

# Première Synthèses Informations

## LES PRATIQUES SALARIALES DES ENTREPRISES :

plus de diversification, davantage de primes de performance

Enquête REPONSE

Dans la première partie des années 2000, les augmentations de rémunération salariale font plus fréquemment appel aux primes, notamment aux primes de performance collective. Celles-ci se développent plus rapidement que les autres modes de rémunération et concernent la moitié des établissements de vingt salariés ou plus en 2004-2005.

Les pratiques salariales individualisées restent plus fréquemment utilisées pour les cadres que pour les non-cadres et elles prennent également de plus en plus d'importance.

Cependant, plus que l'individualisation pure, les entreprises tendent à privilégier des formules « mixtes », panachant éléments collectifs et individualisés. De manière générale, les pratiques salariales se diversifient, les entreprises utilisant simultanément un plus grand nombre d'instruments de rémunération que par le passé. Parallèlement, la pratique des entretiens d'évaluation se développe : trois établissements de vingt salariés ou plus sur quatre y recourent désormais.

En 2004-2005, les trois quarts des établissements d'au moins vingt salariés du secteur marchand non agricole ont accordé des augmentations générales de salaire à leurs salariés non cadres et un peu plus de la moitié ont fait de même pour leurs salariés cadres (tableau 1). Les trois quarts des établissements ont également accordé des augmentations individualisées pour les salariés non-cadres et plus des deux tiers pour les cadres. Ces résultats sont tirés de l'enquête REPONSE qui interroge les représentants de la direction et ceux du personnel sur les pratiques salariales (encadré 1).

Chacune de ces formes d'augmentation peut être exclusive ou non. Ainsi, 33 % des établissements ont accordé à la fois des augmentations individualisées et générales à leurs salariés cadres. Ils sont 56 % à avoir fait de même pour leurs salariés non cadres.

Les chefs d'entreprise peuvent également distribuer des primes liées à la performance collective ou individuelle. À l'inverse des augmentations générales ou

individuelles, ces modes de rémunération sont réversibles (encadré 2).

### Les primes liées à la performance collective se développent

Par rapport à la période 1998-1999, les modes de rémunération réversibles progressent, et particulièrement parmi ceux-ci les primes liées à la performance collective. La moitié des établissements font désormais usage de ce mode de rémunération, alors qu'un tiers seulement le faisaient en 1998-1999. Le recours à ce type de primes a augmenté de 19 points pour les cadres, et de 15 points pour les non-cadres.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS SOCIALES  
ET DE LA SOLIDARITÉ

Contrairement aux primes individualisées, les primes de performance collective offrent à l'entreprise l'avantage de flexibiliser la masse salariale sans individualisation, ce qui favorise en principe la cohésion des équipes de travail. Ainsi, parmi les directions qui mettent en avant l'importance du maintien d'un bon climat social au moment des décisions de revalorisation des salaires, 55 % ont recours aux primes de performance collective pour les non-cadres et 57 % pour les cadres. Celles pour lesquelles ce critère n'a pas la même importance ne sont qu'un tiers à les utiliser. De même, parmi les directions, celles qui estiment primordial d'encourager la coopération entre les salariés optent le plus souvent pour ce type de primes. Elles sont 53 % à pratiquer les primes de performance collective pour les cadres et 51 % pour les non-cadres, contre respectivement 42 % et 36 % pour les directions ne donnant pas à la coopération la même importance. De manière générale, les primes de performance collective sont plus fréquentes dans les établissements ayant mis en place des pratiques favorisant la participation active des salariés, comme les groupes de qualité.

Plus de la moitié des établissements distribuent des primes liées à la performance individuelle, aux cadres plus souvent qu'aux non-cadres. Ainsi, 64 % des établissements attribuent des primes de performance individuelle à leurs cadres et 55 % à leurs non-cadres. En sept ans, le recours aux primes individuelles a davantage augmenté pour les cadres que pour les non-cadres : respectivement + 14 et + 3 points.

