



*Département
Opinion et
Stratégies
d'Entreprise*

pour



Les salariés et la performance après la crise

Janvier 2011

1 - La méthodologie

2 - Les résultats de l'étude

A - La perception globale et détaillée de la performance

B - La mesure de la performance

C - Le vécu de la performance pendant la crise

Étude réalisée pour : **Methys**

Échantillon Échantillon de **1000** salariés, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de l'interviewé, niveau de diplôme, secteur d'activité et de taille d'entreprise) après stratification par région.

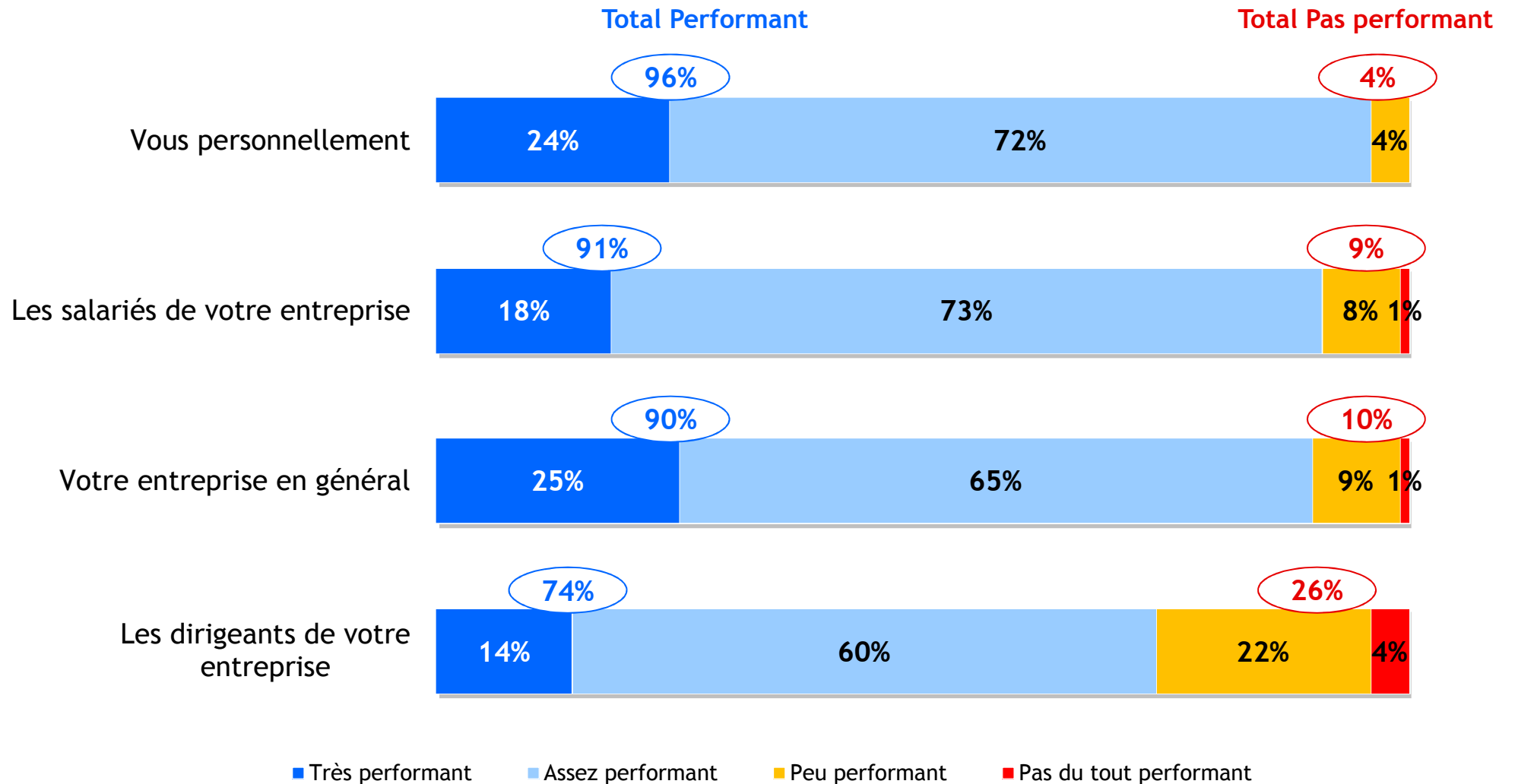
Mode de recueil Les interviews ont eu lieu par questionnaire auto-administré en ligne (CAWI - Computer Assisted Web Interviewing).

Dates de terrain Du 20 au 29 décembre 2010

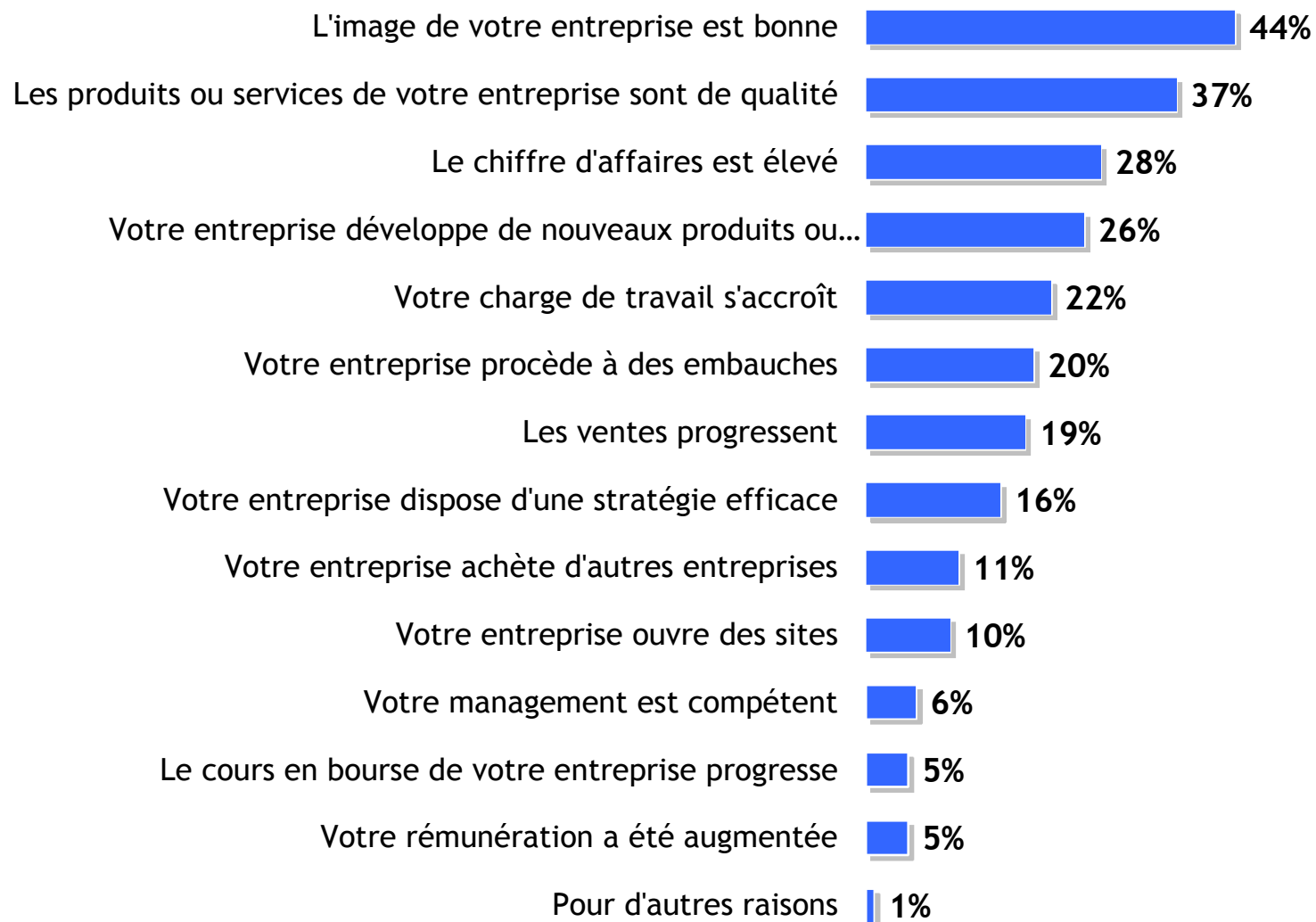


A | La perception globale et détaillée de la performance

Question : D'une manière générale, diriez-vous que dans le cadre professionnel, les entités ou acteurs suivants sont performants ?

