentés sont d'accord, le contrat de travail peut être défini par un accord d'entreprise. Avec toutes les possibilités de dérives possibles et imaginables. »
- Le grand nombre des réponses positives concernant l'obligation de participer aux élections professionnelles répond à la baisse de participation qui se renforce de scrutin en scrutin pour l'observateur qu'est le directeur général de l'association Dialogue. « La participation aux élections professionnelles a baissé de 10 points en 10 ans. Le dernier scrutin dans la fonction publique a vu moins de 50% des salariés se rendre aux urnes. Le phénomène est identique dans le privé et dans le public et les salariés – en particulier les plus jeunes d'entre eux – se détournent des syndicats. »

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI

Professeur de droit à l'université de Montpellier
(spécialiste du droit du travail).
Avocat et président délégué de
Barthélémy Avocats

DIRK BAUGARD

Professeur à l'université Paris 8
Vincennes Saint-Denis
Co-auteur de *Proposition de Code du
travail* – GR-PACT (Dalloz, mars 2017)

- 70% des répondants demandent un juste équilibre entre la loi, les accords de branches et les accords d'entreprise, constate Paul-Henri Antonmattei. « C'est un résultat réconfortant, estime-t-il. Si la réforme de 2017 a affirmé un principe de primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche, les branches ont toujours un rôle important à jouer notamment à l'égard des petites et moyennes entreprises. Il est dommage que, pour l'heure, les accords de branche permettant des stipulations spécifiques pour les entreprises de moins de 50 salariés, soient si peu nombreux. (...)

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI ET DIRK BAUGARD

(...) Quant au nombre d'accords d'entreprises qui varient entre 35 à 40.000 par an, il devrait nettement progresser quand on sait que désormais toutes les entreprises, quel que soit l'effectif, ont accès à l'accord collectif. »

« Que signifie un juste équilibre entre code du travail, accords de branche et accords d'entreprise ? » s'interroge de son côté Dirk Baugard. Les participants à l'enquête en ont-ils une idée précise ? Pour certains la juste place de la loi peut être le plus souvent impérative. Pour d'autres, elle pourrait être conçue comme devant laisser un grand espace aux partenaires sociaux. Mais ces derniers pourraient être favorables à un déséquilibre en la matière ?

Les réponses à cette question 15 sur la bonne manière de définir un contrat de travail démontrent néanmoins que le discours ambiant sur la nécessité d'une flexibilité du travail imprègne les esprits. A contrario, elles soulignent aussi, d'autre part que la loi et le code du travail gardent une image positive malgré les discours négatifs de ces vingt dernières années. Puisqu'il doivent conserver une certaine présence. »

- Le professeur de l'université Paris 8 s'interroge, sans certitude, sur la possibilité d'imposer une obligation de vote aux élections professionnelles (question 17). « N'y a-t-il pas un droit ou une liberté de ne pas voter. Et au demeurant, qu'exprimeraient ceux qui ne votent généralement pas ? » Par ailleurs, il relève une possible contradiction entre l'accord d'une majorité de répondant (65%) pour rendre le vote obligatoire et le manque de confiance dans le dialogue social

révélé par les réponses à la question 27. « Les salariés font-ils le lien entre la mauvaise qualité du dialogue social et le peu de participation aux élections ? », se questionne-t-il.

- Paul-Henri Antonmattei estime très compliqué d'imaginer « des règles permettant la participation des indépendants et auto-entrepreneurs à la communauté de travail ». Donc de les prendre en compte pour le calcul des seuils sociaux et la représentation au sein du CSE d'une entreprise (question 17). Mais Dirk Baugard est interpellé par le fait que 60% des répondants sont d'accord pour intégrer intégrer les travailleurs indépendants. « Cela suggère que les salariés estiment avoir les mêmes intérêts que les travailleurs extérieurs et non salariés. » Et de s'interroger pour savoir si ce sentiment reflète la réalité du monde du travail, donc une imbrication concrète des salariés et des non-salariés.
- Sur l'engagement des salariés du privé comme du public, Paul-Henri Antonmattei souligne qu'il est nécessaire de les associer au projet de leur organisation. « Les salariés sont attachés à leur communauté de travail. Ils ne sont pas seulement présents pour délivrer une prestation et recevoir un salaire », souligne-t-il. De son côté, Dirk Baugard se pose des questions sur cette notion d'engagement. « Engagement à quoi, demande-t-il. A en faire plus par rapport aux objectifs donnés par les employeurs ? »

TRAVAIL, DIALOGUE ET ENGAGEMENT

AVIS DES ÉCONOMISTES

FLORENT NOËL

*Professeur à l'université Paris 1
Panthéon – Sorbonne*

Directeur du programme Master
RH & RSE, IAE de Paris

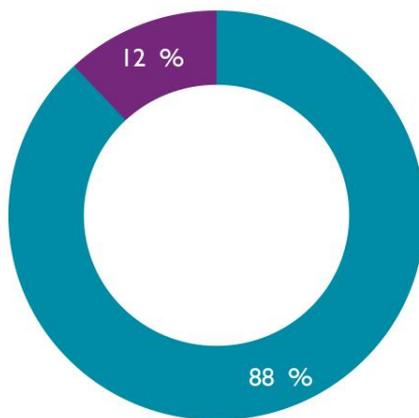
- Quelque 60% des répondants sont d'accord pour décompter les travailleurs non-salariés dans le calcul des seuils sociaux et leur faire bénéficier d'une représentation au CSE. « Le sentiment que tout le monde est dans le même bateau explique probablement ce résultat, estime Florent Noël. Les chefs d'entreprise ne sont pas d'accord, ce qui est logique car nombre d'entre eux ont recours à des non-salariés pour éviter les contraintes juridiques liées aux seuils sociaux. Et pour éviter les obligations légales liées au statut de salarié. »
- L'engagement des salariés est beaucoup plus lié au fait de les associer au projet d'entreprise qu'à l'individualisation des rémunérations et cela ne constitue pas une surprise pour l'universitaire parisien. « Les résultats de la question 18 rejoignent toutes les études sociologiques réalisées jusqu'ici. Mais cela n'empêche pas à l'individualisation des rémunérations d'être la norme depuis quelques décennies, alors que c'est un outil de gestion de la masse salariale bien plus qu'un outil de motivation. D'ailleurs plus personne ne vante le mérite de la rémunération variable aujourd'hui, l'époque est plus à la gestion des rémunérations en fonction des résultats de l'équipe », commente-t-il.
- Florent Noël est plus critique sur les propositions concernant l'engagement des fonctionnaires. « L'idée sous-jacente de cette question et des réponses proposées est qu'il faut mettre les fonctionnaires au boulot. On ne leur propose pas d'être plus associés au projet de leur ministère par exemple... D'ailleurs, on le leur propose pas non plus d'améliorer leurs conditions de travail. N'y a-t-il aucun problème sur ce point dans la fonction publique ? »

THÈME 4

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

L'accord d'intéressement devrait être systématique pour toutes les entreprises, publiques comme privées, grandes comme petites.

