

# LES PRATIQUES SALARIALES DES ENTREPRISES

## Avec la crise, un recentrage sur les revalorisations collectives

En 2010, dans un contexte de crise économique profonde, environ 6 % des établissements de 20 salariés ou plus n'ont accordé ni augmentations ni primes à leurs salariés, soit 2 fois plus qu'en 2004. Ces politiques salariales restrictives ont plus souvent concerné les établissements de petite taille ou ceux dont les salaires moyens étaient les plus bas.

Les pratiques salariales ont évolué pour s'adapter à ce contexte : les augmentations individualisées ont nettement reculé par rapport à 2004 tandis que les modes collectifs de revalorisation des salaires ont mieux résisté. Les augmentations générales sont redevenues la pratique la plus fréquente pour augmenter les salaires de personnes non cadres.

La diversification des modes de revalorisation des salaires, qui s'était affirmée au début des années 2000, n'est pas remise en cause, même si la proportion d'établissements se limitant uniquement à des pratiques collectives a augmenté entre 2004 et 2010. Les pratiques salariales réversibles (c'est-à-dire les primes) et individualisées continuent notamment d'être souvent conjuguées. Elles le sont d'autant plus que la taille des établissements est grande ou que le salaire moyen distribué est élevé.

Pour accorder des hausses de salaires, les représentants de la direction sont guidés essentiellement par la conjoncture et la santé financière de l'entreprise, mais aussi par le souci de maintenir un bon climat social. La crise renforce pourtant des tensions et des désaccords avec les représentants des salariés, qui sont plus nombreux à ne pas avoir la même opinion que la direction sur les pratiques salariales individualisées.

L'évaluation périodique des salariés (en particulier au travers des entretiens professionnels annuels) concerne maintenant une grande majorité d'établissements. Du fait de la crise, elle sert moins à augmenter les salaires et davantage à favoriser l'accès à la formation.

ENQUÊTE REPONSE 2011

En 2010, 73 % des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole ont accordé des augmentations générales de salaire à leurs salariés non cadres et 52 % ont fait de même pour leurs salariés cadres. 66 % des établissements ont également accordé des augmentations individualisées pour les salariés non cadres et 58 % 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).

Les chefs d'entreprises peuvent par ailleurs distribuer des primes qui, à l'inverse des augmentations, générales ou individualisées, constituent un mode de revalorisation salariale réversible (encadré 2). En 2010, la moitié des établissements ont ainsi distribué des primes liées à la performance collective, à leurs cadres comme à leurs non-cadres. Près de 60 % ont également distribué des primes liées à la performance individuelle à leurs cadres, et la moitié à leurs non-cadres.

### Avec la crise, davantage d'établissements n'ont distribué ni augmentations ni primes

La récession de 2009 s'est répercutée sur le volume d'activité des entreprises comme sur leurs politiques salariales : en 2010, 40 % des établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole ont déclaré avoir appliqué une politique salariale

Tableau 1 • Évolution des pratiques salariales des établissements

En % d'établissements

	Cadres*			Non-cadres*		
	1998	2004	2010	1998	2004	2010
<b>Pratiques salariales non réversibles**</b> .....	<b>70,9</b>	<b>83,5</b>	<b>77,2</b>	<b>87,4</b>	<b>95,1</b>	<b>90,7</b>
Augmentations générales de salaires .....	46,7	53,1	52,0	67,5	75,5	73,3
Augmentations individualisées hors primes .....	54,9	68,2	58,4	69,5	76,0	66,1
<b>Pratiques salariales réversibles**</b> .....	<b>58,7</b>	<b>74,2</b>	<b>69,4</b>	<b>65,0</b>	<b>74,0</b>	<b>70,0</b>
Primes liées à la performance collective .....	33,3	51,9	49,8	34,9	50,2	50,8
Primes liées à la performance individuelle .....	49,6	63,5	58,8	52,4	55,2	51,4
<b>Aucune augmentation, ni prime</b> .....	<b>20,1</b>	<b>10,6</b>	<b>13,5</b>	<b>7,0</b>	<b>3,1</b>	<b>6,1</b>

\* Dans les établissements où la catégorie existe.

\*\* Réversible, non réversible : définitions en encadré 2.

Lecture : en 2010, 52,0 % des établissements ont accordé des augmentations générales de salaires à leurs cadres, et 73,3 % à leurs salariés non-cadres.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

Tableau 2 • Part des établissements n'ayant accordé ni augmentations ni primes, en fonction de l'évolution de leur activité

En % d'établissements

Sur les trois dernières années, le volume de l'activité a été...	Pas d'augmentations ni de primes aux cadres*			Pas d'augmentations ni de primes aux non-cadres*		
	1998	2004	2010	1998	2004	2010
Croissant.....	17,1	7,4	9,6	5,1	1,5	5,0
Stable .....	22,1	14,8	25,8	7,6	2,6	5,4
Décroissant .....	26,2	13,0	19,9	12,1	9,0	8,6
<b>Ensemble</b> .....	<b>20,1</b>	<b>10,6</b>	<b>13,5</b>	<b>7,0</b>	<b>3,0</b>	<b>6,1</b>

\* Dans les établissements où la catégorie existe.

Lecture : en 2010, 25,8 % des établissements ayant déclaré un volume d'activité stable sur les trois dernières années n'ont accordé ni augmentations ni primes à leurs cadres, et 5,4 % de ces mêmes établissements n'ont accordé ni augmentations ni primes à leurs salariés non cadres.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

restrictive (1) pour faire face à la crise [1]. 13,5 % des établissements de 20 salariés ou plus n'ont distribué ni augmentations ni primes à leurs cadres en 2010, contre 10,6 % en 2004 (tableau 1). Sur la même période, la part d'établissements qui n'ont pas augmenté leurs non-cadres a doublé, mais est toutefois restée moitié moindre que chez les cadres.

Parmi les établissements n'ayant pas accordé d'augmentations ni de primes à leurs cadres en 2010, un quart a déclaré avoir mis en place une politique de gel ou de baisse des rémunérations pour faire face à la crise. Il en est de même pour plus du tiers des établissements en direction de leurs non-cadres. En revanche, les établissements déclarant avoir mis en place une politique de modération salariale ont été moins fréquemment dans une situation d'absence totale de progression des salaires, préservant des modes de revalorisation.