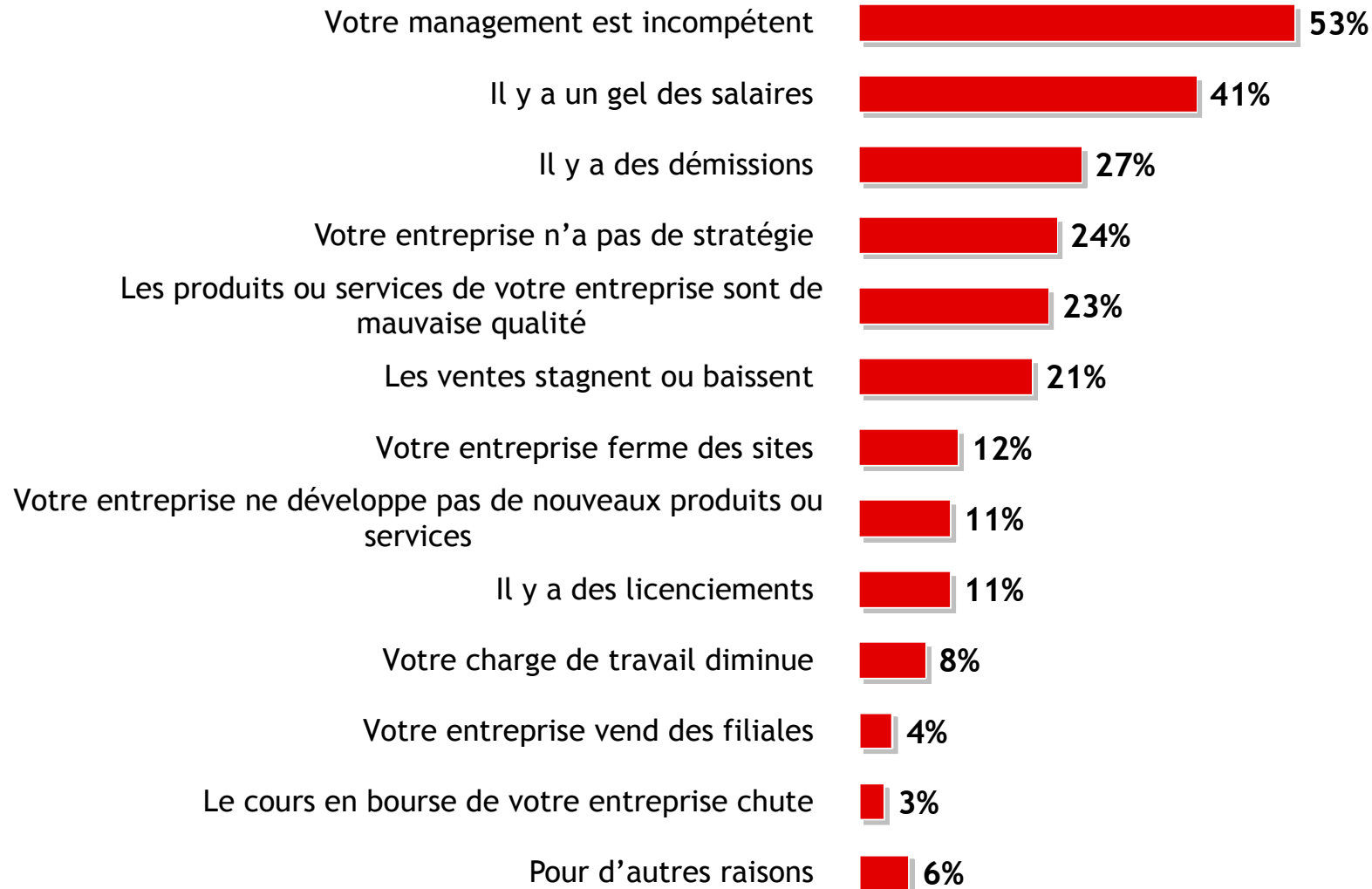


Question : Pour quelles raisons estimez-vous que votre entreprise est performante ?



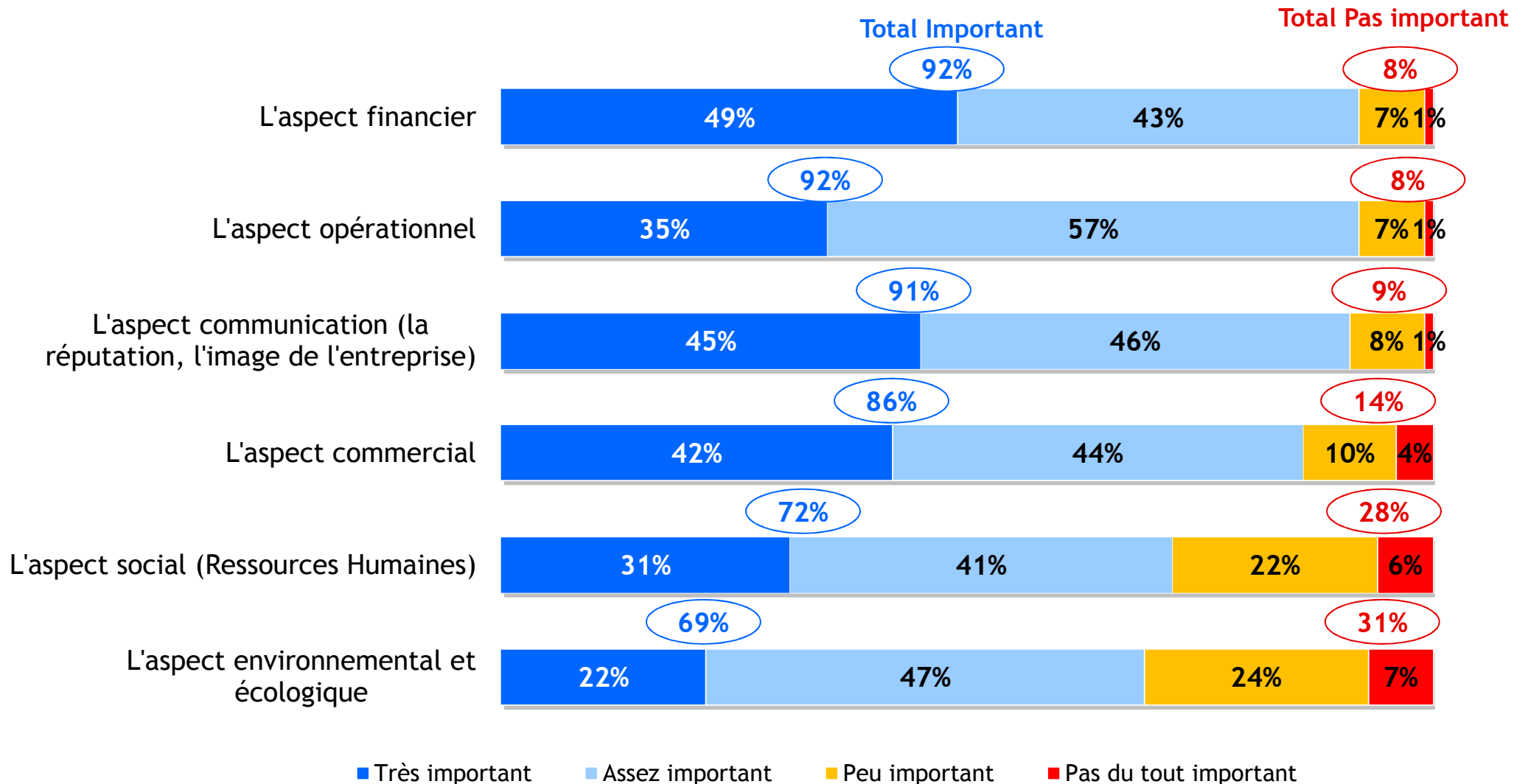
Base : question posée uniquement aux personnes ayant déclaré que leur entreprise est très ou assez performante, soit 90% de l'échantillon.

Question : Pour quelles raisons estimez-vous que votre entreprise n'est pas performante ?

