

“*opinion*”*way*

LES SALARIES ET LA PAROLE DE LEURS DIRIGEANTS

2^{EME} EDITION

Note de synthèse



Octobre 2023

Votre contact chez OpinionWay :

Frédéric Micheau

Directeur général adjoint
Directeur des études d'opinion
15, place de la République
75003 PARIS
Tel : 01 81 81 83 00
fmicheau@opinion-way.com

NOTE METHODOLOGIQUE

La deuxième édition de l'étude « *Les salariés et la parole de leurs dirigeants* » réalisée pour Whistcom, est destinée à comprendre et analyser l'opinion des salariés à l'égard des prises de parole de leurs dirigeants.

Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de **1 026 salariés dans des entreprises de 50 salariés et plus dans le secteur privé**. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région de résidence.

Les interviews ont été réalisées par **questionnaire autoadministré en ligne** sur système CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

Les interviews ont été réalisées **du 22 au 26 septembre 2023**.

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante : « **Sondage OpinionWay pour Whistcom** » et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.

OpinionWay rappelle par ailleurs que les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : **1,4 à 3,1 points** au plus pour un échantillon de 1000 répondants.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

A. L'importance des prises de parole est reconnue dans les entreprises et la parole des dirigeants est encore plus présente qu'avant dans les organisations

- Les prises de parole des dirigeants ont un impact concret sur le quotidien des salariés au travail. Elles **contribuent à leur sentiment d'utilité (77%), leur implication (75%) et même leur fierté d'appartenir à leur entreprise (74%)**. Elles favorisent également la fidélité (73%). Ces moments sont ainsi jugés comme étant importants pour la vie des entreprises (72%, dont 21% *tout à fait*).
 - Les prises de parole contribuent davantage au sentiment d'utilité des salariés issus des catégories socioprofessionnelles dites supérieures (82%, contre 72% des catégories populaires) et à leur fierté (78% contre 71%).
 - Ces sentiments sont également plus forts chez les salariés d'entreprises de 1000 salariés ou plus (79% pour l'utilité, 76% pour la fierté).
- Permettant de nouer un dialogue avec les salariés (55%), dans un contexte où le développement du télétravail a pu éloigner les collaborateurs de leurs collègues et de leurs dirigeants, les **prises de paroles sont vues comme essentielles (72%, dont 26% tout à fait)**.
- Les dirigeants ont bien compris l'importance que revêtent leurs discours : s'adresser à leurs collaborateurs est central pour leur entreprise. **Alors que plus de neuf salariés sur dix déclaraient déjà il y a deux ans que leurs dirigeants s'adressent à eux, leur nombre progresse de nouveau pour atteindre aujourd'hui 96% (+3 points)**. Les prises de paroles existent non seulement en entreprise mais elles sont aussi plutôt régulières : plus d'un tiers le constate au moins une fois par mois (37%, +2 points). Dans le même temps, la part des salariés dont les dirigeants ne s'adressent jamais à eux est en baisse (4%, -3 points).
 - Par rapport à 2021, les salariés des entreprises de 1000 salariés et plus assistent davantage à des prises de parole *a minima* mensuelles (37%, +4 points). La fréquence s'est également accrue dans les entreprises du secteur des services (38%, +4 points).
 - De même, les prises de parole des dirigeants des entreprises de 50 à 249 salariés sont plus répandues qu'en 2021 : alors qu'un salarié sur dix de ces entreprises déclarait ne jamais assister à des discours de ses dirigeants (10%), cette part n'est plus que ce 5% aujourd'hui.
- Les moyens sont divers et variés : la fin du télétravail quasi-généralisé et imposé a vu le retour en force des réunions en présentiel (32%, +7 points) qui sont le premier moyen de communication utilisé par les dirigeants. Les dirigeants ont aussi régulièrement recours aux moyens indirects de communication : intranet (29%, -3 points), newsletters (26%) ou encore affiches (17%, +6 points). Les dirigeants des entreprises semblent chercher à améliorer l'interactivité de leurs prises de parole, par des réunions utilisant des applications interactives pour poser des questions ou réagir (14%, +5 points).
 - Quels que soient la taille ou le secteur d'activité des entreprises, la fréquence de prise de parole des dirigeants est globalement la même. Les moyens divergent toutefois. Plus les entreprises sont grandes, plus l'intranet est utilisé : 15% pour les entreprises de 50 à 249 salariés, 24%

pour celles ayant entre 250 et 999 salariés, 36% pour les entreprises de plus de 1000 salariés. L'intranet est également davantage utilisé par les entreprises du secteur des services (34%).

- Les plus petites entreprises ont davantage recours aux réunions en présentiel (38%) et aux rencontres informelles (24%, +4 points). Les plus grandes entreprises, si elles n'ont pas prioritairement recours aux réunions en présentiel, ont fortement augmenté l'organisation de ces dernières (35% pour les entreprises de 250 à 999 salariés, +11 points ; 29% pour les entreprises de 1000 salariés et plus, +9 points).
- Ce sont principalement les dirigeants des grandes entreprises qui cherchent à rendre les échanges avec leurs salariés plus interactifs (12%, +5 points pour les entreprises de 250 à 999 salariés ; 16% +7 points pour les entreprises de 1000 salariés et plus).

