



**REGARDS CROISES  
SUR L'IMAGE SOCIALE  
DES ENTREPRISES**

## SOMMAIRE

---

I - VIVIENNE16 ET L'IMAGE SOCIALE DES ENTREPRISES .....	3
II - METHODOLOGIE .....	4
III - LA NOTION D'IMAGE SOCIALE DES ENTREPRISES EST PRIORITAIREMENT ASSOCIEE AU RESPECT DES SALARIES .....	5
IV - L'IMAGE SOCIALE EST IMPORTANTE PARCE QU'ELLE IMPACTE DES SUJETS CLES POUR L'ENTREPRISE.....	7
V - L'IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE SE FAÇONNE AU QUOTIDIEN SUR DES ELEMENTS CONCRETS DE LA POLITIQUE RH .....	10
VI - FAIRE FACE A LA CRISE EN PRESERVANT L'IMAGE SOCIALE .....	12
VII - PERSPECTIVES .....	13

## I - Vivienne16 et l'image sociale des entreprises

---

Vivienne16, structure de conseil en communication de BPI, premier groupe indépendant de conseil en stratégies de changement, accompagne les entreprises et les institutions dans leur communication de changement.

Dans le cadre de nos missions, nous aidons nos clients à s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution tout en préservant leur image, notamment dans le domaine social. Cette notion d'image sociale, nous la côtoyons donc chaque jour, en accompagnant nos clients.

Deux années de crise ont, nous semble t-il, modifié les relations au sein des entreprises. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité interroger les trois parties prenantes internes (chef d'entreprise, salariés et représentants du personnel) afin d'identifier leurs regards croisés sur l'image sociale de l'entreprise.

Notre objectif était de mesurer auprès de ces trois publics :

- Le sens accordé aujourd'hui à la notion d'image sociale de l'entreprise.
- L'importance des critères et facteurs qui fondent la notion d'image sociale.
- L'adéquation de ces éléments fondateurs de l'image sociale avec les pratiques concrètes au sein de l'entreprise.

## II - Méthodologie

---

Après une phase exploratoire menée grâce à des entretiens qualitatifs auprès de 25 Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs de la Communication et Directeurs Généraux Adjointes, nous avons, avec l'institut BVA, réalisé un sondage sur la base d'un questionnaire commun auprès de 1404 personnes :

- 1000 salariés travaillant dans des entreprises du secteur privé employant plus de 200 salariés a été interrogé par Internet du 8 au 16 mars 2010. La représentativité de l'échantillon a été assurée sur des critères de sexe, d'âge, de catégorie socio professionnelle, de secteur d'activité et de taille de l'entreprise.
- 203 représentants du personnel d'établissements du secteur privé employant plus de 200 salariés ont été interrogés par téléphone du 8 au 19 mars 2010.
- 201 chefs d'entreprises du secteur privé employant plus de 200 salariés ont été interrogés par téléphone du 8 au 19 mars 2010.
- Sur ces deux derniers échantillons, la méthode des quotas a été appliquée aux variables de secteur d'activité et de taille d'entreprise. Dans la mesure du possible, le chef d'entreprise et le représentant du personnel ont été interrogés au sein du même établissement.

### III - La notion d'image sociale des entreprises est prioritairement associée au respect des salariés

De manière spontanée, la notion d'image sociale des entreprises renvoie à de nombreux aspects du monde de l'entreprise. Le regroupement des verbatim a permis d'identifier 9 groupes d'éléments spontanément associés à la notion d'image sociale. L'élément commun mis en avant en premier lieu par les chefs d'entreprise, les salariés et les représentants du personnel est le respect et le bien être des salariés.

#### L'image sociale des entreprises

- Nous allons parler de l'image sociale des entreprises. Quand je vous parle d'image sociale des entreprises, quels mots, expressions ou adjectifs vous viennent spontanément à l'esprit ?