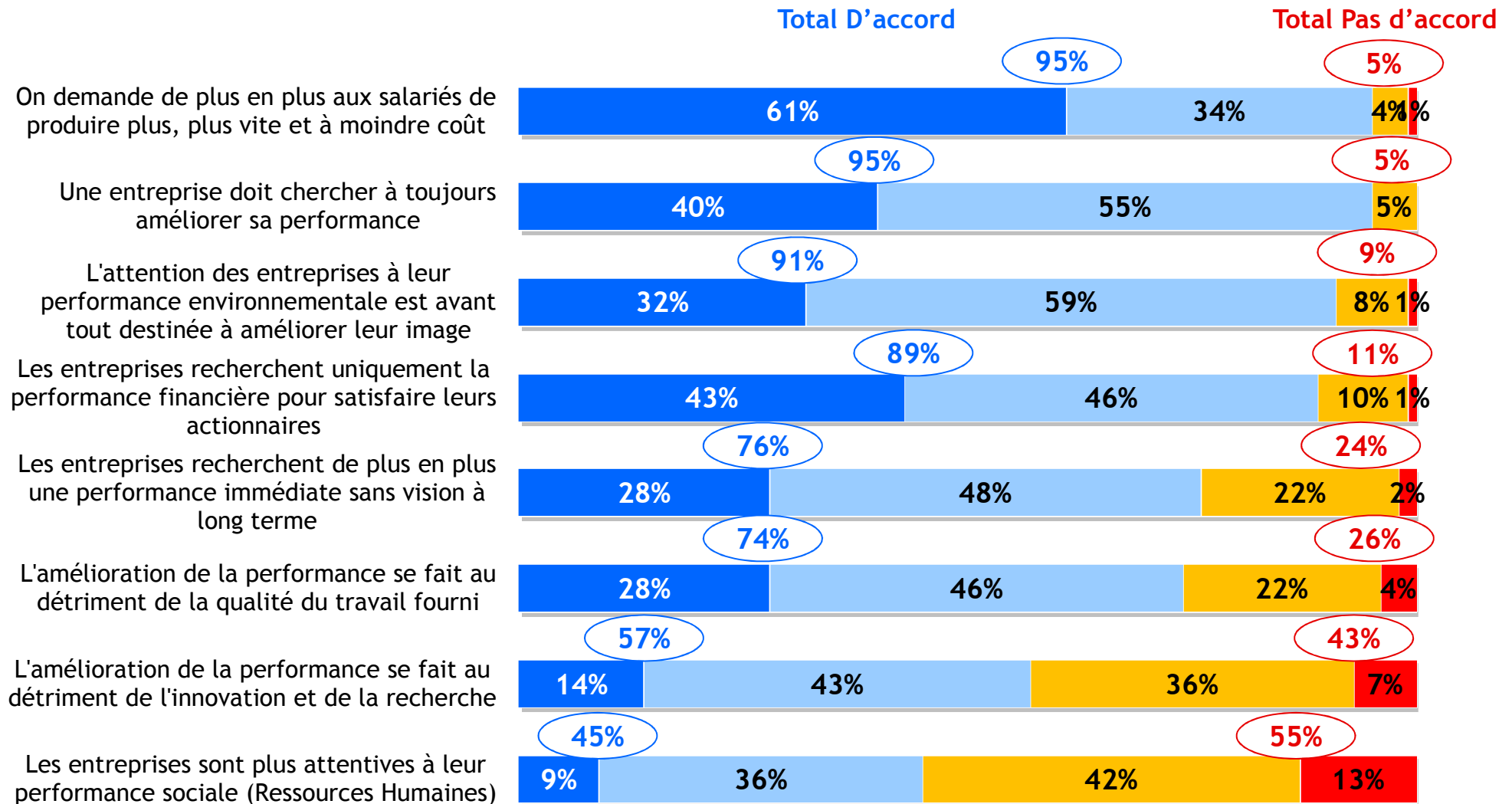


L'importance accordée par son entreprise à différents aspects de la performance

Question : Pour chacun des aspects suivants de la performance, diriez-vous qu'il est très important, assez important, peu important ou pas du tout important dans votre entreprise ?



Question : Et êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des phrases suivantes concernant la performance en entreprise ?



■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

Interrogés par l'Ifop pour Methys, les salariés français travaillant dans des structures de plus de 50 personnes **se définissent de manière quasi unanime, comme étant performants dans le cadre professionnel (96%), un quart d'entre eux se considérant comme très performants (24%). Ils expriment également une vision très positive de la performance de leur entreprise (90%, dont 25% la voient comme « très performante »).** En lien logique avec cette reconnaissance, 91% des interviewés déclarent que leurs collaborateurs sont performants. La perception de leurs dirigeants apparaît un peu plus nuancée, même si leur performance est jugée positive par près des trois quarts des personnes interrogées (74%, dont 80% parmi les salariés des services d'activités financières).

Les salariés expliquent en premier lieu la bonne performance de leur entreprise par la bonne image qu'elle renvoie (44%) et par la qualité des biens et services produits (37%), soit des éléments moteurs en termes de fierté. Les indicateurs de progression de l'activité, à savoir un chiffre d'affaires élevé (28%), et le fait que leur structure développe de nouveaux produits et services (26%, dont 48% pour les salariés ayant des activités financières) ne sont cités que dans une moindre mesure. Viennent ensuite l'accroissement de la charge de travail (22%), les nouvelles embauches (20%), et la progression des ventes (19%). Notons enfin à ce sujet la faible proportion d'interviewés corrélant la performance à l'efficacité de la stratégie de leur entreprise (16%), ce chiffre s'avérant plus élevé parmi les salariés de l'industrie (20%) que pour ceux du commerce (12%). De la même manière, seule une part marginale des salariés lie la performance de leur employeur à son management (6%), à la progression du cours de bourse (5%) ou à l'augmentation des rémunérations (5%).

A l'inverse, les salariés estimant que leur entreprise n'est pas performante fondent principalement leur vision sur leur perception de l'incompétence du management (53%) et sur le gel récent des salaires (41%), soit précisément les critères les moins fréquemment mentionnés pour justifier du bon fonctionnement de leur société. Dans une moindre mesure, un quart des personnes interrogées concernées associe la non performance de leur employeur à l'existence de démissions au sein de l'entreprise (27%), à l'absence de stratégie (24%) ou à la mauvaise qualité des produits ou services (23%).

S'agissant des différentes dimensions de la performance, **les salariés perçoivent les aspects financiers (92%) et opérationnels (92% également) comme étant les critères les plus valorisés au sein de l'entreprise, à un niveau proche de l'aspect communication (91%),** celui-ci étant mis en avant par l'intégralité des salariés de la finance. Notons que l'aspect financier semble moins primordial pour les ouvriers (88%) et pour les salariés des entreprises de moins de 200 personnes (88%). L'aspect commercial, est pour sa part jugé important par 86% des personnes interrogées, et sa place, qui découle directement de celle attribuée à la dimension financière, tend à croître avec la taille de l'entreprise. L'aspect social (72%) et le critère environnemental (69%), bien qu'émargeant à des niveaux satisfaisants, semblent revêtir un moindre niveau de priorité dans les entreprises. Ces deux critères font toutefois l'objet d'une plus forte attention dans les structures de 500 à 999 salariés et dans le BTP.