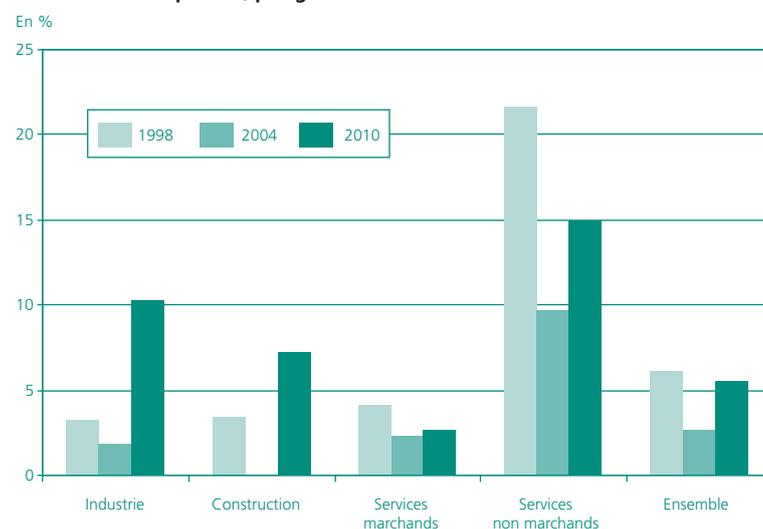
La conjoncture économique, mesurée par l'évolution des volumes d'activité durant les trois années précédentes, a eu un impact sur les pratiques salariales des établissements, en particulier envers les cadres : ces derniers n'ont reçu ni augmentations ni primes dans près

de 20 % des établissements où l'activité était décroissante en 2010, contre à peine 10 % des établissements où l'activité a progressé. Cet écart de pratiques en fonction de la conjoncture se retrouve, nettement atténué, pour les non-cadres (tableau 2).

Outre la conjoncture, les caractéristiques des établissements (secteur d'activité, taille et composition des effectifs) sont susceptibles d'influer sur la distribution ou non d'augmentations de salaires. Dans les secteurs principalement non marchands

(1) Par politique salariale restrictive, on entend modération, gel ou baisse des rémunérations.

Graphique 1 • Part des établissements n'ayant distribué ni augmentations ni primes, par grand secteurs d'activité



Lecture : en 2010, 10,3 % des établissements de l'industrie n'ont accordé ni augmentations ni primes, à aucun de leurs salariés.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

(éducation, santé et action sociale) la proportion d'établissements privés qui ne procèdent à aucune revalorisation salariale est systématiquement 3 fois plus élevée que dans les autres secteurs entre 1998 et 2010 (graphique 1). Cela peut s'expliquer par l'existence de conventions et de réglementations dont dépendent nombre d'établissements privés de ces secteurs spécifiques, qui induisent des modes différents de revalorisation des rémunérations. Les effectifs de ces secteurs sont plus fortement féminisés, mais ce n'est pas ce facteur qui les expose intrinsèquement à l'absence d'augmentations de salaires : « toutes choses égales par ailleurs », le risque de ne pas augmenter les salaires concerne plutôt les établissements faiblement féminisés.

La taille de l'établissement joue également un rôle important : en 2010, plus du quart des établissements de 11 à 19 salariés n'ont accordé ni augmentations ni primes à leurs cadres (encadré 3), contre moins de 4 % des établissements de 200 salariés

ou plus. À ce titre, le seuil de 50 salariés joue un rôle clef : en-deçà de ce seuil, la probabilité de n'avoir aucune revalorisation salariale est accrue de près de 50 %. Ce résultat est à relier à l'obligation faite aux entreprises de mettre en place un comité d'entreprise à partir de 50 salariés, et de conduire une négociation sur les salaires.

Enfin, les pratiques salariales d'un établissement (quels que soient sa taille et son secteur d'activité) dépendent de la composition de sa force de travail. La distribution d'augmentations de salaires ne dépend pas significativement de la structure par âge des salariés de l'établissement, comme, par exemple, la forte présence de jeunes, ou au contraire de seniors. En revanche, elle est sensible au niveau du salaire moyen pratiqué dans l'établissement, révélant en creux le poids de la structure des qualifications : plus le salaire moyen est élevé, plus le niveau de qualification est important et plus la probabilité de n'accorder aucune revalorisation est faible. La part d'établissements

Encadré 1

## SOURCES ET MÉTHODES

### L'enquête REPONSE 2010-2011

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 champ est celui des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole en France métropolitaine, hors Corse : secteurs privé et semi-public, hors agriculture, administrations publiques, hôpitaux publics, services domestiques aux particuliers, éducation non marchande.

Le questionnement 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 conflits collectifs et la perception du climat social. L'enquête, portant sur l'année 2010, a été réalisée de janvier à juin 2011.

### 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 : 4 030 représentants de la direction de l'établissement, 2 433 représentants du personnel et 11 378 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 par voie postale, correspondent aux 9 340 000 salariés présents depuis au moins 12 mois dans les 204 000 établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.
- Les représentants de la direction (RD), interrogés en face à face, correspondent aux représentants chargés des relations sociales dans ces établissements (directeurs d'établissement, responsables des ressources humaines, gestionnaires).
- Les représentants du personnel (RP) interrogés en face à face, appartiennent à la principale organisation syndicale de l'établissement ou à la liste majoritaire aux dernières élections professionnelles (qu'elle soit syndicale ou non). Ils ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des représentants du personnel. Les 2 433 établissements correspondants sont représentatifs des établissements de 11 salariés ou plus disposant d'une instance de représentation du personnel.

### Un suivi au cours du temps

Les résultats de l'enquête de 2010-2011 sont comparés à ceux des deux éditions précédentes (2004-2005 et 1998-1999), pour lesquelles des questions identiques ou très proches sont communes à tous les questionnaires. Par rapport aux deux éditions précédentes de l'enquête, le champ de l'enquête 2010-2011 a été étendu aux établissements de 11 à 19 salariés (encadré 3). Les comparaisons temporelles sont donc effectuées sur le champ restreint des établissements de 20 salariés ou plus, communs aux trois dernières vagues de l'enquête.

À l'inverse, la toute première version de l'enquête REPONSE (1992-1993) n'est pas mobilisée ici, son questionnaire ne contenant pas de question suffisamment proche de celles des trois vagues ultérieures.