Répondue en 1998-1999 dans les secteurs du tertiaire comme les activités immobilières, pour les cadres comme pour les non-cadres, la pratique d'une rémunération variable, par le biais de primes, s'est diffusée à tous les secteurs, y compris les secteurs industriels. Seuls les secteurs de la santé et des associations ont

Tableau 1  
Répartition des établissements selon les pratiques salariales

En % d'établissements

Établissements pratiquant des :	Salariés non cadres		Salariés cadres	
	1998-1999	2004-2005	1998-1999	2004-2005
Pratiques non réversibles :				
Augmentations générales de salaires.....	67,7	75,5	46,7	53,1
Augmentations individualisées hors primes	69,5	76,0	54,9	68,2
Pratiques réversibles :				
Primes liées à la performance individuelle	52,4	55,2	49,6	63,5
Primes liées à la performance collective...	34,9	50,2	33,3	51,9
Stock-options.....	1,4	0,9	2,6	4,1
Aucune augmentation .....	7,3	3,1	20,1	20,1

Source :  
enquêtes REPONSE  
1998-1999  
et 2004-2005.

Lecture : sur la période 2004-2005, 75,5 % des établissements ont accordé à leurs salariés non cadres des augmentations générales de salaires et 53,1 % ont accordé des augmentations générales à leurs cadres.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Encadré 1

## L'ENQUÊTE REPONSE

L'enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) a pour objectif de comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés. Le questionnaire porte sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflit(s) collectif(s) et la perception du climat social. L'enquête a été réalisée de janvier à juin 2005.

### Les points de vue croisés de trois catégories d'acteurs

L'objet de l'enquête justifie la multiplicité des angles d'interrogation et des acteurs enquêtés : 2 930 représentants de la direction, 1 970 représentants du personnel et 7 940 salariés ont ainsi été enquêtés au sein des mêmes établissements. *In fine*, les trois volets de l'enquête fournissent trois échantillons couplés :

- les salariés interrogés correspondent aux 8 340 000 salariés qui sont, depuis plus de 15 mois, dans les 125 200 établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole ;
- les représentants de la direction correspondent aux représentants chargés des relations sociales dans ces établissements ;
- les représentants du personnel sont représentatifs des représentants de la principale organisation syndicale ou de la liste majoritaire (qu'elle soit syndicale ou non) dans les 98 050 établissements qui disposent d'une instance de représentation du personnel. Ils ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des représentants du personnel.

### Un suivi au cours du temps

Les résultats de l'enquête de 2004-2005 sont comparés à ceux des deux éditions précédentes, 1992-1993 et 1998-1999. L'amélioration de la méthodologie d'enquête en 2004-2005 a permis de redresser les résultats de l'enquête 1998-1999 qui tendaient à surestimer les taux de couverture des établissements par les instances représentatives du personnel.

Les résultats issus de l'exploitation du sous échantillon présent en 1998-1999 et 2004-2005 sont arrondis à l'unité. Ce sont des ordres de grandeur fiables mais ils doivent être interprétés avec précaution.

maintenu le principe de revalorisations essentiellement non réversibles.

## Le recours aux primes individuelles a surtout augmenté pour les cadres

Les établissements différencient les pratiques salariales appliquées aux cadres et aux non-cadres [1]. Ainsi, en 2004-2005, 60 % des établissements appliquaient une formule salariale différente aux cadres et aux non-

cadres (encadré 2). Parmi ceux qui appliquent la même formule aux cadres et aux non-cadres, plus d'un sur quatre utilisent conjointement les quatre types de revalorisation.

Par ailleurs, il arrive plus fréquemment aux cadres qu'aux non-cadres de ne pas être augmentés du tout. Ainsi, en 2004-2005, 20 % des établissements n'ont accordé aucune augmentation à leurs cadres, contre 3 % pour les non-cadres. Une ana-

lyse plus fine des établissements selon l'évolution des volumes d'activité qu'ils ont connue durant les trois années précédentes montre que la conjoncture affecte peu ce pourcentage : 18 % lorsque l'activité a progressé et 21 % des établissements dans un contexte défavorable. Ils sont beaucoup moins nombreux à n'avoir pas accordé d'augmentation à leurs salariés non cadres : 9 % lorsque l'activité de l'établissement a décliné.