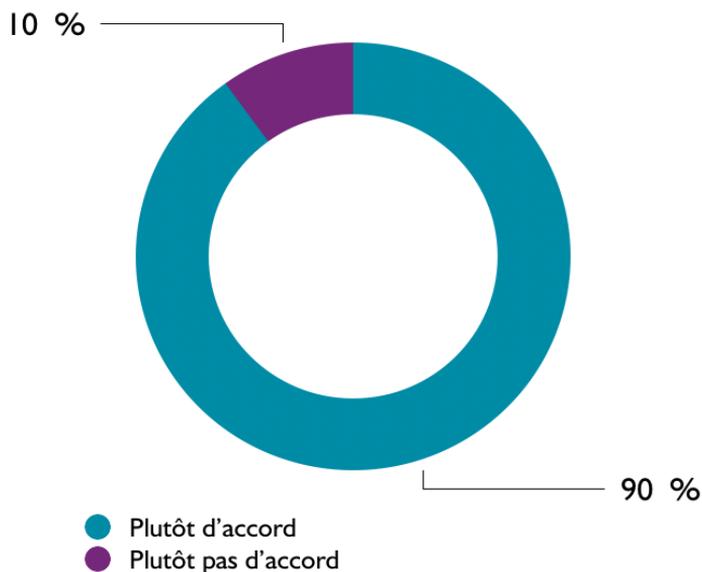


- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Près de 9 répondants sur 10 sont favorables à la systématisation de l'accord d'intéressement pour toutes les entreprises.
- ZOOM : Les salariés, les indépendants et les représentants du personnel sont les plus favorables à la systématisation de l'accord d'intéressement, avec un pourcentage d'approbation supérieur ou égal à 90 %.
- Les chefs d'entreprise sont légèrement moins favorables avec 80 % de "plutôt d'accord".

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

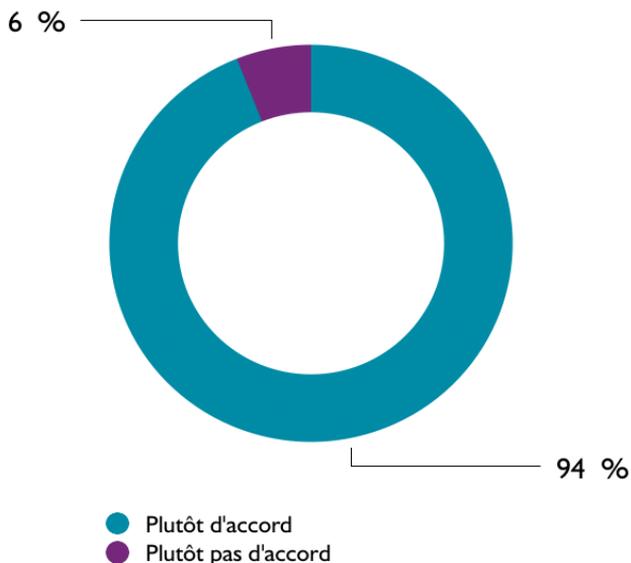
L'actionnariat salarié doit être facilité afin d'être considéré comme un partage des fruits ou des risques de l'entreprise et non comme un complément de salaire.



- 9 répondants sur 10 sont favorables à la facilitation de l'actionnariat salarié.
- ZOOM : 92 % des plus de 45 ans sont favorables à la facilitation de l'actionnariat salarié, contre 85 % des moins de 45 ans.
- Le secteur public se prononce moins favorablement (80 %) que le secteur privé (90 %) à la facilitation de l'actionnariat salarié.
- Les représentants du personnel expriment un niveau d'adhésion un peu moins élevé avec 76% de « d'accord ».

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

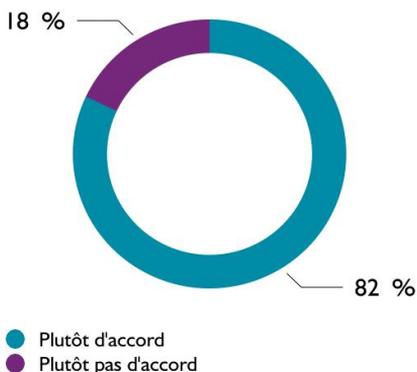
La transmission des entreprises par les fondateurs à leurs collaborateurs devrait être favorisée



- Plus de 9 répondants sur 10 sont favorables à la transmission des entreprises par les fondateurs à leurs collaborateurs.
- ZOOM : Les indépendants sont les plus favorables à cette mesure avec près de 97 % d'avis favorables.

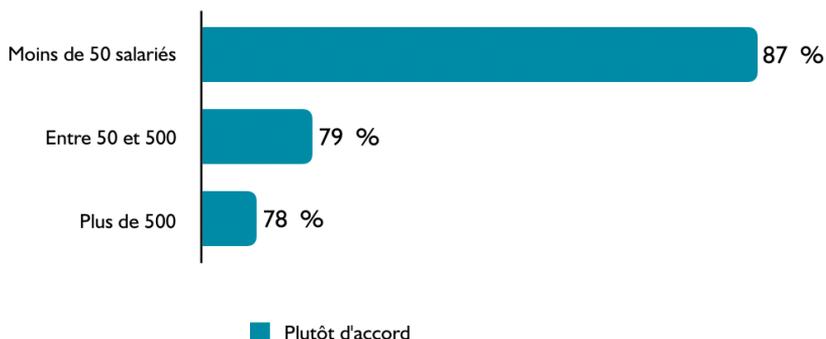
CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

Les chefs d'entreprise et les mandataires sociaux devraient pouvoir bénéficier de l'assurance chômage



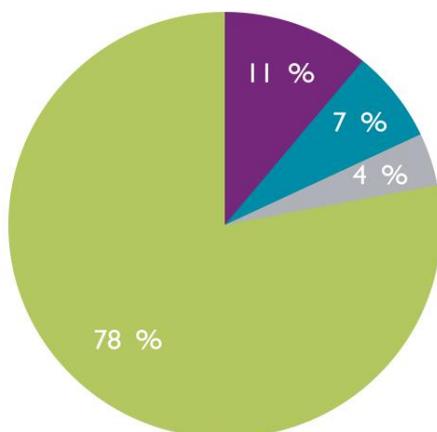
- 8 répondants sur 10 sont favorables à ce que les chefs d'entreprise et les mandataires sociaux bénéficient de l'assurance chômage.
- ZOOM : Les réponses positives évoluent inversement à l'augmentation de la taille de l'entreprise des répondants.
- Près de 9 répondants sur 10 issus d'entreprises de moins de 50 personnes sont favorables à ce que les chefs d'entreprise et les mandataires sociaux bénéficient de l'assurance chômage.
- Dans les entreprises de plus de 500 salariés, ils sont moins de 8 sur 10. Les chefs d'entreprise sont les plus favorables à cette mesure avec 90 % d'approbation.