- Question ouverte – Réponses spontanées -

	Selon les salariés	Selon les représentants du personnel	Selon les chefs d'entreprise
Eléments liés au respect ou au bien-être des salariés	37%	26%	54%
Eléments liés au manque de considération ou de respect à l'égard des salariés	20%	45%	10%
Eléments liés à la communication, la publicité, le marketing	15%	5%	18%
Eléments liés au salaires et aux avantages	15%	11%	10%
Eléments liés à la rentabilité, la recherche du profit, la compétitivité	11%	7%	7%
Eléments liés aux syndicats (Négociation, accord, ...)	8%	8%	10%
Eléments liés à l'environnement et à l'écologie	6%	0%	12%
Eléments liés à l'éthique et au respect des valeurs	5%	2%	8%
Elément liés au climat social	1%	3%	14%

Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles  
Seuls les sous-totaux ayant récolté au moins 5% de citations auprès d'une cible sont présentés

- **Le respect et le bien être des salariés constituent, pour les trois publics, l'élément structurant de l'image sociale.**

Que l'on soit salarié, chef d'entreprise ou représentant du personnel, la question du respect et du bien être des salariés est spontanément citée comme l'élément structurant de définition de l'image sociale. Ainsi, 57% des citations des salariés l'évoquent contre 64% des citations des chefs d'entreprise et 71% des citations des représentants du personnel.

Toutefois, il est important d'apporter deux nuances.

Première nuance : la question du respect et du bien être des salariés a été évoquée par chaque public de façon positive mais aussi de façon négative, à savoir « le manque de respect à l'égard des salariés ». Cette dernière vision est d'ailleurs majoritaire dans les citations des représentants du personnel (45%).

Deuxième nuance : à des fins d'analyse, nous avons opéré des regroupements de verbatim ayant trait au respect et au bien être des salariés. Or, pour chacune des cibles, les éléments constitutifs de cette notion sont, sinon divergents, du moins différents.

Pour les salariés, il s'agit notamment de ce qui a trait à la politique RH et aux conditions de travail (25% des citations).

Pour les représentants du personnel, il s'agit bien davantage d'un manque de considération ou de respect à l'égard des salariés (45% de citations) dont le manque d'écoute et le manque d'éthique.

Enfin, pour les chefs d'entreprises, il s'agit principalement des questions de politique RH et de conditions de travail (40% des citations).

On notera que la notion de climat social est également relativement présente auprès de cette dernière cible (14% de citations), ce qui n'est pas le cas chez les salariés et chez les représentants du personnel chez qui cette notion est quasi inexistante.

## ■ D'autres éléments viennent élargir la perception de l'image sociale

S'ils sont minoritaires dans les citations, il faut tout de même souligner que d'autres thèmes sont spontanément associés à l'image sociale tels que la communication et le marketing, le salaire et les avantages mais également la rentabilité et la compétitivité.

Ces notions sont citées de manière relativement homogène par les différents publics.

## IV - L'image sociale est importante parce qu'elle impacte des sujets clés pour l'entreprise

### ■ L'importance de l'image sociale est consacrée de façon unanime par l'ensemble des cibles

La nécessité de disposer d'une bonne image sociale fait l'objet d'un consensus auprès des trois acteurs internes de la vie de l'entreprise : 98% des acteurs interrogés estiment qu'il est important d'avoir une bonne image sociale. Bien qu'évidente à priori, la réponse à cette question est intéressante car chacune des cibles s'est positionnée de façon similaire. En effet, 98% des salariés disent que c'est important, comme 98% des représentants du personnel et 98% des chefs d'entreprise.

### ■ Une bonne image sociale est notamment importante pour le bien-être des salariés et pour les conditions de travail

De manière spontanée, lorsque l'on demande pour quelles raisons il est important d'avoir une bonne image sociale, cinq types de réponses émergent :

- Le bien être et les conditions de travail des salariés
- Les raisons commerciales d'image auprès des clients
- Le développement et la rentabilité de l'entreprise
- L'image de marque globale de l'entreprise
- L'écoute et le dialogue social

#### Raisons de l'importance d'avoir une bonne image sociale

**98% des acteurs interrogés estiment qu'il est important d'avoir une bonne image sociale**

○ Pour quelles raisons ?

- Question ouverte – Réponses spontanées -

	Selon les salariés	Selon les représentants du personnel	Selon les chefs d'entreprise
Bien-être et conditions de travail des salariés	37%	55%	59%
Raisons commerciales, image auprès des clients	29%	27%	34%
Développement et rentabilité de l'entreprise	25%	25%	19%
Image de marque de l'entreprise	23%	19%	22%
Ecoute et dialogue social	10%	15%	11%

Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles

Le bien être et les conditions de travail sont donc, au regard des trois publics, à la fois l'élément structurant de l'image sociale et la raison prioritaire de la préserver.

En effet, 37% des citations des salariés ont trait à ce sujet contre 55% des citations des représentants du personnel et 59% des citations des chefs d'entreprise.