Les augmentations de salaire exclusivement non réversibles (uniquement augmentations générales de salaires et augmentations individualisées hors primes) concernent plus fréquemment les non-cadres que les cadres (tableau 2). Ainsi, près d'un établissement sur quatre a choisi ce type de revalorisations exclusif pour ses salariés non cadres, contre un sur sept pour ses cadres.

### Les primes de performance plus fréquentes dans l'automobile et l'énergie

Individualisation et réversibilité des rémunérations coexistent souvent dans le même secteur. Ainsi, dans le secteur de l'énergie ou celui des activités financières, les établissements adoptent plus souvent que la moyenne des pratiques salariales réversibles. Autrement dit, ils versent plus fréquemment des primes. Par ailleurs, ils individualisent plus souvent les rémunérations. Dans le secteur des transports et dans celui de la santé et de l'action sociale, en revanche, les augmentations générales de salaire sont plus fréquentes.

Dans le secteur de l'automobile, tous les établissements versent aux cadres une partie de leur rémunération sous forme réversible et 53 % le font pour les non-cadres (graphiques 1 et 2). Les secteurs de la santé et des associations se distinguent par des pratiques plutôt collectives et non réversibles : cadres et non-cadres sont plutôt augmentés via des hausses de salaire général-

Source :  
enquête REPONSE  
2004-2005.

Tableau 2  
Les différents modes de revalorisation salariale en 2004-2005

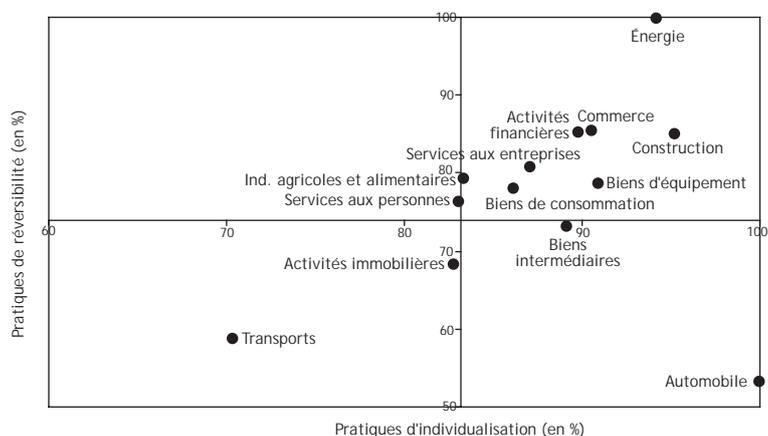
En % d'établissements

	Pour les salariés non cadres	Pour les cadres
Aucune augmentation .....	3,1	20,1
Revalorisations non réversibles seulement.....	23,0	13,6
Revalorisations réversibles seulement .....	1,9	5,3
Revalorisations à la fois réversibles et non réversibles .....	72,0	61,0
<b>Total .....</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Aucune augmentation .....	3,1	20,1
Revalorisations collectives seulement .....	13,7	10,0
Revalorisations individualisées seulement .....	11,2	12,4
Revalorisations à la fois individualisées et collectives.....	72,0	57,5
<b>Total.....</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Les quatre modes de revalorisation simultanément.....</i>	<i>21,1</i>	<i>16,8</i>

Lecture : sur la période 2004-2005, 3,1 % des établissements n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés non cadres et 20,1 % n'ont accordé aucune augmentation à leurs salariés cadres.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