Répartition des avis favorables selon la tailles de l'entreprise



CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

Sur quel critère prioritaire faut-il calculer selon vous la part variable de la rémunération ?



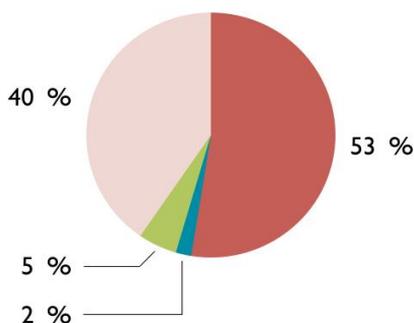
- La performance individuelle
- Les résultats de l'entreprise
- L'atteinte d'objectifs de progrès personnel
- La combinaison des 3

- 8 répondants sur 10 estiment qu'il est nécessaire de prendre en compte les trois éléments suivants dans le calcul de la part variable de la rémunération :
 - La performance individuelle
 - Les résultats financiers de l'entreprise
 - L'atteinte d'objectifs de progrès personnel
- ZOOM : Les représentants du personnel sont quatre fois plus nombreux que les chefs d'entreprise à penser que les résultats financiers de l'entreprise sont le critère prioritaire à prendre en compte pour le calcul de la part variable de la rémunération.

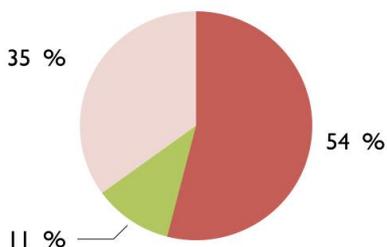
CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

Quelle serait pour vous la meilleure clé de répartition de la richesse créée (bénéfices avant impôt) dans l'entreprise ?

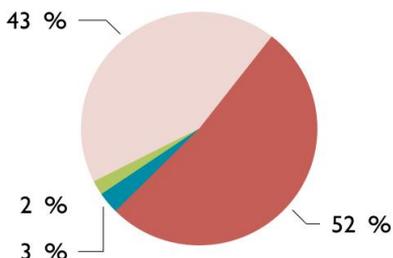
- Une majorité pour les salariés et les actionnaires, l'impôt étant payé par ailleurs
- Une majorité pour l'impôt, la richesse créée doit être redistribuée en priorité à la collectivité
- Une majorité pour l'actionnaire, c'est la juste rémunération de sa prise de risque
- Une répartition égale entre les actionnaires, l'impôt et les salariés



Selon les chefs d'entreprise



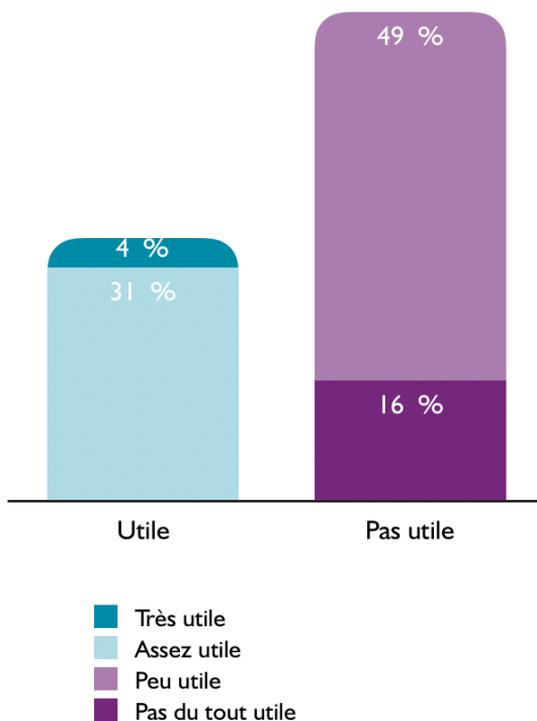
Selon les salariés



- Plus de 9 répondants sur 10 s'expriment en faveur d'une répartition incluant aussi bien les salariés que les actionnaires. Parmi eux, 4 sur 10 pensent que la richesse créée, au-delà de sa redistribution aux salariés et actionnaires, doit être également répartie entre ces derniers et l'impôt.
- ZOOM : 11 % des chefs d'entreprise pensent que la richesse créée doit être redistribuée majoritairement aux actionnaires. Les salariés sont 5 fois moins nombreux à partager cette opinion.
- Les représentants du personnel sont les plus favorables à une redistribution de la richesse créée en « majorité pour l'impôt » avec 10 % des avis exprimés.

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

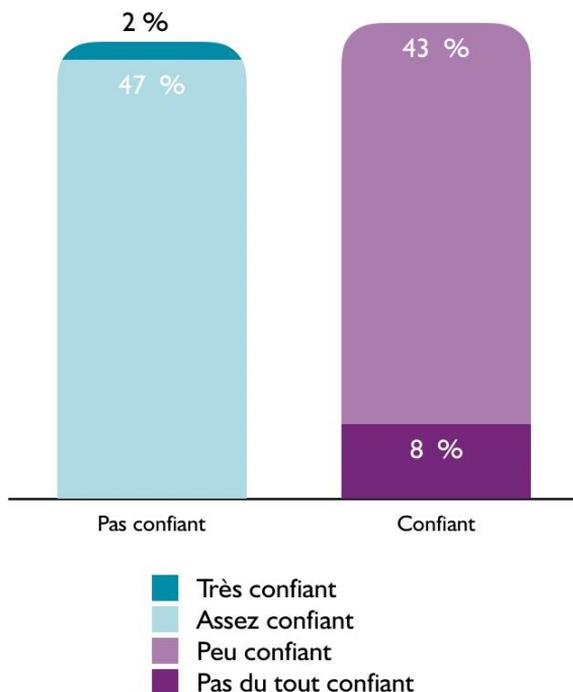
Pensez-vous que le Grand Débat national est utile au dialogue social au sein des entreprises ?



- Deux répondants sur trois n'ont pas ou peu confiance dans l'utilité du grand débat sur les relations sociales au sein des entreprises.
- ZOOM : Parmi les moins confiants, on trouve les managers (74 %), les salariés, les demandeurs d'emploi et les moins de 45 ans (72 %). Les plus confiants dans l'utilité du grand débat national dans les relations sociales au sein des entreprises sont les indépendants (5 %) et les chefs d'entreprise (42 %).

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

Quel est votre niveau de confiance concernant l'utilité du Grand débat national dans les relations sociales au sein des entreprises ?



- Le niveau de confiance dans la qualité des relations sociales au sein des entreprises est mitigé : 49 % des répondants se disent assez ou très confiants contre 51 % s'estimant peu ou pas confiants.
- ZOOM : Les chefs d'entreprise (66 %) et cadres dirigeants (64 %) sont les plus confiants. Les managers (43 %), les personnes en transition professionnelle (35%) et les salariés et représentants du personnel (38 %) sont les moins confiants.