L'ensemble des citations de chaque cible concernant ce sujet se décompose notamment entre :

- **le bien être en tant que tel :** 16% des citations des chefs d'entreprise, 18% des citations des représentants du personnel et 13% des citations des salariés
- **la fidélisation des salariés :** 32% des citations des chefs d'entreprise, 12% des citations des représentants du personnel et 8 % des citations des salariés
- **la motivation des salariés :** 14% des citations des chefs d'entreprise, 15% des citations des représentants du personnel et 8% des citations des salariés

Par ailleurs, les trois publics sont également en accord sur le fait qu'avoir une bonne image sociale contribue à garantir la prospérité de l'entreprise :

- 29% des citations des salariés concernent les relations commerciales et 25% concernent la rentabilité ;
- 27% des citations des représentants du personnel concernent les relations commerciales et 25% concernent la rentabilité ;
- 34% des citations des chefs d'entreprise concernent les relations commerciales et 19% concernent la rentabilité.

### ■ **L'image sociale a des conséquences « très importantes » sur la plupart des sujets clés pour une entreprise**

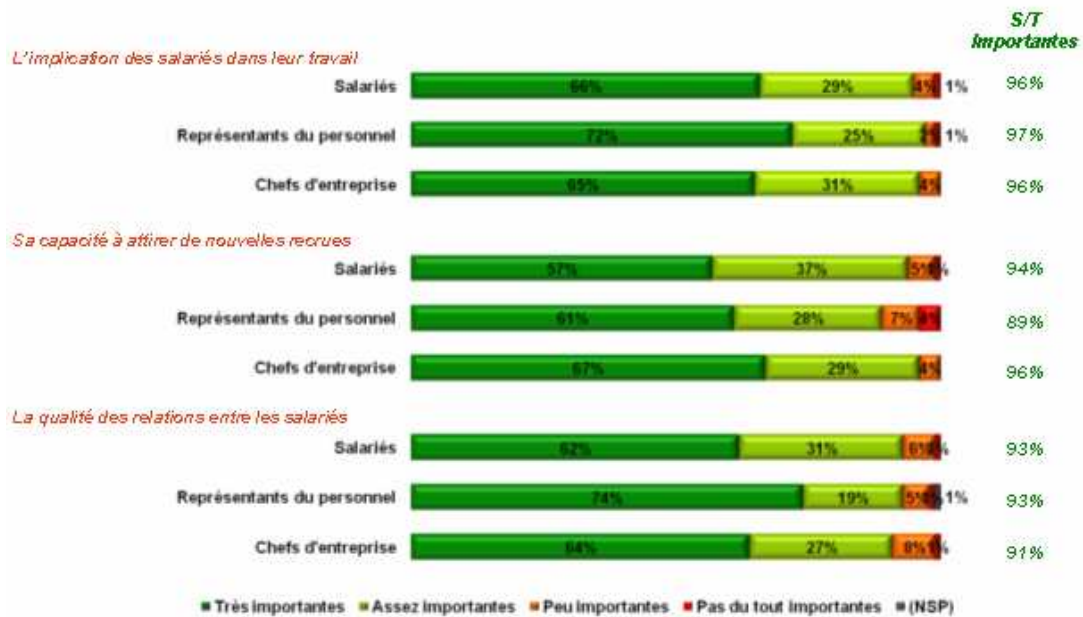
En questionnaire assisté, l'image sociale est perçue par chacune des cibles comme ayant des conséquences « très importantes » sur l'ensemble des dimensions proposées.

On ne constate pour cette question aucun « ventre mou » d'appréciations positives de principe.

Le pourcentage inhabituellement élevé de « très important » traduit une convergence remarquable des opinions sur l'importance stratégique de ces enjeux mais peut être aussi une conscience partagée de la vulnérabilité de cette image sociale.