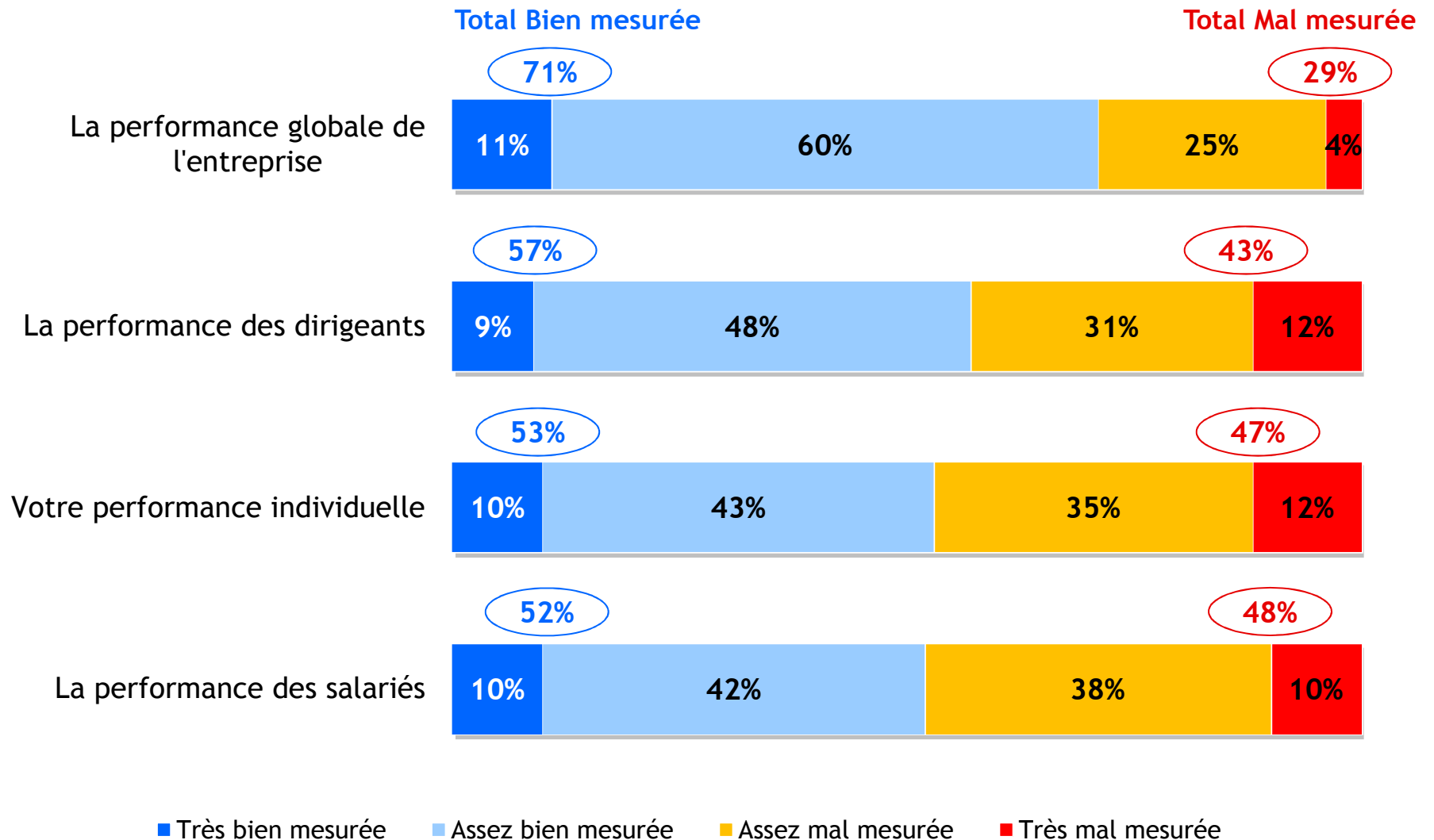
Si les salariés français interrogés reconnaissent largement la nécessité pour l'entreprise de chercher à toujours améliorer leur performance (95%), ils n'en sont pas moins critiques sur les caractéristiques de cette performance et les objectifs poursuivis par l'entreprise. Ainsi, 95% des salariés soulignent que l'on demande de plus en plus de produire plus, plus vite, et à moindre coût (61% approuvant même « tout à fait » cette opinion). De même, 91% suspectent les entreprises d'améliorer leur performance environnementale avant tout pour améliorer leur image et 89% des salariés estiment que les entreprises ne recherchent la performance financière que pour satisfaire leurs actionnaires. Ce jugement sévère concerne également la stratégie et la qualité : les trois quarts des interviewés regrettent que la performance immédiate prenne le pas sur la vision à long terme (76%) et que l'amélioration de la performance se fasse au détriment de la qualité du travail fourni (74%). Notons enfin que seuls 45% seulement des salariés perçoivent un renforcement de l'attention portée par les entreprises à leur performance sociale.



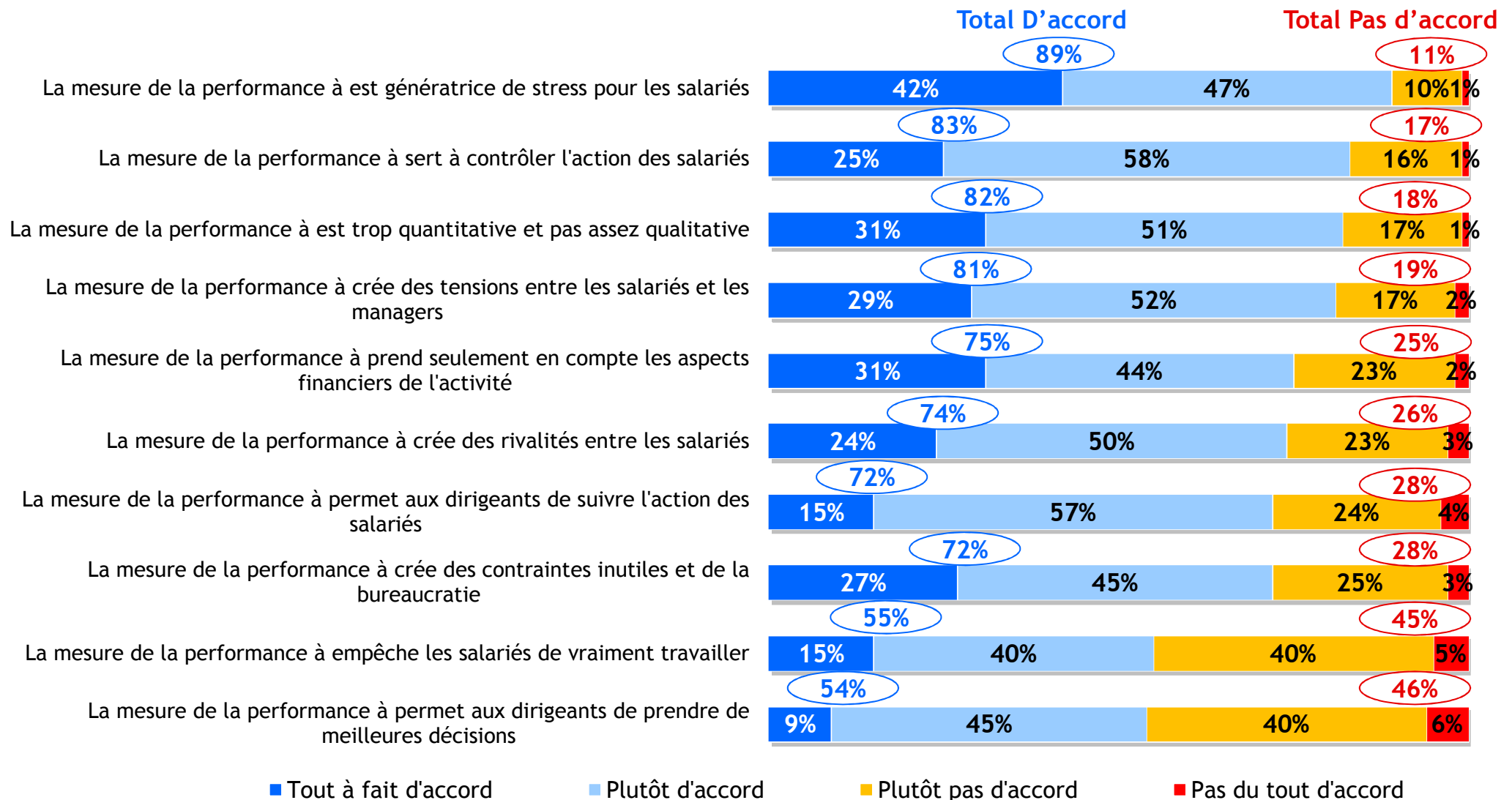
B | La mesure de la performance

La pertinence de la mesure de la performance de différents acteurs de son entreprise