La Dares a réalisé en 2008 une enquête spécifique Acemo (activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre) sur « les pratiques salariales des entreprises en 2007 » [7]. Le protocole d'interrogation comme le questionnaire de cette enquête sont nettement différents de ceux de l'enquête REPONSE, si bien que les résultats quantitatifs ne sont pas exactement comparables. En revanche, les principaux messages qualitatifs se recourent.

### Un rapprochement avec les déclarations annuelles de données sociales (DADS) pour relier pratiques salariales et salaires observés en 2010

Les déclarations annuelles de données sociales des entreprises (DADS) ont été mobilisées pour calculer, pour chaque établissement interrogé par REPONSE 2010-2011, le niveau moyen de salaire brut par équivalent temps plein (EQTP) et l'évolution moyenne de ces salaires entre 2009 et 2010. Ces données permettent d'enrichir l'analyse de la dernière vague de l'enquête REPONSE, pour tester l'existence de pratiques différenciées selon le niveau de salaire moyen de chaque établissement. Elles permettent également de vérifier le lien entre les pratiques déclarées de revalorisations des salaires et les évolutions observées des salaires versés en 2010.

Tableau 3 • Pratiques salariales des établissements en fonction du salaire brut moyen pratiqué en 2010

En % d'établissements

Salaire brut moyen par équivalent temps plein	Part des établissements	Ni augmentations ni primes	Pratiques de revalorisations salariales			
			Collectives	Individuelles	Non réversibles	Réversibles
Inférieur au Smic.....	0,3	10,7	57,3	51,9	60,8	41,6
De 1 à 1,3 Smic.....	7,9	11,9	76,7	61,3	83,9	55,9
De 1,3 à 1,6 Smic.....	25,7	9,9	79,2	73,5	85,1	62,4
De 1,6 à 1,8 Smic.....	18,8	7,7	80,3	74,6	88,0	68,0
De 1,8 à 2 Smic.....	13,4	8,8	78,8	75,9	87,4	71,1
De 2 à 2,5 Smic.....	18,9	6,3	78,5	85,3	90,6	74,1
De 2,5 à 3 Smic.....	7,1	0,7	81,5	97,3	95,4	88,5
Supérieur à 3 Smic.....	7,9	1,1	87,5	95,6	96,4	93,9

Lecture : en 2010, 26 % des établissements versent un salaire brut moyen par équivalent temps plein (EQTP) compris entre 1,3 et 1,6 fois le Smic ; 79 % de ces établissements ont accordé des revalorisations salariales collectives en 2010.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction » ; Insee, DADS 2010 (fichier complet).

n'ayant distribué ni augmentations ni primes en 2010 a ainsi dépassé 10 % dans les établissements de 20 salariés ou plus dont le salaire moyen est inférieur à 1,6 fois le Smic, alors qu'elle atteint à peine 1 % là où le salaire moyen excède 2,5 fois le Smic (tableau 3).

### Les revalorisations individualisées des rémunérations sont devenues un peu moins fréquentes

Dans l'ensemble, le contexte de crise économique s'est donc traduit par l'absence de revalorisations salariales dans une part plus importante d'établissements. Parallèlement, les politiques salariales ont évolué entre 2004 et 2010. Ce sont surtout les pratiques individualisées qui sont devenues un peu moins répandues : la part des établissements de 20 salariés ou plus pratiquant des augmentations individualisées a ainsi chuté de près de 10 points sur cette période, pour les cadres comme pour les non-cadres (tableau 1). Les primes individuelles de performance, dont l'usage avait nettement progressé pour les cadres entre 1998 et 2004 [2], ont également été un peu moins répandues en 2010 qu'en 2004, même si elles restent d'actualité dans plus de la moitié des établissements.

Ce diagnostic est renforcé si l'on se restreint aux seuls établissements ayant accordé des augmentations ou des primes. Sur ce champ, le recours à des pratiques salariales individualisées en direction des cadres, qui avait progressé à la fin des années 1990, a sensiblement reculé avec la crise (82 % des établissements concernés en 2010, après 88 % en 2004). Pour les non-cadres, ce mode de revalorisation est resté stable jusqu'au milieu des années 2000, pour devenir également moins prisé en 2010 (81 %, après 86 %). À l'opposé, les modes collectifs de revalorisations des salaires (augmentations générales et primes de performance collective) sont restés stables. Alors que ces pratiques semblaient devenir un modèle dépassé au début des années 2000 [3],

elles ont mieux résisté à la crise et ont concerné presque autant d'établissements en 2010 qu'en 2004 (85 % des établissements pour les cadres et 89 % pour les non-cadres). C'est surtout le fait des augmentations générales, qui sont devenues la pratique salariale prépondérante pour les non-cadres, concernant près de 80 % des établissements. En revanche, les pratiques de distribution de primes collectives (2), qui progressaient sensiblement entre 1998 et 2004 pour les cadres comme pour les non-cadres, se sont stabilisées en 2010.

Dans un contexte de fortes contraintes sur leurs ressources financières, les établissements pourraient donc avoir été conduits à recentrer leurs pratiques salariales pour les non-cadres sur des augmentations obligatoires, encadrées notamment par les négociations annuelles obligatoires et la revalorisation du Smic.

Cette opposition entre le repli des pratiques individualisées et la consolidation des pratiques collectives est au cœur des évolutions observées après 2004. Elle conditionne notamment l'évolution du caractère réversible ou non des pratiques salariales. Le moindre recours aux primes individuelles et aux augmentations individuelles explique ainsi à lui seul que les pratiques non réversibles et réversibles deviennent un peu moins fréquentes pour les cadres en 2010, dans les établissements accordant des revalorisations. Et si les pratiques réversibles et non réversibles se maintiennent conjointement chez les non-cadres, c'est en raison de la consolidation des augmentations et des primes collectives pour ces catégories de personnel entre 2004 et 2010.

Au final, en 2010, les pratiques non réversibles ont continué d'être plus fréquentes que les pratiques réversibles du fait du caractère prééminent des augmentations générales. La distribution de primes est cependant restée très répandue : elle est utilisée dans près de 65 % des établissements de 11 salariés ou plus, et 83 % des salariés perçoivent des primes ou des compléments salariaux [4].

(2) La comparaison entre les résultats de 1998 et 2004 doit être faite avec précaution car l'intitulé des questions a changé depuis l'enquête 2004, en particulier pour les primes de performance : l'intéressement était inclus dans les primes individuelles en 1998 et l'est dans les primes collectives depuis 2004.