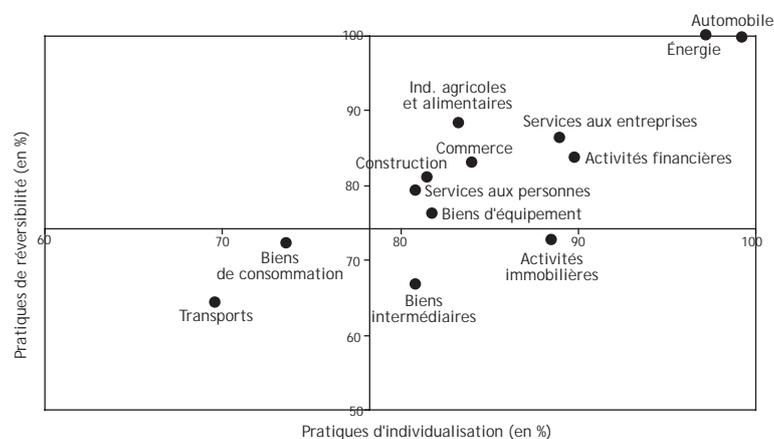
Graphique 1  
Les pratiques salariales des établissements pour les non-cadres, par secteur, en 2004-2005 \*



Lecture : tous secteurs confondus, 74 % des établissements ont accordé des augmentations réversibles de salaires et 83,2 % des augmentations individualisées au personnel non cadre. Dans le secteur de l'automobile, 53 % des établissements versent une partie de la rémunération des non-cadres sous forme réversible et 100 % ont recours à l'individualisation.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Graphique 2  
Les pratiques salariales des établissements pour les cadres, par secteur, en 2004-2005 \*



Lecture : tous secteurs confondus, 74,2 % des établissements où la catégorie cadre est représentée ont accordé des augmentations réversibles de salaire et 78,3 % des augmentations individualisées aux cadres. Dans le secteur de l'automobile, 100 % des établissements versent une partie de la rémunération des cadres sous forme réversible et 97 % ont recours à l'individualisation.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

\* Le secteur de la Santé, action sociale, non représenté sur ces graphiques, se distingue par un faible taux de réversibilité (25 % environ pour les cadres et les non-cadres) et d'individualisation (40 % pour les non-cadres et 31 % pour les cadres).

Source :  
enquête REPONSE  
2004-2005.

rales. À l'inverse, le secteur énergétique privilégie des revalorisations individualisées et réversibles, donc des primes individuelles, pour l'ensemble de ses salariés.

## Les pratiques de rémunération continuent de se diversifier

Dans les années quatre-vingt, la pratique des augmentations individuelles de salaire s'est généralisée, surtout pour les cadres. De 1993 à 1998, cette forme d'augmentation s'est étendue aux non-cadres. Les revalorisations fondées seulement sur des augmentations générales ont ainsi régressé et des formules complètement individualisées se sont développées. Ces formules faisaient appel uniquement à des instruments fondés sur la performance individuelle, sans bénéfice des augmentations générales. Les formules mixtes se sont également développées, panachant instruments individuels et collectifs. Ces formules pouvaient alors être perçues comme transitoires [1]. Elles apparaissaient comme une étape intermédiaire entre des pratiques essentiellement collectives et des pratiques totalement individualisées.

En fait, si l'individualisation a continué de se développer entre 1998 et 2005, c'est essentiellement au sein de formules mixtes incluant également des modes de rémunération collective. Le

Encadré 2

### LES DIFFÉRENTES PRATIQUES SALARIALES

L'enquête REPONSE interroge en particulier les représentants du personnel et ceux de la direction sur les pratiques salariales des entreprises : augmentations générales de salaire, augmentations individualisées de salaire, primes liées à la performance individuelle, primes liées à la performance collective. D'autres éléments de la rémunération, comme les stocks-options et ceux découlant des dispositifs d'épargne salariale, ne sont pas pris en compte dans cette étude.

Les modes de rémunération réversibles regroupent les composantes de la rémunération qui sont susceptibles de fluctuer, y compris à la baisse. Il s'agit dans l'enquête des primes liées à la performance individuelle, des primes liées à la performance collective.

Les augmentations de salaire (hors primes) sont, elles, non réversibles, c'est-à-dire qu'elles portent la rémunération à un niveau qui ne peut pas être remis en cause dans la période suivante. Elles sont qualifiées de générales lorsqu'elles sont accordées indistinctement à tous les salariés de l'entreprise. Elles sont individualisées lorsqu'elles sont fonction des performances des salariés. Au sein d'une entreprise, ces deux modes d'augmentations peuvent coexister lorsque l'entreprise alloue une enveloppe aux augmentations générales et une autre destinée à augmenter de manière différenciée certains salariés. On parle alors d'augmentations mixtes.