B. Exposés plus régulièrement à la parole de leur dirigeant, les salariés font preuve d'exigences croissantes sur le fond et la forme, jugés largement optimisables

- Malgré une fréquence de prises de parole relativement élevée, **un salarié sur deux estime que son dirigeant ne s'adresse pas suffisamment à lui** (50%). 47% des interviewés considèrent également que le dialogue avec les salariés n'est pas une priorité pour leurs dirigeants.
 - Les salariés les plus jeunes sont plus nombreux à considérer que leurs dirigeants ne s'adressent pas assez à eux (54% des moins de 35 ans, contre 45% des 50 ans et plus).
- La régularité des prises de parole ne veut pas dire que le contenu de celles-ci est entièrement apprécié des salariés. Si le sentiment d'information concernant la mission et la raison d'être de l'entreprise est important (86%), c'est moins le cas du lien entre travail des salariés et la stratégie de l'entreprise (79%), de la stratégie (76%) ou encore des engagements environnementaux et sociétaux (71%).
 - Plus susceptibles de travailler dans des entreprises ayant pris des engagements environnementaux et sociétaux, les salariés des entreprises de 1000 salariés et plus s'en considèrent davantage informés (75%, contre 62% des salariés d'entreprises d'entre 50 et 249 salariés).
- Des critiques sont également adressées sur le contenu et la forme des prises de parole, ainsi que sur la déconnexion des dirigeants avec le quotidien de leurs salariés :
 - **En premier lieu, le contenu des discours est questionné par une partie des salariés. Moins de deux tiers d'entre eux jugent utiles les prises de parole de leurs dirigeants** (63%, -2 points). Seuls 57% des personnes interrogées estiment que les réunions les informent suffisamment (-5 points) et près d'un sur deux estime ne rien en apprendre (47%). Ajoutons que ces moments sont davantage perçus qu'en 2021 comme chronophages par les salariés par rapport à 2021 (47%, +4 points).
 - L'utilité des prises de parole est légèrement mieux perçue par les salariés des entreprises du secteur du BTP (67%, contre 62% pour le secteur du commerce et 61% pour celui des services).

- La perception des prises de parole comme chronophages progresse davantage au sein des entreprises de 1000 salariés et plus (47% +5 points, contre 46%, -1 point des entreprises de 50 à 249 salariés).
- **Ensuite, la forme des discours est parfois critiquée, une partie des salariés les jugeant uniquement descendants (57%).** Cela rejaillit sur l'image des dirigeants, notamment en termes de proximité : seule une minorité des interviewés considère les dirigeants comme étant proches des salariés (46%), disponibles (46%) ou bien à l'écoute (49%). Leur image fédératrice est également impactée (51%, -4 points).
 - Malgré une utilisation plus avancée des outils d'interaction lors de leurs prises de parole, les discours sont perçus comme davantage descendants au sein des grandes entreprises, et plus qu'ils ne l'étaient en 2021 (61%, +4 points). La situation tend au contraire à une amélioration de l'échange au sein des entreprises de 50 à 249 salariés (50%, -4 points) et de 250 à 999 salariés (53%, -4 points).
 - Ces déterminants diminuent à mesure que la taille d'entreprise augmente : les dirigeants des entreprises de 50 à 249 salariés sont davantage disponibles (53%, contre 43% des entreprises de 250 à 999 salariés et 45% des entreprises de 1000 salariés et plus), à l'écoute (52% contre 45% et 48%) et proches des salariés (50%, contre 43% et 46%).
 - En dépit d'une proximité plus marquée, les salariés des petites entreprises ont plus le sentiment en 2023 que leurs dirigeants se sont éloignés : ils sont jugés moins disponibles (-8 points), moins proches d'eux (-11 points) et moins à l'écoute (-12 points). L'empathie est également nettement moins vue comme une qualité de leurs dirigeants (46%, -19 points) tout comme leur côté fédérateur (51%, -12 points).
- Les salariés sont donc critiques envers la distance qui les sépare de leurs dirigeants : seuls 44% estiment pouvoir tout leur dire. La distance qui semble s'être installée avec les dirigeants s'illustre également par la progression de la perception d'un manque d'empathie de la part des dirigeants (seuls 48% les jugent empathiques, -5 points). Cependant, cette distance n'est pas qu'humaine et se retrouve également au plan professionnel. Les salariés constatent un fossé entre les prises de parole de leurs dirigeants et leur réalité : seuls 47% jugent que le fond des discours correspond à leur quotidien et près d'un salarié sur cinq estime que ce n'est *pas du tout* le cas (19%). En ce sens, **trois salariés sur quatre préfèrent largement quand leurs dirigeants parlent des problèmes concrets qu'ils rencontrent plutôt que des grands enjeux de l'entreprise (76%).**
 - Une nouvelle fois, c'est au sein des entreprises les plus petites que les discours des dirigeants correspondent le plus à la réalité des salariés (52% au sein des entreprises de 50 à 249 salariés, contre 41% pour les entreprises de 250 à 999 salariés et 46% pour les entreprises de 1000 salariés et plus).