Tableau 4 • Évolution du recours aux différents modes de revalorisation des salaires

En % d'établissements

Revalorisations des rémunérations	Cadres*			Non-cadres*		
	1998	2004	2010	1998	2004	2010
<b>Collectives/individuelles</b>						
Ni augmentations, ni primes.....	20,1	10,6	13,5	7,0	3,1	6,1
Pratiques de revalorisation collectives seulement.....	12,8	11,2	15,4	13,9	13,7	18,3
Pratiques de revalorisation individualisées seulement.....	18,4	13,8	13,1	15,4	11,2	10,5
Pratiques de revalorisation collectives et individualisées.....	48,7	64,4	58,0	63,7	72,0	65,2
<b>Total.....</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,1</b>
<b>Réversibles/non réversibles</b>						
Ni augmentations, ni primes.....	20,1	10,6	13,5	7,0	3,1	6,1
Pratiques de revalorisation réversibles seulement.....	9,0	5,9	9,3	5,6	1,9	3,2
Pratiques de revalorisation non réversibles seulement.....	21,2	15,3	17,1	28,0	23,0	23,9
Pratiques de revalorisation réversibles et non réversibles.....	49,7	68,3	60,1	59,4	72,1	66,8
<b>Total.....</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Pratiques des établissements ayant augmenté les salaires</b>						
Deux modes de revalorisation simultanés au moins.....	75,5	83,8	77,8	80,2	84,5	81,2
Trois modes de revalorisation simultanés au moins.....	41,4	59,2	53,6	46,1	58,0	53,4
Quatre modes de revalorisation simultanément**.....	13,9	21,1	21,7	14,8	21,8	20,7

\*Dans les établissements où la catégorie existe.

\*\* Les quatre modes de revalorisation salariale sont : collectifs, individuels, réversibles et non réversibles.

Lecture : en 2010, 53,6 % des établissements ayant accordé des augmentations ou des primes ont mobilisé simultanément au moins trois modes différents de revalorisation des salaires pour leurs cadres (augmentations générales ou individuelles, primes collectives ou individuelles) ; ils ont été 53,4 % à le faire pour leurs non-cadres.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

## Le panachage des pratiques salariales est resté de mise

Les entreprises n'utilisent que très rarement un unique dispositif de revalorisation des salaires. Ainsi, si l'individualisation est restée développée en 2010, c'est essentiellement au sein de formules mixtes incluant également des modes de rémunération collectifs. En réalité, le fait marquant des vingt dernières années a été la diversification des modes de rémunération au sein des établissements [3].

Ainsi, en 2010, un peu plus de la moitié des établissements ayant accordé des hausses de salaires ont combiné au moins trois des quatre modes de revalorisation étudiés (tableau 4). Sous les contraintes imposées par la crise, ils ont certes été un peu moins nombreux à le faire qu'en 2004, mais ce type de pratiques salariales hybrides est resté nettement plus répandu qu'à la fin des années 1990, notamment pour les cadres. En particulier, plus de 20 % des établissements continuent de mobiliser simultanément toute la panoplie de modes de revalorisations salariales, en 2010 comme en 2004, alors qu'ils étaient moins de 15 % en 1998.

Les établissements panachant instruments collectifs et individuels sont toujours les plus nombreux : en 2010, 58 % sont dans ce cas pour les cadres et 65 % pour les non-cadres (contre 64 % et 72 % en 2004, et 49 % et 64 % en 1998) (tableau 4). Toutefois, entre 2004 et 2010, la part des établissements ayant une politique salariale uniquement collective augmente, passant de 14 % à 18 % pour les non-cadres et de 11 % à 15 % pour les cadres. À l'inverse, la part des établissements distribuant des augmentations et des primes exclusivement individualisées a légèrement diminué.

En 2010, pratiques réversibles et non réversibles coexistent également dans 67 % des établisse-

### Encadré 2

#### MODES DE RÉMUNÉRATIONS : RÉVERSIBLES OU IRRÉVERSIBLES, INDIVIDUELS OU COLLECTIFS

L'enquête REPONSE interroge les représentants du personnel et ceux de la direction sur les pratiques salariales des entreprises : augmentations générales de salaires, augmentations individualisées de salaire, primes liées à la performance individuelle, primes liées à la performance collective.

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 et des primes liées à la performance collective (auxquelles sont ici assimilées les primes d'intéressement, de participation et d'épargne salariale).

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.

Ces modes de rémunération peuvent également être classés selon leur caractère collectif ou individuel. Les augmentations de salaires sont qualifiées de **collectives, ou générales**, lorsqu'elles sont accordées à tous les salariés de l'entreprise. Ont également un caractère collectif les primes attribuées à tous les salariés soumis à des contraintes particulières. Les augmentations de salaire de base ou les primes sont dites **individualisées** lorsqu'elles sont fonction des performances individuelles des salariés. Au sein d'une entreprise, ces deux modes d'augmentations peuvent coexister. On parle alors d'**augmentations mixtes**.

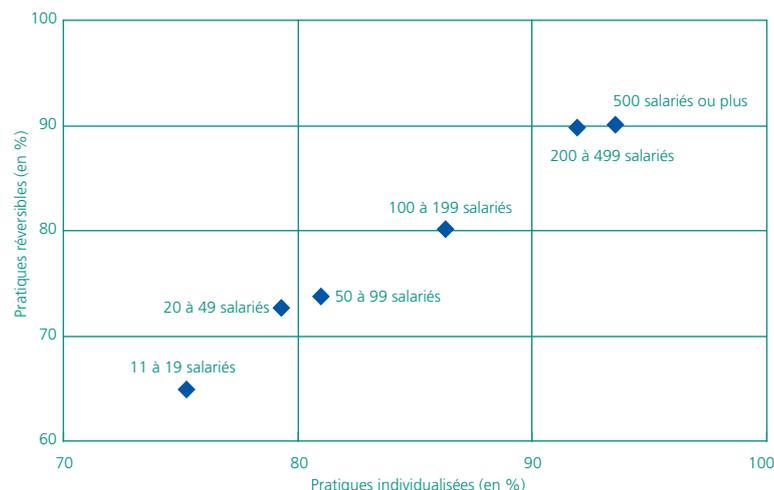
D'autres éléments de la rémunération, comme les primes fixes (13<sup>e</sup> mois, de fin d'année, d'ancienneté, de pénibilité, de contrainte de poste, etc.), les stock-options et les heures supplémentaires ne sont pas pris en compte dans cette étude.