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI

Directeur général de l'association Dialogues
Ancien secrétaire général de la fédération CGT
des secteurs financiers

VINCENT DE GAULEJAC

Sociologue clinicien, professeur à Paris Diderot
Chercheur sur « lutte des places », le « coût de
l'excellence » et le « mal être au travail »

- L'ancien syndicaliste CGT note qu'à la question concernant le partage des richesses, une grande majorité des participants au questionnaire donne des réponses en contradiction avec les demandes syndicales. « 11% réclament la prise en compte de la performance individuelle et 78% une combinaison de critères individuels associée aux résultats de l'entreprise. Les mentalités s'éloignent des revendications syndicales qui elles, réclament toujours que la part variable de la rémunération soit calculée d'abord en fonction de critères collectifs. »
- Jean-Dominique Simonpoli n'est pas étonné de constater que seule une minorité de personnes interrogées estime que le Grand débat proposé par le président de la République est utile au dialogue social dans les entreprises. « Les débats auxquels le président a participé se sont tenus en dehors des entreprises. Les gilets jaunes ont mené leurs actions dans l'espace public et leurs revendications s'adressaient exclusivement au gouvernement. Jamais ils n'ont interpellé les chefs d'entreprise ou les organisations patronales comme le Medef », constate-t-il. Cette absence de porosité entre les protestataires en jaune et les entreprises peut-elle s'expliquer par le fait que les salariés sont dans une meilleure situation générale que les travailleurs situés en dehors de l'entreprise, s'interroge-t-il. « Les organisations syndicales ont tenté de reprendre la main au moment des négociations annuelles obligatoires en réclamant des augmentations de salaire, mais cela n'a eu aucune influence sur le mouvement des gilets jaunes. Parmi ceux-ci, on retrouve beaucoup de petits patrons, de demandeurs d'emploi ou de personnes en transition professionnelle », commente-t-il.
- En matière de partage des richesses, Vincent de Gaulejac perçoit une certaine nostalgie chez les participants au sondage. « Les réponses donnent le sentiment que les participants ont envie de revenir au vieux modèle de l'entreprise capitaliste qui équilibrerait la répartition des profits entre salaires, profits revenant aux actionnaires et impôts. Ils ont raison. Pour réduire le chaos actuel, il faudrait revenir à un certain équilibre entre l'intérêt des actionnaires, les préoccupations des salariés et plus généralement des travailleurs, l'intérêt général et la protection de l'environnement », souligne-t-il. L'universitaire n'est pas étonné par le petit score du Grand débat en matière de relations sociales dans les entreprises. « Les gilets jaunes s'adressent à l'Etat et pas aux patrons. Ils ont le sentiment d'être exclus de la société mais ils ne luttent pas pour changer les rapports sociaux. Ils revendiquent d'exister dans cette société grâce à une amélioration de leur pouvoir d'achat. Ils réclament le droit de s'exprimer et d'être entendu dans le champ politique. C'est pourquoi le conflit se déplace de l'espace de production à la politique », explique Vincent de Gaulejac. (...)

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI ET VINCENT DE GAULEJAC

(...) Et d'affirmer que les gilets jaunes ont compris que ni les responsables politiques, ni les patrons de PME ne maîtrisent l'évasion d'une partie des profits par les grandes entreprises et les marchés financiers. « Cela explique qu'ils réclament l'égalité fiscale », ajoute-t-il.

- Le manque de confiance des salariés et des personnes en transition professionnelle dans la qualité des relations sociales en entreprise peut être analysé de façon identique. « La lutte des classes, le combat social et la politique traditionnelle appartiennent à une vision du monde qui donnait du sens aux mouvements ouvriers et à la représentation syndicale », analyse Vincent de Gaulejac. « Aujourd'hui, 'la lutte des places' renvoie chacun à lui-même, poursuit-il. Et aux efforts individuels qu'il faut réaliser pour trouver des moyens d'existence matérielle ou de reconnaissance sociale et symbolique. Or le sentiment d'une perte de sens au travail,

du risque d'exclusion, de l'impossibilité de maîtriser les moyens permettant d'être bien inséré est très fort. Il engendre les risques psychosociaux, la multiplication des dépressions et des burn out, c'est à dire des réactions psychosomatiques chez les salariés. » Cette « lutte des places » provient du refus général de penser le rapport entre mal être et organisation du travail. « On se souvient des réorganisations imposées régulièrement aux équipes à France Télécom par exemple. Chacun est obligé de s'adapter en permanence, sinon il risque l'exclusion dont on lui fait porter la responsabilité. Voilà pourquoi les rapports entre le capital et le travail ne sont plus au centre des revendications actuellement », estime le sociologue.

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI

*Professeur de droit à l'université de Montpellier (spécialiste du droit du travail).
Avocat et président délégué de
Barthélémy Avocats*

- Pour Paul-Henri Antonmattei, l'intéressement plébiscité par les sondés doit se généraliser. La loi Pacte devrait y contribuer.
- Sur l'actionnariat salarié, Dirk Baugard se montre prudent. « Les risques liés à un investissement de l'épargne salariale ne doivent pas conduire les salariés à supporter les risques de l'entreprise – ce à quoi la généralité de

DIRK BAUGARD

*Professeur à l'université Paris 8
Vincennes Saint-Denis
Co-auteur de Proposition de Code du
travail – GR-PACT (Daloz, mars 2017)*

la question pourrait au moins partiellement renvoyer.

D'autre part, le développement de l'actionnariat salarié ne devrait-il pas s'accompagner d'un droit de regard accru du personnel sur la gestion de l'entreprise. »(...)

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI ET DIRK BAUGARD

(...) Autre question posée par le professeur de droit de l'université de Paris 8 : « Les mécanismes liés à l'actionnariat salarié se comprennent : fidélisation du personnel, implication accrue de chacun, etc. Mais ne s'agit-il pas également d'un moyen très simple d'éviter de donner des augmentations de salaire ? »

Paul-Henri Antonmattei s'attendait à plus de confiance sur la qualité du dialogue social, de la part des salariés. Il note que les directions d'entreprise essaient parfois de négocier une augmentation des heures de travail alors que les aspirations d'une large partie des Français sont de travailler mieux. Cela peut engendrer une méfiance vis-à-vis de la négociation sociale.