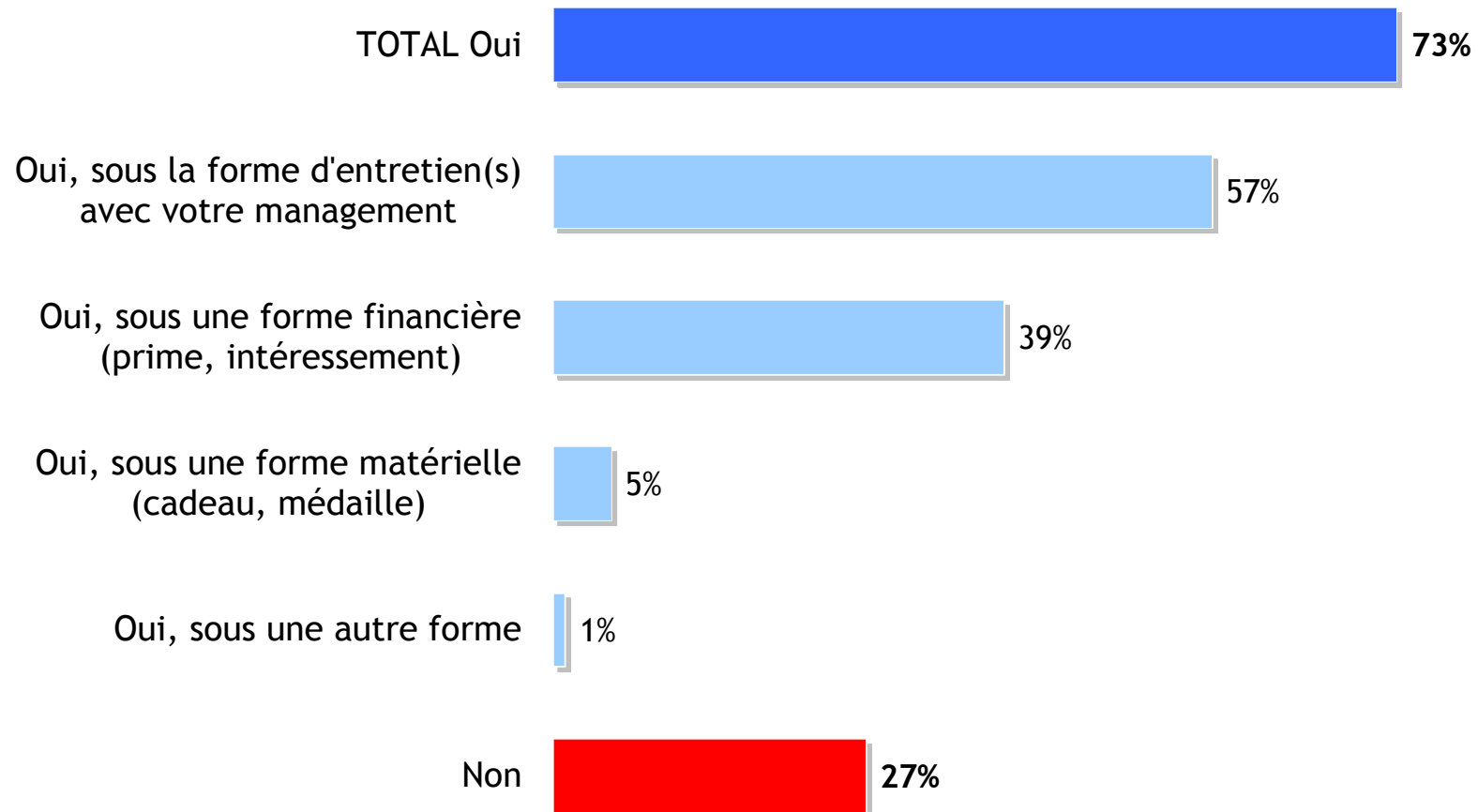
Question : Dans votre entreprise, diriez-vous que la performance de chacun des acteurs suivants est bien ou mal mesurée ?



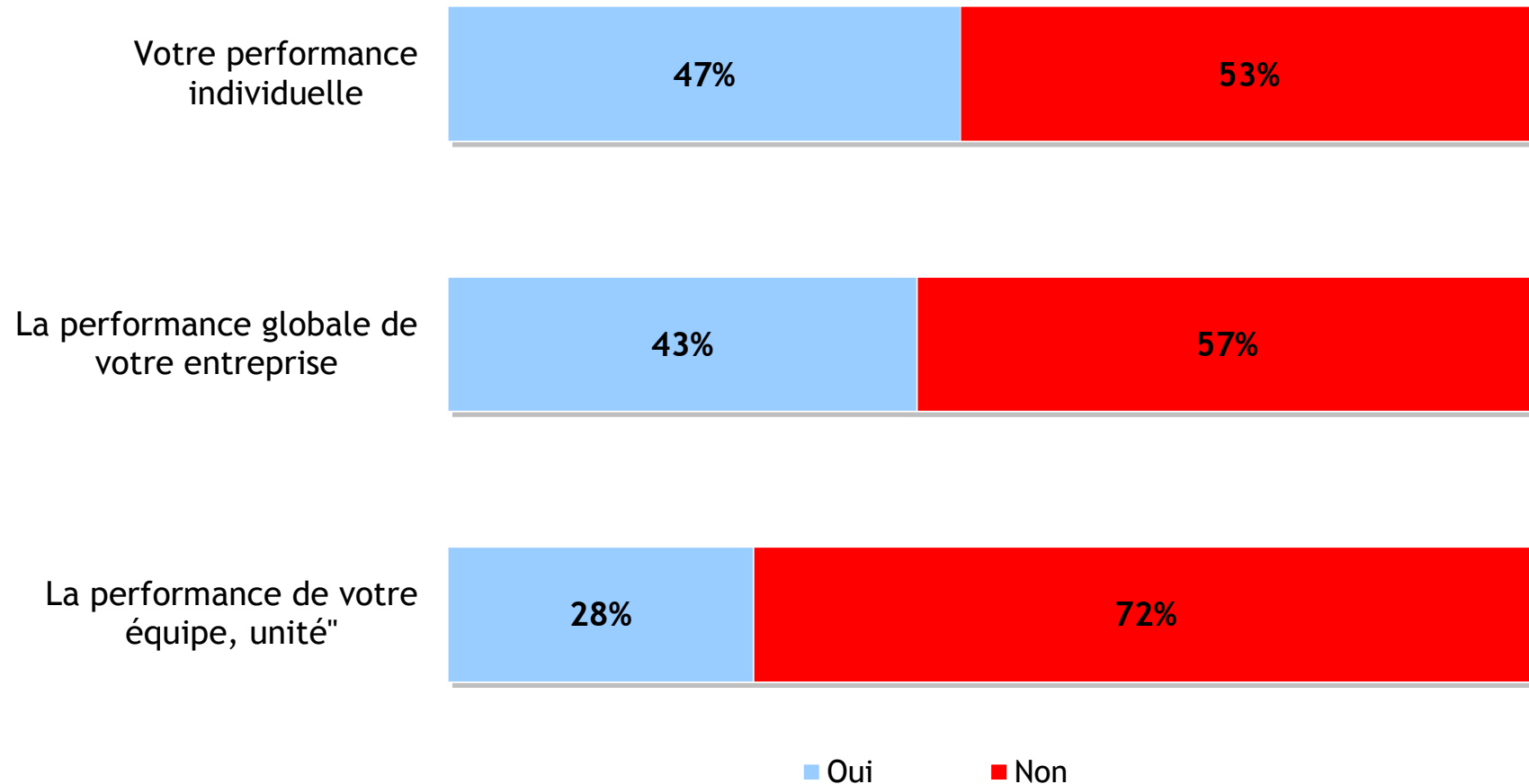
Question : Et êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des phrases suivantes concernant la mesure de la performance en entreprise ?



Question : Dans votre entreprise, disposez-vous d'un retour sur votre performance individuelle ?

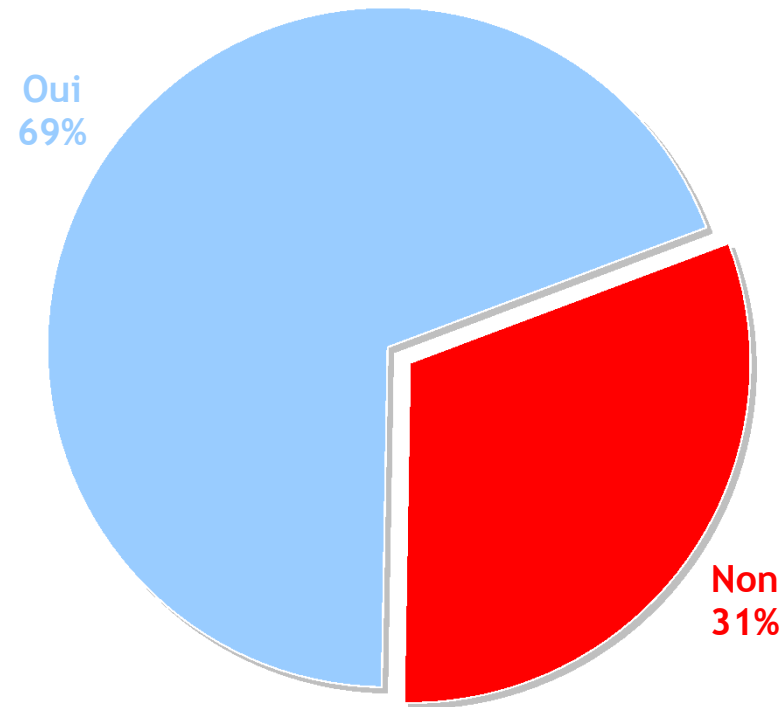


Question : Votre rémunération est-elle liée à ... ?