Les pratiques salariales sont en outre différentes selon les catégories socio-professionnelles des salariés. En particulier, une opposition nette existe entre cadres et non-cadres. L'explorer conduit à choisir comment traiter les établissements qui ne comptent aucun cadre, ou aucun non-cadre. REPONSE 2010-2011 compte ainsi 3 679 établissements ayant à la fois des cadres et des non-cadres, 295 établissements sans cadres et 49 établissements sans non-cadres. Une méthodologie homogène à celle de *Brizard et Koubi* (2007) [2] a été retenue : lorsque des indicateurs par catégorie socioprofessionnelle sont présentés, ils sont calculés sur le champ des seuls établissements où cette catégorie est présente.

Modes de rémunérations	Collectifs	Individuels
<b>Non réversibles</b>	Augmentations générales	Augmentations individualisées
<b>Réversibles</b>	Primes de performance collective (y compris prime d'intéressement, de participation et d'épargne salariale)	Primes de performance individuelle

ments pour les non-cadres (60 % pour les cadres), en diminution par rapport aux périodes précédentes : en 2004, 72 % des établissements utilisaient à la fois des outils réversibles et non réversibles pour rémunérer leurs non-cadres (68 % pour les cadres). Reflet du recentrage des politiques salariales sur les augmentations générales de salaires, la part des établissements pratiquant des revalorisations salariales exclusivement non réversibles ou exclusivement collectives a progressé, en particulier chez les cadres, alors que ces pratiques s'étaient essouffées au début des années 2000.

Graphique 2 • Part des établissements pratiquant des revalorisations individualisées et/ou réversibles en 2010, par taille d'établissement



Lecture : en 2010, dans les établissements de 11 à 19 salariés, 75 % ont des pratiques individualisées et 65 % des pratiques réversibles.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

## Réversibilité et individualisation vont de pair

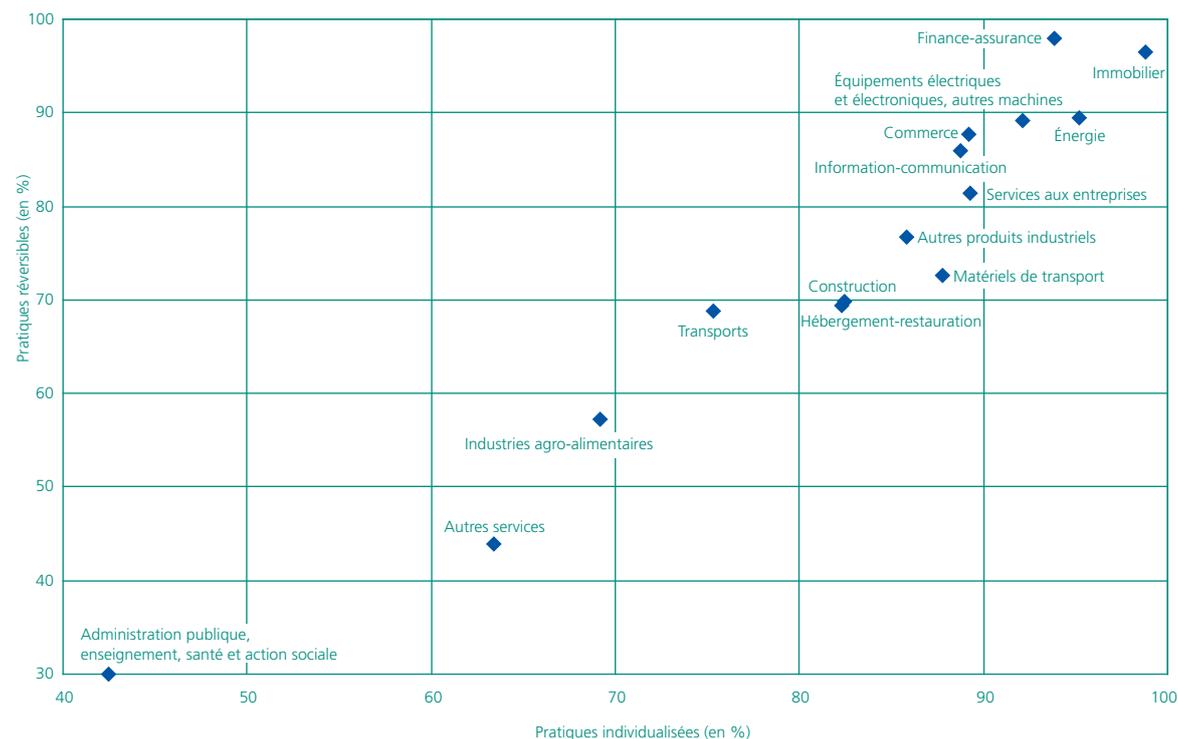
Parmi les formules salariales que les établissements combinent fréquemment, les pratiques individualisées et réversibles vont très fréquemment de pair. L'intensité de leur utilisation dépend des caractéristiques des établissements concernés.

Individualisation et réversibilité des hausses de salaires accordées croissent avec la taille de l'établissement (graphique 2). Le recours à ces deux types de pratiques salariales a ainsi concerné plus

de 90 % des établissements de 200 salariés ou plus en 2010, contre moins de 75 % des établissements de moins de 20 salariés.

Ces deux pratiques salariales sont également corrélées lorsque leur fréquence est étudiée suivant le secteur d'activité des établissements (graphique 3). Certains secteurs, qui sont davantage régulés par l'État (enseignement privé, santé et action sociale marchandes), apparaissent spécifiques en la matière : seuls 42 % des établissements de ces secteurs ont eu recours, en 2010, à l'individualisation et 30 % à des pratiques

Graphique 3 • Part des établissements ayant des pratiques salariales individualisées et/ou réversibles en 2010, par secteur d'activité



Lecture : en 2010, dans les établissements de la construction, 82 % ont des pratiques individualisées et 70 % des pratiques réversibles.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

salariales réversibles. À l'inverse, individualisation et réversibilité ont été utilisées par plus de 90 % des établissements de l'immobilier ou des activités financières et d'assurance. Cependant, dans le secteur des activités financières et d'assurance tous les modes de revalorisation salariale sont très répandus. Tous les établissements y ont déclaré avoir utilisé au moins un des outils non réversibles pour faire évoluer les salaires en 2010, et c'est également le secteur où le recours à des pratiques collectives a été le plus élevé en 2010 (97 % des établissements concernés), ce qui n'est pas le cas de l'immobilier (71 % des établissements concernés).