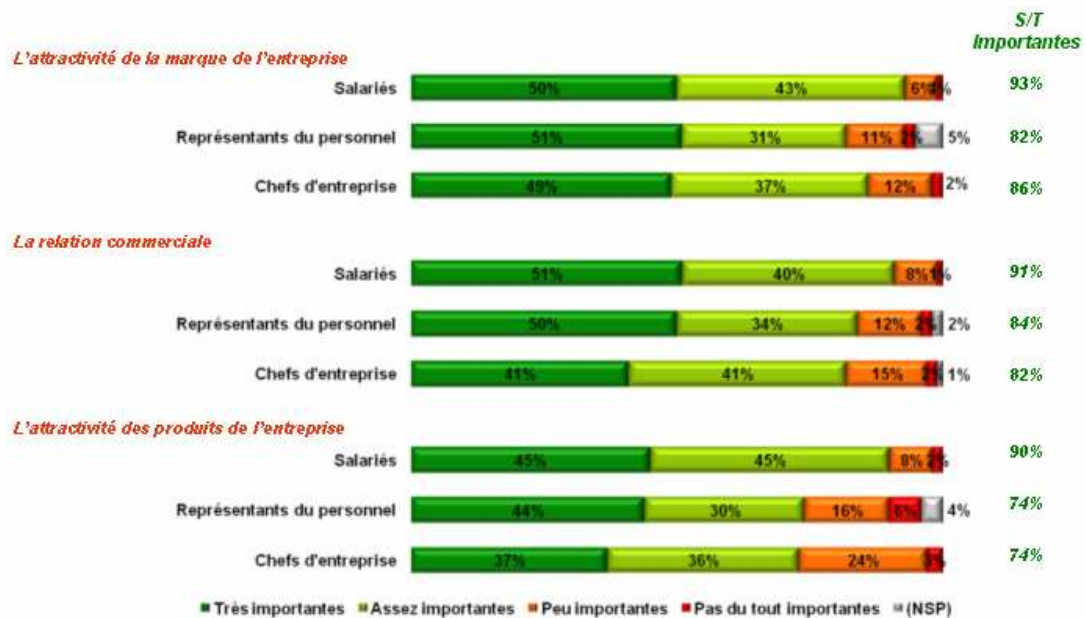
## Impact de l'image sociale pour les entreprises

- A votre avis, pour une entreprise, le fait d'avoir une bonne ou une mauvaise image sociale a-t-il des conséquences très importantes, assez importantes, peu importantes ou pas du tout importantes sur...



## Impact de l'image sociale pour les entreprises (suite)

- A votre avis, pour une entreprise, le fait d'avoir une bonne ou une mauvaise image sociale a-t-il des conséquences très importantes, assez importantes, peu importantes ou pas du tout importantes sur...



## V - L'image sociale de l'entreprise se façonne au quotidien sur des éléments concrets de la politique RH

---

### ■ Les acteurs de l'entreprise sont fiers de leur image sociale

Si la nécessité de disposer d'une bonne image sociale est reconnue de manière consensuelle, les opinions sont moins unanimes mais cependant largement positives quand il s'agit d'apprécier l'image de sa propre entreprise. 90% des chefs d'entreprise pensent que l'image sociale de leur entreprise est positive. Les représentants du personnel sont 66% à partager cette opinion et les salariés 59%.

Plus impliquant encore, lorsque l'on demande aux interviewés s'ils sont fiers de l'image sociale de leur entreprise, 66% des salariés répondent positivement contre 69% des représentants du personnel et 94% des chefs d'entreprise. S'il existe des écarts importants entre les publics, les taux demeurent objectivement très élevés et, de fait, convergent.

### ■ L'image sociale est ancrée dans la vie quotidienne de l'entreprise

Nous avons proposé aux interviewés de réagir à des situations ou événements susceptibles de façonner cette image :

- En leur demandant dans quelle mesure ils contribueraient à la construction de l'image sociale.
- Puis, si chacun de ces critères s'appliquait bien ou non à la situation de leur propre entreprise.

Les résultats nous ont permis de constituer 4 groupes :

- Les facteurs jugés importants dans la construction de l'image et perçus de manière positive au sein de l'entreprise.
- Les facteurs jugés importants mais qui s'appliquent moins bien à la situation de l'entreprise.
- Les facteurs jugés relativement moins importants dans la construction de l'image mais s'appliquant bien à l'entreprise.
- Les facteurs jugés relativement moins importants et qui s'appliquent moins bien à l'entreprise.

On peut dégager ainsi les points forts de construction d'une image sociale et les principales priorités pour son évolution positive.