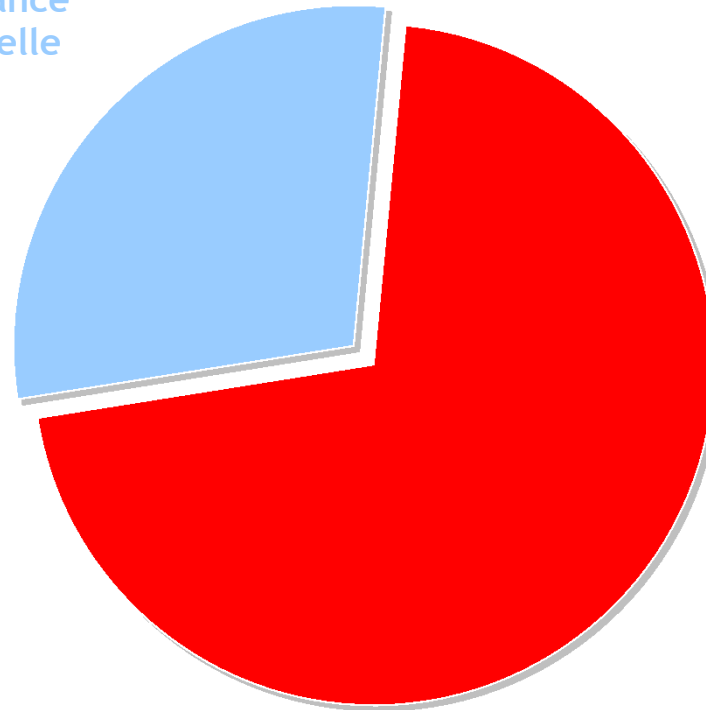
Le souhait de bénéficier d'une rémunération variable liée à sa performance individuelle

Question : Souhaiteriez-vous que votre rémunération intègre une partie variable liée à votre performance individuelle ?



Question : Dans votre entreprise, d'une manière générale, diriez-vous que les augmentations de salaire sont plutôt... ?

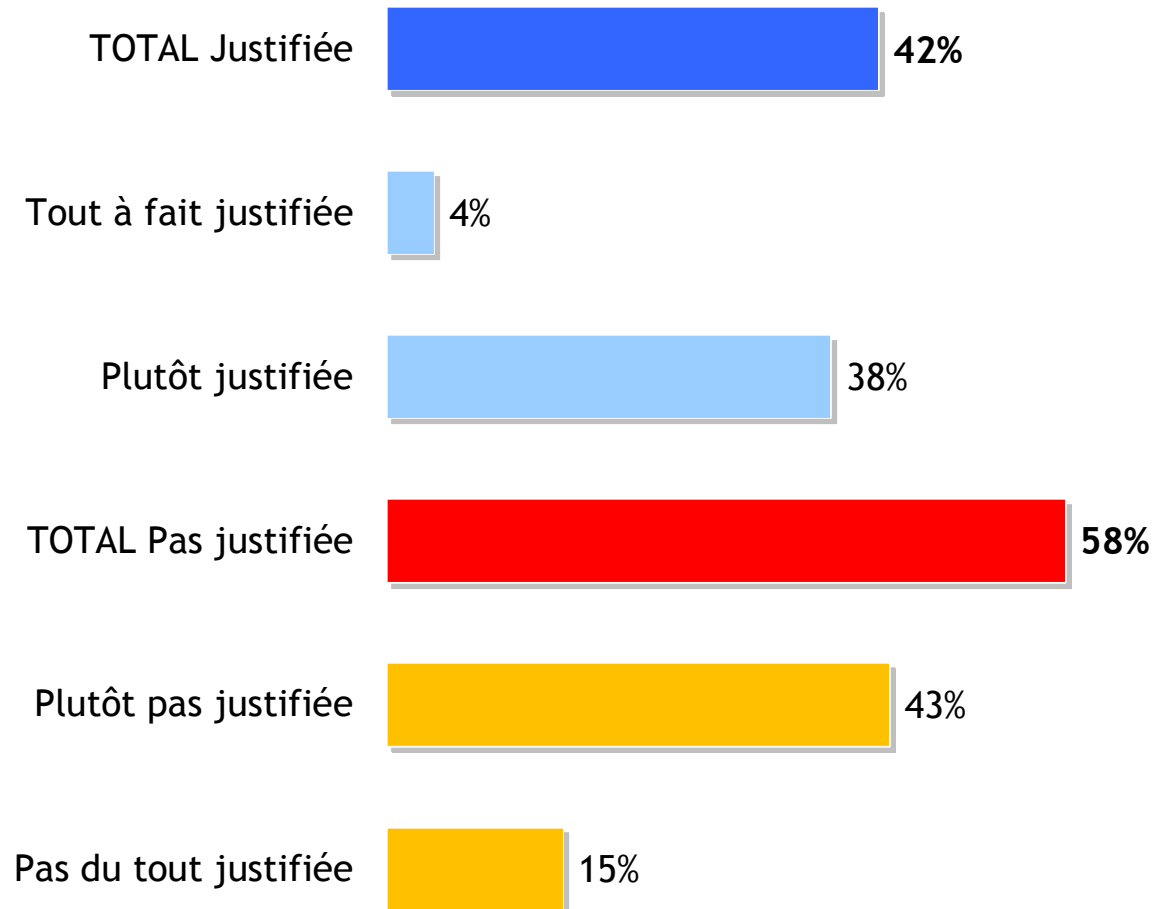
Justes et liées
à la
performance
individuelle
29%



Injustes et
déconnectées
de la
performance
individuelle
71%

Le jugement sur la rémunération des dirigeants de son entreprise

Question : Et diriez-vous que la rémunération de vos dirigeants est justifiée ou pas justifiée par rapport à la performance de votre entreprise ?



La mesure de la performance au sein de leur entreprise ne satisfait que moyennement les salariés interrogés, à l'exception de la performance globale de l'entreprise, pour laquelle 71% des personnes interrogées estiment qu'elle est « bien mesurée ». Les jugements s'avèrent ainsi très mitigés en ce qui concerne la mesure de la performance des différents acteurs présents au sein de l'entreprise. Une courte majorité estime que la performance des dirigeants est bien mesurée (57%), tout comme sa propre performance (53%) et celle des autres salariés (52%). Notons sur ce sujet que les interviewés issus d'entreprises de moins de 200 salariés (52%) et les ouvriers (53%) partagent le sentiment majoritaire que leur performance est mal mesurée.

Au-delà de la pertinence des moyens utilisés, l'impact de la mesure de la performance se révèle très largement négatif aux yeux des salariés, qui citent en premier lieu le regain de stress qui en découle (89%, un chiffre croissant avec l'âge). Plus de huit salariés sur dix voient dans la mesure de la performance un moyen de contrôler l'action des salariés (83%, dont 90% dans la finance), regrettant également que cette évaluation soit trop quantitative au détriment du qualitatif (82%, dont 88% pour les activités financières) et qu'elle génère des tensions entre salariés et managers (81%, un score qui atteint 85% chez les employés et 86% chez les ouvriers). Pour les trois quarts des personnes interrogées, l'évaluation de la performance prend seulement en compte les aspects financiers de l'activité (75%) et crée des rivalités entre les salariés (74%, et même 81% parmi les employés et 84% parmi les ouvriers). Point plus préoccupant encore, plus de la moitié des interviewés voit dans la mesure de la performance une entrave à son travail (55%, et même 61% dans le secteur du BTP). Au même niveau, son apport positif sur le plan stratégique est faiblement reconnu, 54% des personnes interrogées jugeant que la mesure de la performance permet aux dirigeants de prendre de meilleures décisions.

Près des trois quarts des salariés interrogés déclarent bénéficier d'un retour sur leur performance individuelle (73%), 57% ayant un entretien avec leur management, 39% recevant une gratification financière et 5% bénéficiant d'un retour matériel (cadeau, médaille). Ce suivi individuel se révèle moins fréquent pour les ouvriers (62%) et dans les structures de moins de 200 salariés (61%). Dans le détail, notons que les salariés issus des métiers de la finance sont ceux bénéficiant le plus souvent d'un retour sur la performance.