Ces modes de rémunération peuvent également être classés selon leur caractère collectif (augmentations générales, prime collective) ou individuel (augmentations individualisées, prime individuelle).

fait marquant de la période est en effet la diversification des modes de rémunération au sein des établissements. Ceux-ci ont eu recours de plus en plus aux augmentations individuelles de salaire, mais également aux augmentations générales ainsi qu'aux primes de performance, individuelle ou collective, de sorte que les modes de rémunération mixtes sont de plus en plus répandus.

Au sein des établissements, il est d'ailleurs plus fréquent que par le passé que plusieurs modes de rémunération coexistent. Ainsi, en 2004-2005, 56 %

des établissements utilisent pour leurs cadres au moins trois outils de rémunération (sur les quatre que sont les augmentations individuelles et collectives et les primes individuelles et collectives), contre 43 % en 1998-1999. Ce pourcentage a également augmenté pour les non-cadres, passant de 31 % à 47 % sur la période.

Les établissements panachant instruments collectifs et individuels sont de plus en plus nombreux : en 2004-2005, 58 % sont dans ce cas pour les cadres, contre 46 % en 1998-1999. Pour les non-cadres, la part des éta-

Tableau 3  
Évolution des pratiques salariales des entreprises pour les non-cadres entre 1998-1999 et 2004-2005

En % d'établissements

Pratique salariale en 1998-1999 \ Pratique salariale en 2004-2005	Aucune revalorisation	Revalorisation collective seulement	Revalorisation individualisée seulement	Revalorisation mixte	Total
Aucune revalorisation (10 %)	5	37	3	55	100
Revalorisation collective seulement (augmentation générale et/ou prime collective) (13 %)	14	35	4	47	100
Revalorisation individualisée seulement (augmentation individuelle et/ou prime individualisée) (14 %)	5	15	18	62	100
Revalorisation « mixte » (63 %)	1	13	7	79	100
<b>Ensemble (100 %)</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Source :  
enquêtes REPONSE  
1998-1999  
et 2004-2005.

Lecture : parmi les établissements qui en 1998-1999 n'avaient accordé aucune revalorisation à leurs salariés non cadres, groupe qui représentait alors 10 % des établissements, 37 % ont opté en 2004-2005 pour une revalorisation collective des rémunérations des non-cadres.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole ayant répondu à chacune des deux enquêtes REPONSE 1998-1999 et 2004-2005.

Remarque : par revalorisation « mixte », il faut entendre des pratiques salariales panachant éléments individuels et collectifs.

Tableau 4  
Évolution des pratiques salariales des entreprises pour les cadres entre 1998-1999 et 2004-2005

En % d'établissements

Pratique salariale en 1998-1999 \ Pratique salariale en 2004-2005	Aucune revalorisation	Revalorisation collective seulement	Revalorisation individualisée seulement	Revalorisation mixte	Total
Aucune revalorisation (21 %) .....	26	28	9	37	100
Revalorisation collective seulement (12 %) .....	32	33	11	24	100
Revalorisation individualisée seulement (18 %) .....	13	2	19	66	100
Revalorisation mixte (49 %) .....	9	8	6	77	100
<b>Ensemble (100 %) .....</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Source :  
enquêtes REPONSE  
1998-1999  
et 2004-2005.

Lecture : parmi les établissements qui en 1998-1999 n'avaient accordé aucune revalorisation à leurs cadres, groupe qui représentait alors 21 % des établissements, 28 % ont opté en 2004-2005 pour une revalorisation collective des rémunérations des cadres.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole ayant répondu à chacune des deux enquêtes REPONSE 1998-1999 et 2004-2005.