Les hausses de salaires individualisées ou réversibles sont d'autant plus fréquentes que le niveau moyen de salaire de l'établissement est élevé (tableau 3), ce qui recoupe largement les constats par taille et par secteur : le salaire moyen par établissement est plus élevé pour les grandes unités que pour les petites et la hiérarchie salariale des secteurs oppose, au bas de l'échelle, les secteurs de l'enseignement privé, de la santé et de l'action sociale, et, en haut, ceux de l'immobilier et des activités financières et d'assurance.

## Conjoncture et climat social ont continué de guider les pratiques salariales

Les principaux critères de revalorisation salariale ont peu évolué pendant les années 2000. Ils relèvent d'abord de la santé économique de l'entreprise et de la conjoncture à laquelle elle doit faire face : à chaque fois qu'ils ont été interrogés, près de deux représentants de la direction sur trois ont cité les résultats financiers comme un critère primordial de revalorisation (tableau 5). L'inflation semble être davantage un critère de second rang, cité dans environ un tiers des cas seulement.

Mais ces facteurs économiques ne sont pas seuls en jeu : maintenir un bon climat social est également un critère primordial de revalorisation salariale pour plus de la moitié des établissements interrogés. En 2010, 41 % d'entre eux l'associaient aux résultats financiers de l'entreprise et 28 % aux directives du siège.

Les conventions collectives de branches restent une référence très structurante pour fixer le niveau des salaires de base des non-cadres (60 % des établissements s'en servaient à ce titre en 2010) mais aussi des cadres (50 % des établissements).

Le recours à ces références conventionnelles en matière salariale ne se limite pas à la fixation du montant du salaire de base. Entre 2004 et 2010, plus d'un établissement sur deux y a eu recours également pour fixer les primes, et la part de ceux la mobilisant pour la retraite complémentaire et la prévoyance maladie est passée de 66 % à 74 %.

Tableau 5 • Évolution des critères de revalorisations salariales En % d'établissements

Part des établissements pour lesquels ce critère a été primordial pour les décisions de revalorisation des salaires au cours des trois dernières années*	1998	2004	2010
Les résultats financiers de l'entreprise.....	65,5	64,6	62,0
La nécessité de maintenir un bon climat social.....	59,4	53,6	54,9
La revalorisation du Smic.....	#	46,7	48,9
Les directives du siège ou de la maison-mère.....	57,4	62,8	46,4
L'inflation.....	30,5	37,3	38,0
L'application de la convention collective de branche ...	32,1	30,1	35,8
La réduction du temps de travail**.....	20,9	#	#
La comparaison avec les salaires accordés par d'autres employeurs.....	13,9	13,3	11,3
Nombre d'établissements interrogés.....	2 978	2 930	3 380

\* Par exemple 2008, 2009, 2010 pour les répondants de l'enquête 2010.

\*\* Pour les répondants de l'enquête 1998 seulement.

# Modalité absente du questionnaire cette année-là.

Lecture : en 2010, 62 % des représentants de la direction déclarent que les résultats financiers de l'entreprise ont constitué un critère primordial pour les décisions de revalorisation des salaires au cours des trois dernières années.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

Cependant, l'application de la convention collective de branche ne semble par constituer, du moins pour deux tiers des représentants de la direction, une référence incontournable pour décider des augmentations de salaires accordées.

## Représentants de la direction et du personnel n'ont pas toujours la même opinion sur l'individualisation

L'individualisation consiste à lier une partie de la rémunération aux résultats obtenus par le salarié. Interrogés sur les critères primordiaux dans le choix d'attribuer des augmentations individualisées de salaire, les représentants de la direction en évoquent particulièrement quatre (tableau 6). L'intensité des efforts dans le travail est restée en tête des critères dans près de huit établissements sur dix, quoiqu'un peu moins fréquemment citée en 2010 qu'en 2004 (-5 points). Viennent ensuite l'implication dans les objectifs de l'entreprise, la contribution au bon fonctionnement de

Tableau 6 • Évolution des critères d'attribution des augmentations individualisées entre 2004 et 2010 En % d'établissements

Part des établissements pour lesquels ce critère a été retenu pour le choix de salariés bénéficiant d'augmentations individualisées (ou de promotions)	2004	2010
L'intensité des efforts dans le travail.....	82,8	78,0
L'implication dans les objectifs de l'entreprise.....	71,7	75,8
La contribution au fonctionnement de l'équipe.....	72,6	72,7
La capacité de répondre à des sollicitations imprévues.....	72,6	71,6
La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance.....	50,5	53,4
Le non-absentéisme.....	45,8	44,4
L'ancienneté.....	23,7	27,3
Autre critère.....	15,4	20,4

Lecture : en 2010, 78 % des représentants de la direction déclarent que l'intensité des efforts dans le travail est un critère retenu pour le choix de salariés bénéficiant d'augmentations individualisées.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole ayant accordé des augmentations individualisées.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

Tableau 7 • Évolution de l'opinion des représentants de la direction (RD) et du personnel (RP) à propos de l'individualisation des salaires

En % d'établissements

Part des représentants qui, concernant l'individualisation, sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que...	1998		2004		2010	
	Représentants de la direction	Représentants du personnel	Représentants de la direction	Représentants du personnel	Représentants de la direction	Représentants du personnel
L'individualisation motive les salariés.....	85,7	72,3	85,6	72,9	88,2	66,8
L'individualisation crée des rivalités nuisibles au bon fonctionnement collectif.....	45,4	71,1	47,8	71,7	41,1	66,5
L'individualisation est plus juste que les hausses indifférenciées	89,4	58,1	85,6	57,7	85,3	54,4
On ne peut pas fonder l'individualisation sur des critères objectifs.....	32,5	53,9	22,7	47,2	22,7	51,2

Lecture : en 2010, 88,2 % des RD et 66,8 % des RP des établissements pratiquant l'individualisation sont d'accord ou plutôt d'accord pour dire que « l'individualisation motive les salariés ».

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole pratiquant l'individualisation.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volets « représentants de la direction » et « représentants du personnel ».

l'équipe et la capacité à répondre à des sollicitations imprévues, qui ont continué d'être cités par plus de sept établissements sur dix, une proportion quasi stable par rapport à 2004.