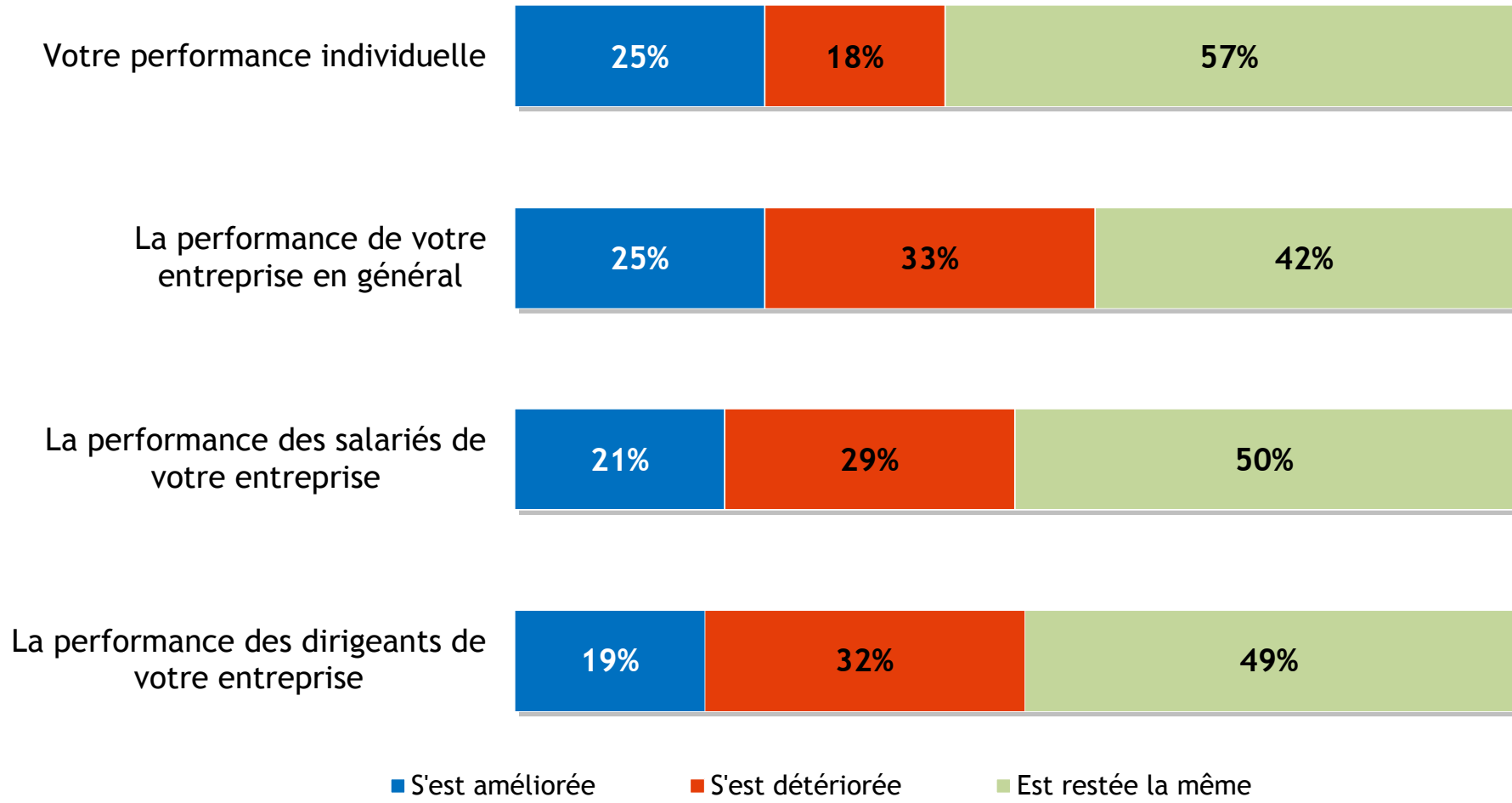
Les performances de leur équipe (28%) et de l'entreprise au global (43%) entrent en ligne de compte dans la rémunération d'une part minoritaire de salariés. **La performance individuelle conditionne un peu plus la rémunération des salariés, mais ne concerne que moins d'un salarié sur deux (47%, un chiffre qui augmente avec la taille de l'entreprise).** Sur ce sujet, les salariés de la construction (66%) et des activités financières (65%) représentent les segments voyant le plus souvent leur rémunération corrélée à la performance individuelle. A ce titre, il apparaît que **69% de ceux qui ne jouissent pas d'une rémunération variable liée à leur performance individuelle aimeraient que leur rémunération intègre cette dimension.**

Faisant écho à la forte proportion de personnes interrogées ne bénéficiant pas d'une rémunération variable liée à leur performance individuelle, mais aussi aux critiques sur les modes de mesure de la performance, **les augmentations de salaire dans les entreprises sont considérées comme « injustes et déconnectées de la performance individuelle » par 71% des personnes interrogées, contre 29% qui expriment un avis contraire.** Ce sentiment d'iniquité se retrouve également s'agissant de la rémunération des dirigeants par rapport à la performance de l'entreprise, qualifiée d'injustifiée par 58% des personnes interrogées (et même de « pas du tout justifiée » par 15% d'entre eux).