Remarque : par revalorisation « mixte », il faut entendre des pratiques salariales panachant éléments individuels et collectifs.

blissements concernés en 2004-2005 est de 72 %, contre 63 % six ans plus tôt. Pratiques réversibles et non réversibles coexistent également plus souvent que par le passé. En 2004-2005, 72 % des établissements utilisaient à la fois des outils réversibles et non réversibles pour rémunérer leurs non-cadres, contre 59 % en 1998-1999.

De ce fait, la part des établissements ayant une politique salariale totalement individualisée diminue, de 5 points environ pour les non-cadres comme pour les cadres. Il en va de même des établissements recourant exclusivement à des modes de rémunération collectifs.

Ces résultats sont confirmés si l'on raisonne sur le champ plus restreint des établissements ayant répondu à la fois aux éditions 1998-1999 et 2004-2005 de l'enquête REPONSE. Du côté des cadres comme des non-cadres, les formules salariales strictement collectives ou totalement individualisées sont en léger recul : 47 % des établissements qui, en 1998-1999, revalorisaient les salaires de leurs salariés non cadres uniquement selon des critères collectifs ont intégré une individualisation des rémunérations (tableau 3).

Toutefois, l'aspect collectif demeure prépondérant pour les non-cadres, puisque 82 % de ces établissements continuent à intégrer une composante collective dans leur mode de rémunération des non-cadres. À l'inverse, deux tiers des établisse-

ments qui avaient une pratique salariale totalement individualisée envers les cadres ont intégré un aspect collectif (tableau 4). Dans près de la moitié des cas, des primes collectives ont été intégrées. La revalorisation mixte, panachant augmentations individualisées et collectives, constitue par ailleurs la pratique la plus stable. Sur dix établissements qui l'avaient adoptée en 1998-1999, huit l'ont conservée en 2004-2005, que ce soit pour les cadres ou les non-cadres.

Au total, en six ans, les pratiques polarisées ont reculé en faveur des pratiques mixtes. Les établissements ont plus souvent distribué des primes et parallèlement eu recours à l'individualisation.

### Les représentants de la direction privilégient les résultats financiers

Selon les représentants de la direction, les principaux critères de revalorisation salariale relèvent essentiellement de la santé économique de l'entreprise :

près de deux représentants de la direction sur trois citent les résultats financiers comme un critère primordial de revalorisation (tableau 5). Lorsque les pratiques salariales reposent sur l'individualisation, ils mettent en avant ce critère dans plus de 70 % des cas. Six sur dix citent également les directives du siège ou de la maison mère.

Maintenir un bon climat social est aussi un critère primordial de revalorisation salariale pour plus de la moitié des représentants de la direction : 38 % d'entre eux l'associent aux résultats financiers de l'entreprise et 35 % aux recommandations du siège. En revanche, seulement un tiers des représentants de la direction considèrent les recommandations de branche et l'inflation comme des critères primordiaux pour les revalorisations salariales.

### L'individualisation pour motiver les salariés

L'individualisation consiste à lier une partie de la rémunération aux résultats obtenus par le sala-

Tableau 5  
Les principaux critères de revalorisation salariale en 2004-2005 selon les représentants de la direction

En % d'établissements

Les résultats financiers de l'entreprise .....	64,6
Les directives du siège ou de la maison mère .....	62,8
La nécessité de maintenir un bon climat social .....	53,6
La revalorisation du SMIC .....	46,7
L'inflation .....	37,3
Les recommandations de branche .....	30,1
La comparaison des salaires avec d'autres employeurs .....	13,3

Source :  
enquête REPONSE  
2004-2005.

Lecture : 64,6 % des représentants de la direction déclarent que les résultats financiers de l'entreprise constituent un critère primordial pour les revalorisations salariales.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Remarque : le total ne fait pas 100 % car pour chaque établissement plusieurs critères peuvent être déclarés.

rié. Près d'un représentant de la direction sur deux pense que c'est une pratique qui motive les salariés (tableau 6). Dans les établissements qui pratiquent l'individualisation, une très large majorité des représentants de la direction évoquent particulièrement quatre critères primordiaux dans le choix des attributions d'augmentations individualisées de salaire : l'intensité des efforts dans le travail, la capacité de répondre à des sollicitations imprévues, la contribution au fonctionnement de l'équipe et l'implication dans les objectifs de l'entreprise (tableau 7). Près d'un représentant de la direction sur deux considère que l'individualisation des rémunérations est plus juste que des hausses indifférenciées puisqu'en principe, elle récompense les performances des salariés les plus méritants.