## Importance de critères sur l'image sociale des entreprises et correspondance avec l'entreprise - Récapitulatif -

	Pour les salariés	Pour les représentants du personnel	Pour les chefs d'entreprise
Critères influant dans la construction de l'image sociale de l'entreprise et qui s'appliquent bien à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>•L'attention portée à la sécurité et aux conditions de travail</li> <li>•Une absence de discrimination à l'embauche ou en termes d'évolution au sein de l'entreprise</li> <li>•Une gestion souple des horaires</li> <li>•La qualité des relations avec le management direct</li> <li>•L'adaptation des compétences tout au long de la vie professionnelle</li> <li>•Un plan social pour sauvegarder la compétitivité</li> <li>•La participation des salariés aux bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•L'attention portée à la sécurité et aux conditions de travail</li> <li>•Une absence de discrimination à l'embauche ou en termes d'évolution au sein de l'entreprise</li> <li>•L'adaptation des compétences tout au long de la vie professionnelle</li> <li>•La qualité des relations avec le management direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•L'attention portée à la sécurité et aux conditions de travail</li> <li>•La qualité des relations avec le management direct</li> <li>•Une absence de discrimination à l'embauche ou en termes d'évolution au sein de l'entreprise</li> <li>•L'adaptation des compétences tout au long de la vie professionnelle</li> <li>•Le traitement des risques psycho sociaux</li> </ul>
Critères influant moins dans la construction de l'image sociale de l'entreprise et qui s'appliquent bien à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un budget important accordé au comité d'entreprise</li> <li>•L'utilisation de dispositifs pour l'emploi des jeunes (alternance, apprentissage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Une gestion souple des horaires</li> <li>•L'utilisation de dispositifs pour l'emploi des jeunes (alternance, apprentissage)</li> <li>•Un budget important accordé au comité d'entreprise</li> <li>•Les actions de soutien à des associations humanitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un budget important accordé au comité d'entreprise</li> <li>•L'utilisation de dispositifs pour l'emploi des jeunes (alternance, apprentissage)</li> <li>•Une gestion souple des horaires</li> </ul>
Critères influant dans la construction de l'image sociale de l'entreprise et qui s'appliquent moins bien à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Une politique de rémunération attractive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Le traitement des risques psycho sociaux</li> <li>•Une politique de rémunération attractive</li> <li>•Un plan social pour sauvegarder la compétitivité</li> <li>•Des délocalisations d'activités</li> <li>•Une grève durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un plan social pour sauvegarder la compétitivité</li> <li>•Une grève durable</li> </ul>
Critères influant moins dans la construction de l'image sociale de l'entreprise et qui s'appliquent moins bien à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un recours massif aux contrats de travail précaires (convention de stage, CDD ...)</li> <li>•Des parachutes dorés pour les dirigeants</li> <li>•Les actions de soutien à des associations humanitaires</li> <li>•Des délocalisations d'activités</li> <li>•Une grève durable</li> <li>•Une séquestration de dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Une séquestration de dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Les actions de soutien à des associations humanitaires</li> <li>•Un recours massif aux contrats de travail précaires (convention de stage, CDD ...)</li> <li>•Des parachutes dorés pour les dirigeants</li> </ul>

### Les points forts reconnus comme essentiels

Attention portée aux conditions de travail, absence de discrimination, qualité des relations avec le management direct et maintien de l'employabilité par l'adaptation des compétences sont les quatre piliers concrets de l'image sociale.

Ces critères sont reconnus comme essentiels et bien adaptés à la situation de l'entreprise.

### Les principales priorités pour améliorer l'image sociale

Apparaissant comme importants dans la construction de l'image sociale, ces critères s'appliquent moins bien, selon les interviewés, à la réalité de leur entreprise : ce sont donc les caractéristiques pour lesquelles une évolution positive permettrait une amélioration de l'image.

Témoin des attentes des salariés dans ce domaine, une politique de rémunération attractive apparaît pour les salariés comme importante dans la construction de l'image sociale mais s'appliquant mal à leur entreprise. Ainsi dans un contexte d'attentes fortes sur le pouvoir d'achat, nombre de salariés et représentants du personnel estiment que leur entreprise n'a pas réellement de politique de rémunération attractive, alors même qu'elle contribue fortement à l'image sociale.

Si les chefs d'entreprise sont plus positifs sur le traitement des risques psycho sociaux dans leur entreprise, les représentants du personnel expriment au même titre que les salariés des doutes quant à sa réelle prise en compte. Il s'agit néanmoins d'un facteur contribuant fortement à fonder l'image sociale.

## VI - Faire face à la crise en préservant l'image sociale

---

Contrairement à l'image communément répandue, en temps de crise, il existe au sein de l'entreprise un espace potentiel d'action constructive et solidaire ne renvoyant pas nécessairement dos à dos salariés et syndicats d'un côté et chefs d'entreprise de l'autre.