Les critères liés aux objectifs, individuels ou collectifs, ont pris une place croissante avec la crise : en 2010, 76 % des établissements ont mis l'accent sur l'implication dans les objectifs collectifs de l'entreprise (+4 points), tandis que 53 % ont fait de la réalisation des objectifs individuels, précis et fixés à l'avance, un critère primordial pour l'attribution d'augmentations individualisées (+3 points).

L'individualisation est une pratique salariale sur laquelle les représentants de la direction et du personnel ne partagent pas toujours la même opinion (3) (tableau 7). Les représentants de la direction sont plus de 85 % à penser que c'est une pratique qui motive les salariés, appréciation très stable tout au long de la période étudiée. Pourtant, les représentants du personnel ont toujours été moins nombreux à partager cet avis et cet écart d'appréciation avec les représentants de la direction s'est accentué brutalement en 2010, atteignant 21 points, contre 13 points en 2004. Les représentants du personnel sont en revanche structurellement plus nombreux à penser que l'individualisation crée « des rivalités entre salariés nuisibles au bon fonctionnement collectif », même si plus de 40 % de représentants de la direction le pensent également.

Pour plus de 85 % des représentants de la direction, l'individualisation est vue comme « plus juste » que les augmentations générales, indifférenciées. Elle constitue également pour une large majorité d'entre eux une pratique pouvant être fondée sur des critères objectifs. C'est sur ce terrain de l'équité des revalorisations salariales que les divergences d'opinion sont les plus fortes : les représentants du personnel sont de moins en moins nombreux à penser que ce mode de revalorisation est plus juste que les autres, et la moitié d'entre eux considèrent qu'on ne peut pas fonder l'individualisation sur des critères objectifs. Sur ce dernier sujet aussi, l'écart d'appréciation entre représentants de la direction et des salariés n'a

cessé de se creuser, passant de 21 points en 1998 à plus de 28 points en 2010.

Il peut paraître surprenant que ces divergences d'opinion aient atteint leur paroxysme en 2010, à un moment où les pratiques individualisées se repliaient. Cet aspect des politiques salariales est un des seuls pour lesquels l'enquête REPONSE pose la même question simultanément aux représentants de la direction et du personnel. Ce résultat peut donc simplement refléter un contexte de plus forte tension du dialogue social en entreprise, conséquence de la crise et des réformes structurelles engagées, notamment pour les retraites. La proportion d'entreprises ayant connu une grève a ainsi été historiquement élevée en 2010 et les mobilisations se sont révélées particulièrement intenses, notamment en termes de nombre de journées individuelles non travaillées [6].

### L'évaluation périodique est devenue un levier pour la formation plus que pour augmenter les salaires

La conduite d'entretiens périodiques des salariés avec leur supérieur (évaluation périodique) s'est progressivement répandue dans les entreprises françaises durant les années 2000. Près de 76 % des établissements de 20 salariés ou plus ont déclaré la pratiquer pour tous leurs cadres en 2010, contre 52 % en 1998. La diffusion des pratiques d'entretien périodique a été plus lente pour les autres catégories socioprofessionnelles : 68 % des établissements ont déclaré y avoir recours pour tous leurs non-cadres en 2010, contre moins de 44 % douze ans plus tôt.

Ces entretiens sont plus fréquents dans les établissements qui ont opté pour une formule salariale incluant une part d'individualisation. Celle-ci suppose en effet souvent 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 peut

(3) Ce constat est vrai quel que soit le type de représentant du personnel répondant à l'enquête : délégué syndical ou simple salarié, syndiqué ou non. Cette diversité de profils a en revanche un impact sur le déroulement des négociations salariales et sur leurs réponses à d'autres questions de l'enquête [5].

apparaître comme une des solutions offertes à l'employeur pour démêler la contribution de chacun des salariés au résultat de l'équipe.

Dès l'origine, l'évaluation périodique a été un dispositif complémentaire des pratiques de revalorisation salariale et de management. Dès 1998, les représentants de la direction ont ainsi été très nombreux à signaler des liens forts, directs ou indirects, avec le salaire et les primes du salarié, ou avec la formation (tableau 8). Rapidement, les entretiens jouent également un rôle central dans les promotions, dans près de huit établissements sur dix en 2004.

Vecteur de contraintes accrues en matière de maîtrise des coûts salariaux, la crise a cependant conduit à revoir le rôle de l'évaluation périodique et son articulation avec la politique salariale. La proportion d'établissements où elle a un lien avec le salaire ou les primes est ainsi passée de 71 % en 2004 à moins de 63 % en 2010. Dans le même temps, la part des établissements la mobilisant

Tableau 8 • Évolution des résultats de l'évaluation périodique

En %  
d'établissements

Part des représentants de la direction déclarant que les résultats de l'évaluation périodique ont un lien direct ou indirect avec...	1998	2004	2010
Le salaire ou les primes du salarié .....	70,0	70,9	62,8
La formation .....	66,0	69,7	74,3
La promotion .....	34,0	79,0	72,8
La sécurité de l'emploi .....	38,5	33,7	31,0

Lecture : en 2010, 62,8 % des représentants de la direction déclarent que les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié ont un lien direct ou indirect avec son salaire ou ses primes.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole ayant mis en place une évaluation périodique, pour les cadres ou pour les non-cadres.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

dans le cadre de leur politique de promotion a perdu plus de 6 points, passant de 79 % à 73 %.

En revanche, l'évaluation périodique a été renforcée dans son rôle de levier pour la formation, puisque 74 % des représentants de la direction ont déclaré en 2010 que les résultats des entretiens d'évaluation ont un lien avec la formation, contre 66 % dix ans plus tôt.

**Dominique DEMAILLY, Fabien TOUTLEMONDE (Dares).**

#### Pour en savoir plus

- [1] Naouas A., Romans F. (2014), « La négociation salariale d'entreprise de 2004 à 2010 : entre renforcement de l'obligation de négocier et baisse de l'implantation des délégués syndicaux », *Dares Analyses* n° 067, septembre.
- [2] Brizard A., Koubi M. (2007), « Les pratiques salariales des entreprises : plus de diversification, davantage de primes de performance », *Premières Synthèses* n° 37.1, Dares, septembre.
- [3] Chaput H., Wolff L. (2008), « L'évolution des politiques salariales des établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in *Les relations sociales en entreprises, un portrait à partir des enquêtes REPONSE, La Découverte*.
- [4] Demailly D. (2012), « La structure des rémunérations en 2010 : les primes représentent en moyenne 12,9 % de la rémunération dans les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé », *Dares Analyses* n° 063, septembre.
- [5] Pignoni M.T., Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses* n° 026, avril.
- [6] Desage G., Rosankis E. (2012), « Négociations collectives et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2010 : des négociations sur l'emploi des salariés âgés au conflit sur la réforme des retraites », *Dares Analyses* n° 053, août.
- [7] Demailly D., Folques D., Naboulet A. (2010), « Les pratiques de rémunérations des entreprises en 2007 : des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », *Premières Synthèses* n° 008, Dares, février.