Toutefois, l'individualisation poussée trop loin peut avoir un effet néfaste sur la cohésion [2]. Ce sont surtout les représentants du personnel qui signalent cet inconvénient. Si 41 % d'entre eux sont également d'avis que l'individualisation des rémunérations motive les salariés, ils sont aussi nombreux à penser que celle-ci crée des rivalités entre salariés nuisibles au bon fonctionnement collectif de l'établissement (tableau 6). Les représentants de la direction, pour leur part, n'évoquent cet effet néfaste que dans 16 % des cas. Cependant, les établissements qui accordent une grande importance au maintien du climat social pour les décisions de revalorisation des salaires ont moins souvent recours que les autres aux formules salariales totalement individualisées, que ce soit pour leurs cadres ou leurs non-cadres.

Plus de 80 % des représentants du personnel souhaitent que la contribution du bon fonctionnement de l'équipe ou la capacité de répondre à des sollicitations imprévues constituent des critères primordiaux dans l'attribution d'augmentations individualisées de salaire, tout comme

**Tableau 6**  
**Les effets de la pratique d'individualisation des rémunérations en 2004-2005 selon...**

En % d'établissements

	les représentants de la direction	les représentants du personnel
L'individualisation est plus juste que des hausses indifférenciées...	47,2	23,7
L'individualisation motive les salariés .....	46,1	41,4
L'individualisation crée des rivalités nuisibles au bon fonctionnement collectif .....	16,4	40,9
On ne peut pas fonder l'individualisation sur des critères objectifs	8,2	21,7

Source :  
enquête REPONSE  
2004-2005.

Lecture : 47,2 % des représentants de la direction et 23,7 % des représentants du personnel des établissements pratiquant l'individualisation déclarent être tout à fait d'accord avec le fait que l'individualisation est une pratique plus juste que des hausses indifférenciées.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole pratiquant l'individualisation en 2004-2005.

**Tableau 7**  
**Les critères d'attribution des augmentations individualisées en 2004-2005 selon...**

En % d'établissements

	les représentants de la direction	les représentants du personnel
L'intensité des efforts dans le travail .....	82,8	53,2
La capacité de répondre à des sollicitations imprévues .....	72,6	69,2
La contribution au fonctionnement de l'équipe .....	72,6	62,3
L'implication dans les objectifs de l'entreprise.....	71,7	66,6
La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance .....	50,5	49,3
Le non-absentéisme .....	45,8	54,1
L'ancienneté.....	23,7	28,5
Autre critère .....	15,4	21,3

Source :  
enquête REPONSE  
2004-2005.

Lecture : 82,8 % des représentants de la direction et 53,2 % des représentants du personnel des établissements pratiquant l'individualisation considèrent que « l'intensité des efforts du salarié dans son travail » est, dans la pratique et dans leur établissement, un critère important d'attribution des augmentations individualisées.

Champ : établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole pratiquant l'individualisation en 2004-2005.

l'implication du salarié dans son travail. Mais pour ce dernier critère, ils ne sont que 53 % à estimer que c'est effectivement le cas (tableau 7).

Dans les établissements qui ont introduit une forme d'individualisation des rémunérations depuis 1998-1999, l'opinion des représentants de la direction a évolué positivement à l'égard de ces dispositifs. Parmi ceux qui affichaient une certaine réticence, plus de la moitié ne redoutent plus l'effet nuisible de l'individualisation sur le fonctionnement de l'équipe. Dans les établissements qui sont passés d'une individualisation totale des rémunérations en 1998-1999 à une individualisation partielle en 2004-2005, les représentants de la direction sont en revanche moins nombreux en 2004-2005

qu'en 1998-1999 à considérer que l'individualisation garantit une certaine justice des rémunérations. Une grande majorité en reste cependant convaincue.