- Pour sa part, Dirk Baugard comprend la grande méfiance des salariés vis-à-vis du dialogue social en entreprise. « Ceux qui croient au dialogue social - les patrons et le management - ont les moyens d'imposer leur point de vue. A l'inverse, les salariés ont peut-être le sentiment que les syndicats pèsent de moins en moins sur le dialogue social. Et que ce dernier débouche trop rarement vers une amélioration de leur situation. »

AVIS DES ÉCONOMISTES

GIBLERT CETTE

Professeur associé à Université de la Méditerranée Aix-Marseille
Membre du Comité directeur de l'AFSE II

- 88% des répondants sont pour l'instauration d'un accord d'intéressement systématique dans toutes les entreprises. C'est aussi le cas de 80% des chefs d'entreprise. « On se demande pourquoi il n'y a pas plus d'accords de ce type proposés par les entreprises françaises », ironise Florent Noël. Il s'interroge aussi sur ce que les entrepreneurs comprennent par Intéressement. « Ne serait-ce pas lié à une certaine variabilité des salaires, alors que les salariés comprennent plutôt l'intéressement comme le partage de la valeur ajoutée ? » Même interrogation pour l'actionnariat salarié, vu comme le moyen de réduire

FLORENT NOËL

Professeur à l'université Paris 1 Panthéon – Sorbonne
Directeur du programme Master RH & RSE, IAE de Paris

- les augmentations de salaire pour les chefs d'entreprise et un outil de partage des profits pour les salariés.
- S'agissant de transmission d'entreprise, Florent Noël est frappé par le plébiscite en faveur des salariés. « L'entreprise est vécue comme une communauté d'intérêts qui doit survivre à son créateur, analyse-t-il. Il aurait été intéressant de savoir si les salariés et managers de grandes entreprises ont la même opinion que ceux des PME. »
(...)

AVIS DES ÉCONOMISTES

(...) Même constat concernant le bénéfice de l'assurance chômage pour les chefs d'entreprise et mandataires sociaux. « Ils sont visiblement considérés comme des membres de l'équipage et à ce titre, ils ont droit de bénéficier d'une assurance chômage pour la majorité des répondants... A l'instar des grands patrons de groupe. » Logiquement, il partage l'avis du plus grand nombre sur le calcul de la part variable du salaire. « Elle ne peut pas être uniquement basée sur la performance individuelle car cela crée de la compétition à l'intérieur des équipes. Il faut des critères mesurables qui encouragent la coopération entre collègues de travail.

- Concernant la répartition de la richesse créée, Florent Noël aurait préféré une question plus précise. « S'il s'agit de bénéfice avant impôt, il faut le calculer après versement des salaires. Mais un économiste est plus intéressé par la répartition de la valeur ajoutée, c'est à dire : les recettes moins les charges, avant versement des salaires. De fait, la VA est répartie entre salaires, impôts et excédent brut d'exploitation (profits). Alors que pour les bénéfices avant impôt, les salariés ont déjà reçu leur rémunération. Est-ce à dire que l'impôt sur les bénéfices n'est pas payé et que chacun paye sa part d'impôt sur le bénéfice, au prorata de ce qu'il reçoit ? D'autre part, il est étrange que si peu de monde estime qu'une fois les salaires payés, le reste revient aux actionnaires. Un salarié devrait demander une augmentation de son salaire plutôt qu'une augmentation du bénéfice à partager avec les actionnaires. »
- « Les réponses ne rejettent pas l'idée que l'actionnaire doit être rémunéré. C'est une bonne chose, affirme Gilbert

Cette. J'en profite pour signaler que l'idée d'une diminution de la part de la rémunération du travail par rapport à celle du capital, dans la répartition de la valeur ajoutée, qui est généralement admise, est fautive en France. C'est le contraire qui est observé sur les années récentes. »

- « Les règles du dialogue social ont beaucoup bougé depuis une dizaine d'années. On a laissé le cadre normatif à la négociation locale. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise sont confiants envers le dialogue social, alors que les salariés le sont beaucoup moins. Ça en dit long sur le rapport de force actuel dans l'entreprise », estime Florent Noël.
- Mais cette évolution n'empêche pas Gilbert Cette de s'étonner du peu de confiance que les salariés accordent au dialogue social. « Le rôle des partenaires sociaux a pourtant été renforcé par les ordonnances travail. Celles-ci permettent de rendre supplétif le code du travail par rapport à des normes négociées dans l'entreprise. » A ses yeux, cette méfiance est la preuve que les représentants de salariés ne sont pas culturellement préparés au rôle de négociateur. « C'est pourtant à eux de faire ce travail. Les ordonnances n'enlèvent rien mais permettent de trouver un accord au plus proche du terrain. C'est une grosse responsabilité pour les partenaires sociaux et un problème s'ils ne sont pas capables d'y faire face », note l'économiste. « En France, ajoute-t-il, les syndicats sont plus habitués au rapport de force qu'à la négociation et au compromis. C'est l'inverse en Allemagne ou la négociation se passe surtout dans les branches et en Suède où elle a lieu dans les entreprises. »

CRÉATION DE VALEUR ET PARTAGE DES RICHESSES

AVIS DES SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT ET DU DIALOGUE SOCIAL

PIERRE FERRACCI

Président fondateur du Groupe Alpha

Expertise et conseil spécialisé dans les relations sociales et le développement local.

DAVID DESTOC

Directeur d'Oasys Mobilisation

Coach spécialisé dans le management et l'engagement des salariés

- « Parallèlement à la mise en place de l'intéressement ou de l'actionnariat salarié, une entreprise devrait s'assurer que ses salariés ont compris et partagent les missions, les objectifs et les ambitions. Par ailleurs, pour être efficace l'intéressement doit être fondé sur des règles claires concernant la création et le partage de la valeur créée. Avec des critères réalistes, des objectifs atteignables et une information régulière concernant ces indicateurs tout au long de l'année. Il faut éviter que les salariés soient informés au dernier moment, à la veille du déclenchement ou du non déclenchement de l'intéressement, selon le résultat...», estime David Destoc.
- « L'exigence d'un meilleur partage des richesses émerge partout dans le monde, note Pierre Ferracci. Mais je suis étonné par l'adhésion envers l'actionnariat salarié qui ressort du sondage. C'est un risque important pour les salariés. J'aurais préféré une question sur la présence de représentants syndicaux dans le conseil d'administration ou les organes de décision des grandes entreprises. »
- Le manque de confiance des salariés et des représentants du personnel dans le dialogue social en entreprise n'étonne pas Pierre Ferracci. « C'est une illustration des déséquilibres de l'exercice. Ils savent que le rapport de force est largement en faveur de la direction. Or le dialogue social ne peut déboucher sur un compromis qu'à la condition d'être équilibré. D'ailleurs, une large partie des DRH sont dubitatifs sur le CSE qui a remplacé le CE. L'incorporation des DP au sein de cette instance les prive de délégués de proximité capables de remonter les problèmes du terrain. Fort heureusement, certains accords corrigent le tir en créant des délégués de proximité. »
- 51% des répondants n'ont pas confiance dans le dialogue social. Attention danger pour David Destoc. « Comment créer de la valeur dans une entreprise avec ce ratio », s'interroge le consultant-coach. Pour rétablir la confiance, il faut instituer le dialogue entre toutes les parties prenantes dans des groupes de travail mixtes et paritaires (élus du personnel, managers, collaborateurs, voire même des clients). Ces groupes travaillent sur un projet commun avec des objectifs, des ambitions et des chantiers prioritaires de travail. Ils peuvent également aborder des sujets de type métiers et compétences de demain (GPEC). Sans oublier les règles de redistribution de la valeur ajoutée. Ces travaux peuvent ainsi aboutir de façon simple à des pactes d'engagements - ou pactes sociaux – qui sont en prise avec la réalité de l'activité, telle qu'elle est vécue par les salariés.»