## LES PRATIQUES SALARIALES DES ÉTABLISSEMENTS DE 11 À 19 SALARIÉS

Le champ de l'enquête REPONSE réalisée en 2010-2011 a été élargi aux établissements de 11 à 19 salariés, catégorie qui rassemblait alors 41 % des établissements identifiés au répertoire Sirène et entrant dans le champ de l'enquête, et 12 % des salariés. 643 établissements de cette taille ont été interrogés, puis dotés de pondérations les rendant représentatifs du champ de REPONSE. C'est donc la première fois qu'il est possible d'étudier les pratiques salariales de ces établissements de petite taille.

26 % des établissements de 11 à 19 salariés n'ont accordé ni augmentations ni primes à leurs cadres en 2010, soit 13 points de plus que dans les établissements de 20 salariés ou plus (tableau A). Cette plus grande absence de revalorisations salariales se retrouve aussi, quoique plus modérée, pour les non-cadres : 10 % des petits établissements ont été concernés, contre 6 % chez les autres. De fait, dans les établissements de 11 à 19 salariés, le contexte du dialogue social est moins favorable à des augmentations de salaires régulières : les délégués syndicaux y sont moins présents et les négociations salariales ne concernent qu'un établissement sur trois, contre un sur deux dans les établissements de 20 salariés ou plus [1].

Dans les petits établissements comme dans les établissements de 20 salariés ou plus, les cadres ont été plus souvent augmentés par le biais de primes liées à leur performance individuelle, tandis que les non-cadres ont plutôt bénéficié d'augmentations générales de salaires.

Les petits établissements ont des pratiques salariales dont la spécificité est particulièrement marquée pour les primes liées à la performance collective, sensiblement moins fréquentes. Parmi les petits établissements ayant procédé à des revalorisations de salaire en 2010, 46 % en ont accordé à leurs cadres et 38 % à leurs non-cadres, soit respectivement 11 points et 15 points de moins que dans les établissements de taille supérieure. À l'opposé, le recours à des pratiques individualisées pour les non-cadres a été le même dans les établissements de 11 à 19 salariés que dans ceux de 20 salariés ou plus.

Les pratiques salariales sont également moins diversifiées dans les petits établissements, en particulier pour les cadres. La part de ceux qui ont conjugué pratiques individuelles et collectives, ou pratiques réversibles et non réversibles, a été inférieure de 18 points à celle des établissements de 20 salariés ou plus en 2010. De même, les petits établissements ont moins fréquemment mobilisé simultanément trois ou quatre modes différents de revalorisations salariales. Il en est de même pour les non-cadres, mais avec des écarts de pratiques atténués.

Les petits établissements ont donc plus fréquemment recours à un unique mode de revalorisation des salaires. Si la part de ceux qui ont eu recours uniquement à des pratiques collectives en 2010 a été proche de celle des établissements de 20 salariés ou plus, les petits établissements ont privilégié plus fréquemment des revalorisations uniquement individualisées ou uniquement réversibles.

Tableau A • Répartition des établissements de 11 salariés ou plus selon leurs pratiques salariales en 2010

En % d'établissements

	Cadres*		Non-cadres*	
	11 à 19 salariés	20 salariés et plus	11 à 19 salariés	20 salariés et plus
<b>Pratiques non réversibles</b> .....	<b>60,3</b>	<b>77,2</b>	<b>83,5</b>	<b>90,7</b>
Augmentations générales de salaires .....	40,4	52,0	60,5	73,3
Augmentations individualisées hors primes .....	42,7	58,4	60,1	66,1
<b>Pratiques réversibles</b> .....	<b>55,7</b>	<b>69,4</b>	<b>61,4</b>	<b>70,0</b>
Primes liées à la performance individuelle .....	44,3	58,8	46,9	51,4
Primes liées à la performance collective .....	34,3	49,8	34,5	50,8
<b>Collectives/individuelles</b>				
Ni augmentations, ni primes .....	26,0	13,5	10,3	6,1
Pratiques de rémunérations collectives seulement .....	15,5	15,4	17,2	18,3
Pratiques de rémunérations individualisées seulement .....	18,4	13,1	18,0	10,5
Pratiques de rémunération collectives et individualisées .....	40,1	58,0	54,5	65,2
Total .....	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Réversibles/non réversibles</b>				
Ni augmentations, ni primes .....	26,0	13,5	10,3	6,1
Pratiques de rémunérations réversibles seulement .....	13,7	9,3	6,2	3,2
Pratiques de rémunérations non réversibles seulement .....	18,3	17,1	28,3	23,9
Pratiques de rémunération réversibles et non réversibles .....	42,0	60,1	55,1	66,8
Total .....	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Ensemble des pratiques de rémunérations individuelles.....</b>	<b>58,5</b>	<b>71,1</b>	<b>72,5</b>	<b>75,7</b>
<b>Ensemble des pratiques de rémunérations collectives .....</b>	<b>55,6</b>	<b>73,4</b>	<b>71,7</b>	<b>83,5</b>
<b>Pratiques des établissements ayant augmenté les salaires .....</b>				
Deux modes de revalorisation simultanés au moins.....	66,8	77,8	74,1	81,2
Trois modes de revalorisation simultanés au moins.....	36,2	53,6	40,1	53,4
Quatre modes de revalorisation simultanément** .....	15,4	21,7	10,9	20,7

\* Dans les établissements où la catégorie existe.

\*\* Les quatre modes de revalorisation salariale sont : collectifs, individuels, réversibles et non réversibles.

Lecture : en 2010, 40,4 % des établissements de 11 à 19 salariés ont accordé des augmentations générales de salaires à leurs cadres, contre 52 % des établissements de 20 salariés ou plus.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Source : Dares, enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