Ainsi, dans des situations à risques comme une baisse d'activité ou un conflit social, le Comité d'Entreprise est perçu très largement comme une organisation constructive par 69% des salariés et 76% des chefs d'entreprise.

Par ailleurs, les acteurs de l'entreprise apparaissent relativement ouverts à la mise en œuvre de mécanismes de solidarité pour faire face à la crise. Nous avons demandé aux interviewés leurs opinions sur trois mesures souvent évoquées comme des moyens de dépasser une crise :

- La réduction des RTT de cadres pour atténuer l'impact financier du chômage partiel des ouvriers.
- Le détachement temporaire des salariés, en cas de sous activité, dans une autre entreprise.
- Les baisses de rémunérations pendant une période limitée.

C'est cette dernière proposition qui suscite de loin le degré d'acceptabilité le plus faible et cela de manière assez consensuelle entre les trois publics (de 19% à 29%).

Concernant un détachement temporaire dans une autre entreprise, en cas de sous activité, près d'un salarié et d'un représentant du personnel sur deux jugent cette mesure envisageable, les chefs d'entreprise étant plus nombreux (61%) à la juger envisageable.

Enfin, s'agissant d'une baisse du nombre de RTT des cadres, les opinions sont plus contrastées : si 64% des salariés adhèreraient à cette idée, les avis des représentants du personnel (51%) et des chefs d'entreprise (43%) sont plus réservés.

## VII - Perspectives

---

### ■ **L'image sociale : un patrimoine précieux et vulnérable**

Les résultats de cette enquête s'inscrivent dans un contexte caractérisé par une distanciation relative des salariés par rapport à l'entreprise.

La grande difficulté des dirigeants à proposer des caps stratégiques clairs et durables, l'intention affichée de mobilité accrue chez les plus jeunes, la rupture fréquente entre dirigeants et cadres de proximité...

Tout ceci renforce l'importance de l'image sociale, un patrimoine immatériel dont on perçoit qu'il peut contribuer à :

- Recréer les conditions d'implication des salariés en donnant un sens à leur action.
- Donner des repères dans la situation de « flou stratégique » imposée par le changement permanent.
- Refonder une appartenance collective autour de principes d'action collectifs plutôt que de valeurs morales individuelles.
- Attirer et conserver des talents à la fois moins fidèles et plus rares.

La proportion inusuelle des items « très important » dans l'appréciation des facteurs soumis à nos panels est probablement le reflet d'une conscience aigüe et partagée de ces enjeux.

### ■ **L'image sociale : au service d'une performance durable de l'entreprise**

Nous constatons que le « facteur humain » en période de crise ou de déstabilisation durable est l'élément décisif pour créer une dynamique.

C'est parce que les entreprises renvoient une image sociale positive que se construit une confiance collective solide, vectrice d'implication individuelle. Une fois ce mécanisme vertueux engagé, il constitue la clé de voûte de la performance collective.

L'affirmation d'une image sociale positive est peut-être la voie nécessaire pour garantir la performance durable de l'entreprise.

Lors de la décennie écoulée, la création de valeur s'est faite à partir d'efforts de productivité, de rationalisation des organisations, de mutualisation des ressources, en recourant à des process qui ont pu donner le sentiment que le travail humain était « standardisable ».

La crise a brutalement rappelé que la performance d'une entreprise, sa résistance ou sa robustesse face aux aléas économiques reposaient d'abord sur ceux qui la construisent et sur la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux.

Aujourd'hui la création de valeur requiert davantage d'innovation et de fiabilité que de rationalisation. Mais celles-ci ne peuvent résulter que d'une relation de confiance inscrite dans un « nouveau contrat social ».

Nombre de dirigeants s'en sont rendus compte et parlent de recréer la confiance entre acteurs de l'entreprise, parce que celle-ci est, en définitive, l'unique garante de la fiabilité des process et de l'innovation.

L'image sociale est au cœur de cette problématique : elle reflète aussi bien les fondamentaux du « contrat social » que propose l'entreprise à ses collaborateurs, que la qualité des relations qu'ils entretiennent au jour le jour et qui fait leur efficacité collective.

Cette revanche des facteurs humains sur le process nous propose comme nouvelle frontière, une communication active et responsable :

- Fondée sur des **pratiques RH** permettant l'employabilité, le respect des salariés, l'absence de discrimination.
- Respectueuse du **socle identitaire** des principes et pratiques de l'entreprise.
- Instrument d'un **dialogue interactif** avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.