REGARDS D'EXPERTS
EN CONCLUSION...

REGARDS D'EXPERTS

AVIS DES SPÉCIALISTES DU MANAGEMENT ET DU DIALOGUE SOCIAL

PIERRE FERRACCI Et DAVID DESTOC



PIERRE FERRACCI

*Président fondateur
Groupe Alpha*

Expertise et conseil spécialisé dans les relations sociales et le développement local



DAVID DESTOC

*Directeur d'Oasys Mobilisation
Oasys Consultants*

Coach spécialisé dans le management et l'engagement des salariés

Spécialiste des relations sociales en entreprise, **Pierre Ferracci** regrette l'absence de ce thème dans le Grand Débat National. « Les relations sociales ou la Qualité de vie au travail n'ont pas été abordées. Or le gouvernement actuel a oublié de donner sa vision du modèle social de demain. En bref, il s'agit de choisir entre deux types de modèle : le modèle scandinave / rhénan de démocratie sociale et le modèle anglo-saxon de démocratie libérale. Le premier assure un équilibre entre démocratie sociale et démocratie politique. Mais ce gouvernement ne met pas en place les fondamentaux indispensables, c'est-à-dire les outils permettant aux salariés de s'impliquer dans la gouvernance de l'entreprise, tels ceux présentés dans le rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard (*). Sur ce plan, la récente loi Pacte est décevante. »

*Le Groupe Alpha regroupe deux entités : **Secafi** (expertise, conseil et accompagnement des CSE et syndicats) et **Sémaphores** (expertise, conseil et accompagnement des entreprises, des territoires et des organisation du secteur public local).*

Spécialiste de l'engagement des salariés, **David Destoc** est frappé par le faible niveau de confiance des salariés et représentants du personnel concernant le dialogue social en entreprise (38%), tel qu'il ressort des réponses à la dernière question de l'enquête.

Un handicap réel pour l'économie française à ses yeux. « Pour rétablir la confiance, il faut partager un projet commun clairement défini. Il faut également assouplir les process internes, baisser le nombre de reportings afin de libérer du temps pour les relations sociales et la capacité à innover des équipes », affirme-t-il.

***Oasys Mobilisation**, cabinet de conseil et de formation en management, accompagne ses clients dans la réussite de leurs transformations par la mobilisation des acteurs, le développement des managers et le co-pilotage de projets partagés.*

(*) Remis au ministre de l'Economie et des Finances le 9 mars 2018, ce rapport est intitulé « Entreprise et intérêt. Ses auteurs affirment que « chaque entreprise (qui perdure) a une raison d'être non réductible au profit (...) (Elle) est indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise ». Ils remarquent que « l'entreprise est vue comme faisant partie des problèmes sociaux et environnementaux posés à nos contemporains », qu'elle suscite la méfiance. Ils formulent enfin des recommandations, parmi lesquelles l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration.

REGARDS D'EXPERTS

AVIS DES SOCIOLOGUES

JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI et VINCENT DE GAULEJAC



VINCENT DE GAULEJAC

*Sociologue clinicien,
professeur à Paris Diderot*

Chercheur ayant travaillé sur la « lutte des places », le « coût de l'excellence » et le « mal-être au travail »



JEAN DOMINIQUE SIMONPOLI

*Directeur général de
l'association Dialogues*

Ancien secrétaire général de la fédération CGT des secteurs financiers

Vincent de Gaulejac voit dans les réponses au questionnaire, une confirmation de son analyse présentée dans « Le capitalisme paradoxant ».

« Les marchés financiers sont dissociés de l'économie réelle, explique-t-il. La contradiction entre le capital et le travail prend une autre forme aujourd'hui, celle d'une injonction paradoxale permanente. Les travailleurs sont invités à intérioriser le fait que leur intérêt est de s'identifier à l'intérêt de l'entreprise. On les invite à jouer « gagnant / gagnant » alors qu'ils sont constamment évalués en fonction de leur rentabilité financière. Une partie d'entre eux se rendent compte qu'ils sont exploités et qu'il leur est demandé toujours plus. Cependant, cette conscience n'aboutit pas à un conflit social mais plutôt à un conflit psychique à l'intérieur de chaque individu. Ce qui explique la perte d'intérêt pour la lutte des classes et la concentration sur 'la lutte des places' ».

Pour **Jean-Dominique Simonpoli**, il est frappant de constater, à la lecture des réponses, que les thèmes clivants sont peu nombreux.

« Un grand nombre de réponses me paraissent dans l'air du temps et cela pose le problème de la reconnaissance des salariés dans l'entreprise. Ils n'ont aucune possibilité de donner leur avis sur la bonne marche de celle-ci. Or il est probable que leur point de vue diffère drastiquement de celui des managers et entrepreneurs... »

Vincent de Gaulejac est auteur des ouvrages :

Le capitalisme paradoxant, 2018, Odile Jacob ;
Travail, les raisons de la colère, 2015, Seuil -
Points Economie (réédition)

La société malade de la gestion, 2014, Seuil -
Points Economie.

REGARDS D'EXPERTS

AVIS DES JURISTES

PAUL-HENRI ANTONMATTEI ET DIRK BAUGARD



PAUL-HENRI ANTONMATTEI

Professeur de droit à l'université de Montpellier (spécialiste du droit du travail). Avocat et président délégué de Barthélémy Avocats.