Les représentants du personnel conservent une opinion plus critique quant à l'individualisation des rémunérations : ils sont peu nombreux à considérer que l'individualisation est plus juste que la revalorisation générale et la grande majorité continue à considérer qu'elle génère des rivalités entre salariés. En revanche, leur avis sur son impact sur la motivation des salariés évolue positivement : plus de la moitié d'entre eux qui n'étaient pas d'accord en 1998-1999 avec le fait que l'individualisation motive les salariés sont devenus plutôt d'accord ou tout à fait d'accord en 2004-2005.

## Des entretiens périodiques d'évaluation plus fréquents

En 2004-2005, dans 73 % des établissements, les représentants de la direction déclarent que certains salariés non cadres sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien d'évaluation. Cette proportion est de 76 % pour les cadres, pour lesquels ces entretiens sont assez systématiques, puisqu'ils concernent l'ensemble du personnel cadre dans 68 % des établissements. Ils le sont moins pour les non-cadres puisqu'ils ne concernent l'ensemble du personnel non cadre que dans 54 % des établissements.

Les entretiens d'évaluation sont plus fréquents qu'auparavant. Seuls 61 % des établissements y

avaient recours en 1998-1999 pour les cadres et les non-cadres. Ils étaient déjà plus systématiques pour les cadres que pour les non-cadres. Ainsi, à cette date, ils concernaient l'ensemble des cadres dans 52 % des établissements, et l'ensemble des non-cadres dans 44 % des établissements.

Les entretiens sont plus fréquents dans les établissements qui ont opté pour une formule salariale incluant une part d'individualisation. L'individualisation suppose en effet la mise en place de systèmes de fixation d'objectifs individuels, de suivi et d'évaluation des performances au regard des objectifs fixés. Par

ailleurs, du fait de l'interdépendance de plus en plus marquée entre les actions des salariés, l'entretien d'évaluation apparaît comme une des solutions offertes à l'employeur pour démêler la contribution de chacun des salariés au résultat de l'équipe [3].

En 2004-2005, les entretiens périodiques concernaient les cadres dans 84 % de ces établissements et les non-cadres dans 77 % d'entre eux. Dans les établissements qui ne pratiquaient aucune forme d'individualisation, 46 % pratiquaient des entretiens périodiques pour les cadres et 56 % pour les non-cadres.

---

Agnès BRIZARD, Malik KOUBI (Dares).

---

## Bibliographie

- [1] Barreau J., Brochard D. (2003), « Les politiques de rémunération des entreprises : diversification, individualisation et segmentation », *Colloque Dares*.
- [2] Levine D. (1991), « Cohesiveness, productivity and wage dispersion », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 15, pp. 237-255.
- [3] Diaye M.-A., Greenan N., Criffo-Tillet P. (2003), « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Document de travail du CEE*, n°21.
- [4] Durand J.-P. (2001), « Flux tendu et modèle de la compétence : une révolution silencieuse », in J. Delaunay, *Capitalisme contemporain : questions de fond*, L'Harmattan.
- [5] Lazear E.-P. (1989), « Pay equality and industrial politics », *Journal of Public Economy*, vol. 97, n° 3, pp. 561-580.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi et le Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15. [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (Rubrique Études et Statistiques) Directeur de la publication : Antoine Magnier.

Téléphone Publications : 01.44.38.22.(60 ou 61) Documentation : 01.44.38.23.(12 ou 14) / Télécopie : 01.44.38.24.43

Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : [dares.communication@dares.travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@dares.travail.gouv.fr)

Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton.

Maquettistes : Daniel Lepesant, Guy Barbut, Thierry Duret.

Conception graphique : Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi et Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité. Reprographie : DAGEMO.

Abonnements : *La Documentation française*, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex.

Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES

Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 120 €, CEE (TTC) 126,50 €, DOM-TOM et RP (HT, avion éco.) : 125,20 €,

hors CEE (HT, avion éco.) 129,10 €, supplément avion rapide : 7,90 €.

Publicité : Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi et Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.

Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.