C. Les supports et le vocabulaire des prises de parole impactent fortement la compréhension du message délivré

- L'ère du travail hybride s'est imposée avec la crise sanitaire et les prises de parole des dirigeants ont pu être perturbées. Les salariés ne rejettent pas pour autant le format distancié des prises de parole. Selon eux, tant que les orateurs disposent des qualités nécessaires, le format importe peu (75%). **Reste que les messages sont vus comme étant mieux compris lorsque la parole est exclusivement en présentiel (77%)** et que les salariés souhaiteraient avoir davantage d'échanges en tête-à-tête avec leurs dirigeants (24%, première position).
 - Les salariés des grandes entreprises partagent particulièrement l'idée que ce sont les compétences orales qui font une bonne prise de parole, davantage que le format (79%, contre 68% pour les entreprises les plus petites).
- Qu'ils soient délivrés en présentiel ou en distancié, les salariés estiment que **les messages des dirigeants ont plus de poids lorsqu'ils sont diffusés à l'oral plutôt qu'à l'écrit (72%)**. Pour autant, ils s'accordent à dire qu'en présence d'un support écrit lors de prises de paroles, ils ont tendance à se focaliser leur attention sur l'écrit (68%), les supports visuels venant donc amoindrir la portée des messages véhiculés.
- Enfin, les anglicismes sont également des irritants, qui rendent le discours souvent incompréhensible (70%). A ce sujet, les salariés comprennent moins clairement les messages lorsqu'ils sont énoncés en anglais (62%).

D. Les prises de parole en public, un frein à la recherche de promotion ?

- Les prises de parole sont centrales dans la vie des entreprises, et **un dirigeant ne sachant s'exprimer est mauvais pour l'image de l'entreprise (84%, dont 41% tout à fait d'accord)**. Les divers discours sont tellement essentiels que les compétences orales des dirigeants sont jugées aussi voire plus importantes que les compétences techniques (71%, dont 21% tout à fait d'accord).
 - Les salariés les plus expérimentés sont davantage à soutenir qu'un dirigeant s'exprimant mal est mauvais pour l'image de l'entreprise (89% des 35 ans et plus, contre 73% des 18-34 ans).
 - Cette idée est également partagée par les salariés des entreprises de 1000 salariés et plus (87%, contre 76% pour les entreprises de 50 à 249 salariés). L'impact sur l'image de l'entreprise semble moins fort aux yeux des salariés des plus petites entreprises par rapport à 2021 (-10 points).
- Voués à évoluer dans la hiérarchie de leur entreprise, les salariés pourraient réfréner leurs envies de promotion face à l'idée de devoir s'exprimer face à un public (52%). Cette crainte est d'autant plus forte lorsque la prise de parole doit se faire en anglais (65%).
 - D'une manière générale, tous les salariés appréhendent d'occuper un poste plus important car ils seraient amenés à davantage s'exprimer face à un public. Cela est plus marqué pour les

salariés âgés de 35 à 49 ans (56%), étant plus à même d'être à un stade de leur carrière où cette réalité se rapproche (52% des 18-34 ans et 45% des 50 ans et plus).

- Cependant, cet obstacle peut se lever aisément puisque le fait de pouvoir progresser en suivant des formations est une affirmation partagée par plus de huit salariés sur dix (83%, dont 33% *tout à fait d'accord*).

En conclusion, cette étude révèle plusieurs grands enseignements :

- Essentielles dans la vie des entreprises, les prises de parole forment le quotidien des dirigeants d'entreprise aujourd'hui. Rares sont ceux qui ne s'y pas exposés.
- La fin progressive de la crise sanitaire a vu la pérennisation de l'hybridation des prises de parole, mais surtout le retour en force des réunions en présentiel, qui étaient appelées de leurs vœux par les salariés.
- Cette progression du nombre de réunions en présentiel s'est accompagnée d'un développement de l'utilisation d'outils d'interactivité par les dirigeants d'entreprise. Cela est particulièrement marqué chez les grandes entreprises, dont les salariés ressentent dans le même temps une forme de distance aussi bien humaine que professionnelle avec leurs dirigeants.
- Bien que souvent exposés à des discours, tous les salariés ne se sentent pas bien informés par le contenu des prises de parole. Une part non-négligeable est critique quant aux formats des prises de parole, à leur aspect descendant et à leur manque d'utilité et de pertinence envers ce qu'ils ressentent au quotidien.
- Les salariés sont nombreux à craindre une éventuelle promotion qui les amèneraient à devoir prendre la parole face à un public, que ce soit en français ou en anglais. Toutefois, cette crainte est à relativiser puisqu'ils reconnaissent la possibilité de se former à l'art oratoire pour progresser dans leurs prises de parole.