DIRK BAUGARD

Professeur à l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis

Co-auteur de Proposition de Code du travail – GR-PACT (Dalloz, mars 2017)

Paul-Henri Antonmattei, défenseur d'une évolution du droit donnant la primauté aux accords d'entreprise, perçoit « un désir de consensus » à la lecture des résultats du Grand Débat d'Oasys – News Tank RH. « Un « Un signe positif, estime-t-il, alors que le pays est fragmenté. Les sondés s'unissent sur des valeurs avant de voir les modalités techniques d'exécution. »

Dirk Baugard, juriste porté sur la défense et la protection des salariés, constate que « les évolutions du droit du travail vers une plus grande place de la négociation dans les branches et les entreprises, ainsi que le rapprochement entre le secteur privé et la fonction public sont bien perçus. Les messages des différents gouvernements en matière d'évolution du droit du travail ont été intégrés. »

REGARDS D'EXPERTS

AVIS DES ÉCONOMISTES
FLORENT NOËL ET GILBERT CETTE



FLORENT NOËL
*Professeur à l'université Paris 1
Panthéon – Sorbonne*
Directeur du programme Master
RH & RSE, IAE de Paris

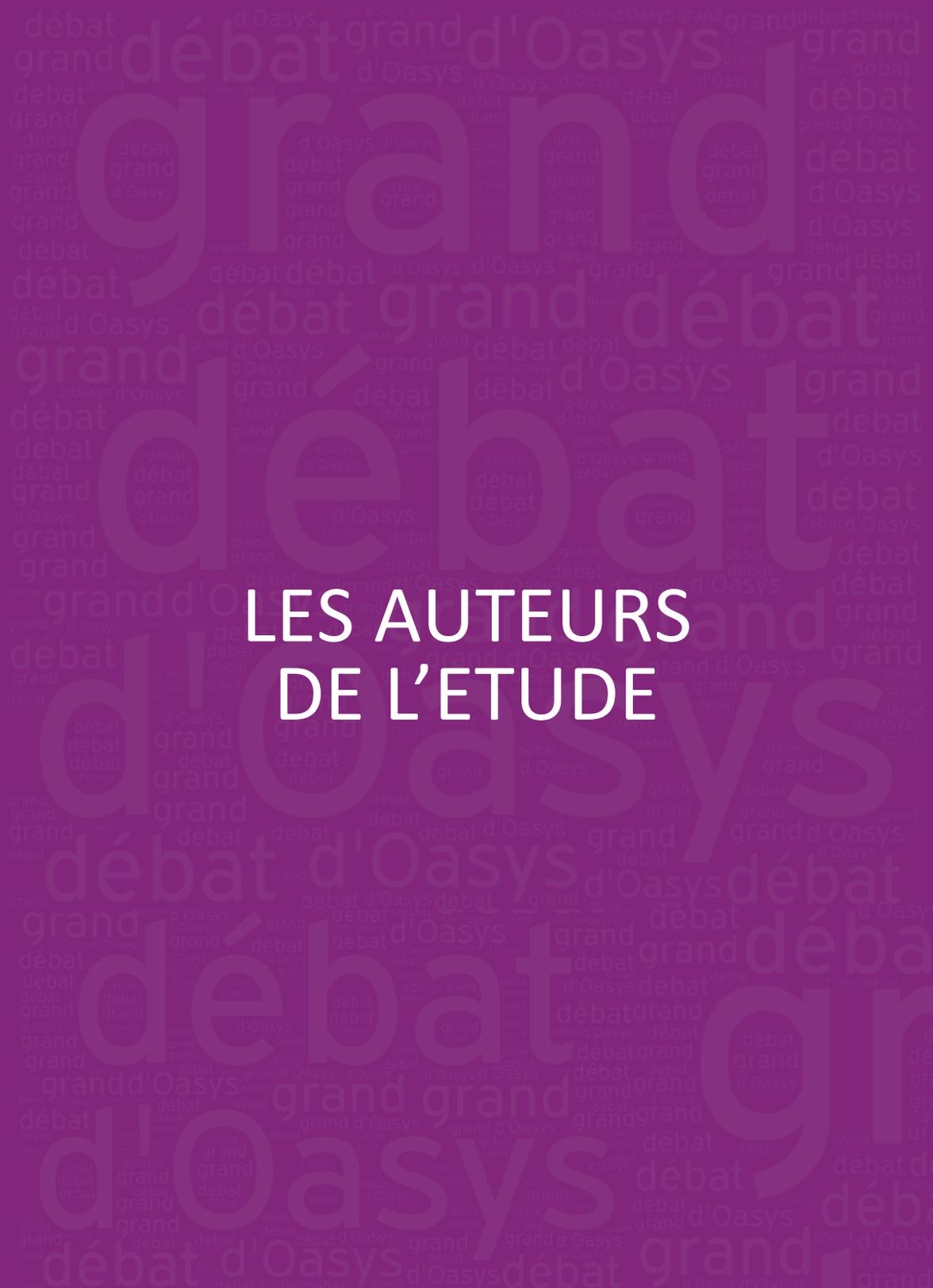


GILBERT CETTE
*Professeur associé à Université de la
Méditerranée Aix-Marseille*
Membre du Comité directeur de l'AFSE II

Pour **Florent Noël**, deux choses ressortent des résultats de cette enquête. D'abord une tonalité constructive des participants qui tendent vers des réponses consensuelles. Ensuite le sentiment que les Français ne sont pas si fâchés que cela avec l'entreprise. Celle-ci constitue une communauté d'intérêts. La lutte des classes, la révolution, l'idée d'exploitation ne constituent plus des notions partagées par la majorité.

Face au questionnaire, **Gilbert Cette** se demande quel est le degré de compréhension des participants sur des questions aussi compliquées que celles posées sur le chômage ou la solidarité nationale versus le régime assurantiel, etc. Il s'étonne de l'absence de référence à ce qu'il se passe à l'étranger, comme si la France était un îlot isolé, alors que notre pays est largement ouvert sur le monde. De même aucune mention du déficit extérieur, ni de la compétitivité à maintenir vis-à-vis des pays étrangers...

Néanmoins, il estime que les points de vue exprimés vont dans un sens intéressant concernant la demande de droits et devoirs pour les demandeurs d'emploi ou les bénéficiaires d'aide sociale publique, la banalisation du statut de fonctionnaire ou l'idée de créer des passerelles de mobilité entre public et privé par exemple.



LES AUTEURS DE L'ÉTUDE

OASYS CONSULTANTS



Oasys Consultants est né en 2006 d'une volonté commune de ses fondateurs d'appréhender autrement le métier de l'accompagnement des transitions de carrières et des transitions managériales.

Oasys Consultants a développé une nouvelle manière d'accompagner ses clients en créant le concept de Transition Apprenante®.

Ce concept s'appuie sur trois convictions fortes :

- **Rapprocher deux métiers traditionnellement dissociés : l'accompagnement individuel et la formation,**
- **Offrir aux clients une organisation par practice “métiers”, garante d'une capitalisation d'expériences,**
- **Utiliser les meilleures techniques d'accompagnement au service de l'individu et de son projet.**

Oasys Consultants propose deux types d'offres :

- **L'accompagnement de cadres et de dirigeants : programmes de bilan ou de perspective de carrière, évaluation, coaching managérial, outplacement, développement entrepreneurial, anticipation de fin de carrière...**
- **Le conseil aux entreprises dans leurs transitions : facilitation et animation de séminaires, mobilisation des équipes, programmes de développement des talents, coaching et professionnalisation d'équipes, animation de GPEC, plans de reconversion collective...**

OASYS, UNE VOCATION UNIQUE

Accompagner les femmes et les hommes dans leurs évolutions professionnelles et dans les transformations de leurs organisations



Oasys Dirigeants

Accompagnement de Dirigeants

Outplacement Dirigeants
Leadership et Executive coaching
Entrepreneuriat

Oasys Carrière

Transitions de carrière et managériale

Outplacement
Coaching
Bilan de carrière
Evaluation/Assessment
Talent Management



Oasys Mobilité

Accompagnement social des redéploiements

GPEC et mobilité interne
Création d'entreprise
Plan de départ volontaire et reclassement/RCC
Soutien managérial et communication



Oasys Mobilisation

Accompagnement des transformations et développement du management

Co-pilotage de projets de transformations
Développement des compétences des managers et innovation managériale
Coaching, animation et dynamisation d'équipes
Stratégie et développement RH



IFOD

Ecole des métiers de l'accompagnement

Formation certifiante au métier de Coach individuel et collectif
Formation certifiante Compétence Coach RH et Managers®
Formation au Co-développement
Formation au métier de Consultant



IAPR

L'accompagnement des RPS et le soutien psychologique

Diagnostic, prévention et accompagnement
Mise en place de N° vert 24h/24
Cellule de crise



Transition & Territoires

Réseau national de conseil en évolution professionnelle

Outplacement, bilan, aide à la création d'entreprise
Reclassement de conjoint
Plan de mobilité interne et externe multi-sites
103 bureaux, 390 consultants



OI Global Partners

Réseau international

28 pays, 225 bureaux
1000 consultants



NEWS TANK RH

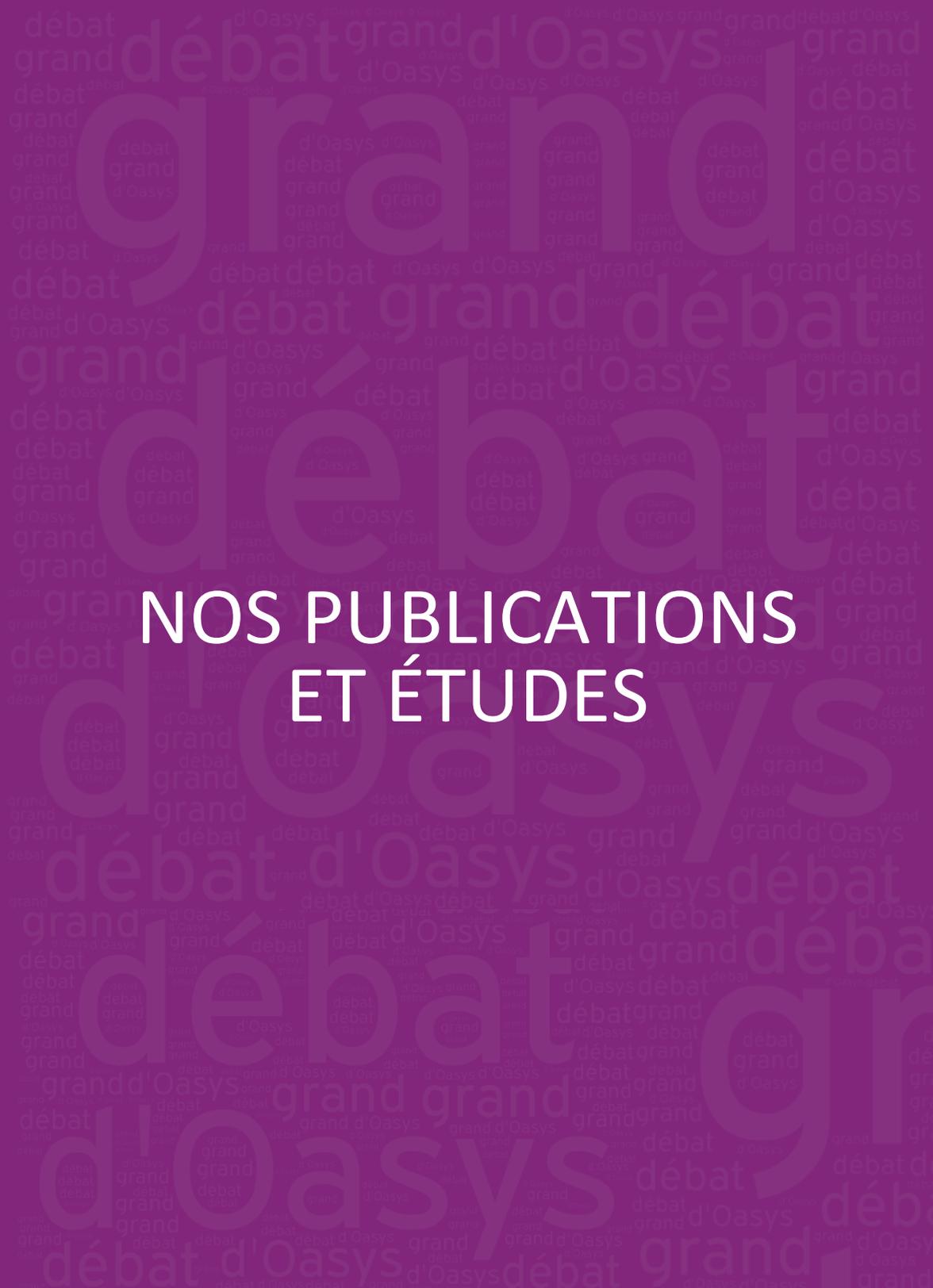


News Tank RH est le média global des dirigeants et de leurs équipes, centré sur l'actualité des relations sociales, de la formation professionnelle, du talent management et des technologies. News Tank RH est à la fois un flux d'informations en temps réel, un réservoir de données et un lieu d'analyse et de débat. Fort de son indépendance économique, il apporte de l'information utile en temps utile, stratégique, neutre et complète.

News Tank RH couvre 4 domaines :

- Relations sociales
- Talent Management
- Technologies
- Formations professionnelles

<https://rh.newstank.fr/>



NOS PUBLICATIONS ET ÉTUDES

LES PUBLICATIONS D'OASYS

La collection d'études

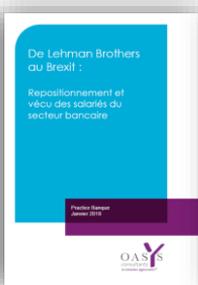
Les métiers évoluent, les pratiques changent, les attentes s'expriment...

Pour apporter le meilleur conseil aux personnes que nous accompagnons, Oasys Consultants fait le choix d'être toujours en interaction directe avec le marché professionnel et ses acteurs.

A travers sa collection d'études menées auprès des professionnels et régulièrement actualisées, Oasys Consultants propose une vision très pragmatique des réalités de la mobilité professionnelle.



Nouvelle édition



A paraître prochainement

Les ingénieurs dans la transformation numérique (étude)

OASYS

10 Rue Cambacérés
75008 Paris

01 44 94 87 85

06 60 61 16 24

Bertrand.samson@oasys.fr

06 89 81 78 67

fabien.claire@newstank.com

SUIVEZ NOUS SUR



www.oasys.fr