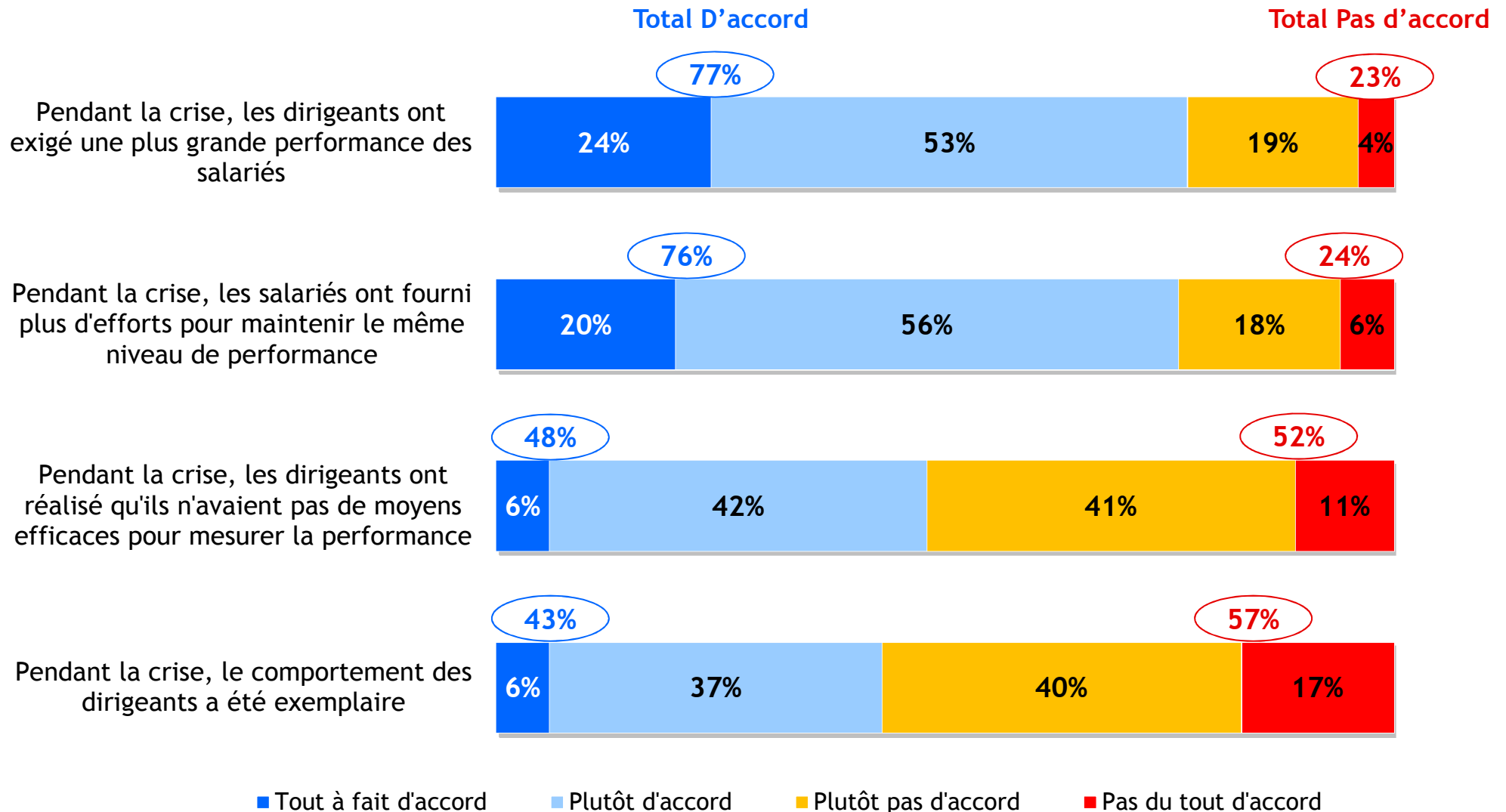


C | Le vécu de la performance pendant la crise

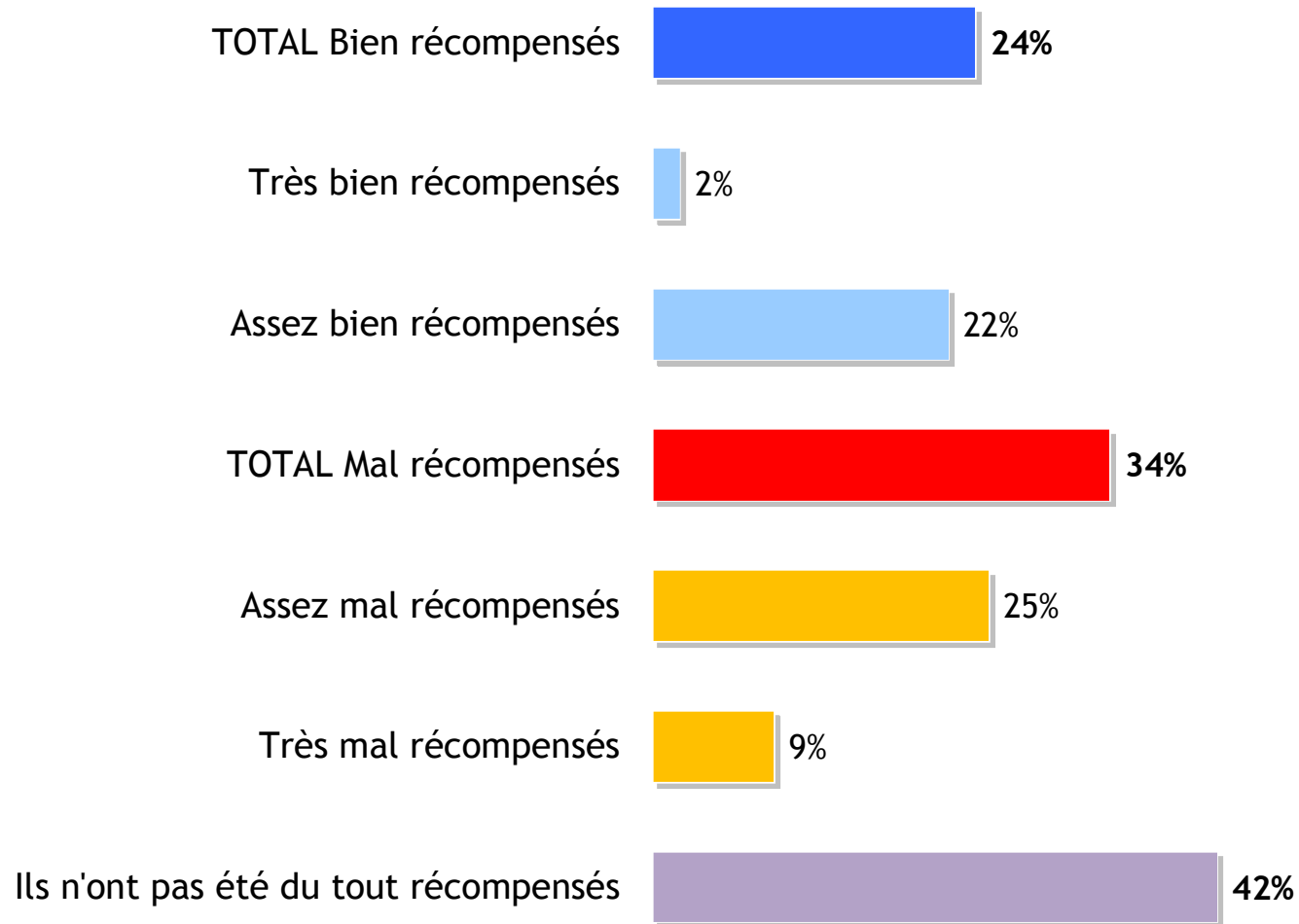
Question : Pendant la crise économique, diriez-vous que la performance de chacun des acteurs suivants s'est améliorée, s'est détériorée ou est restée la même ?



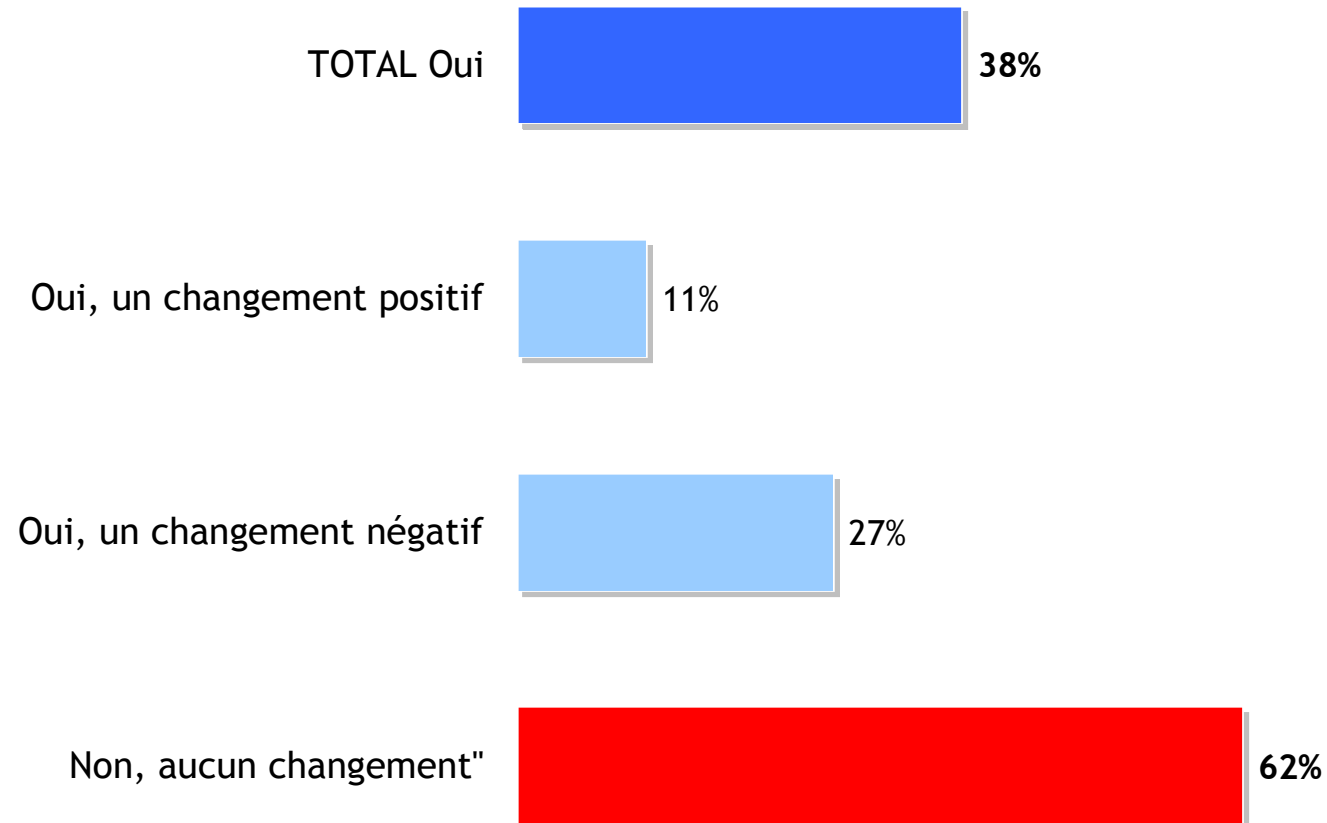
Question : *Et êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des phrases suivantes concernant la performance de votre entreprise pendant la crise économique ?*



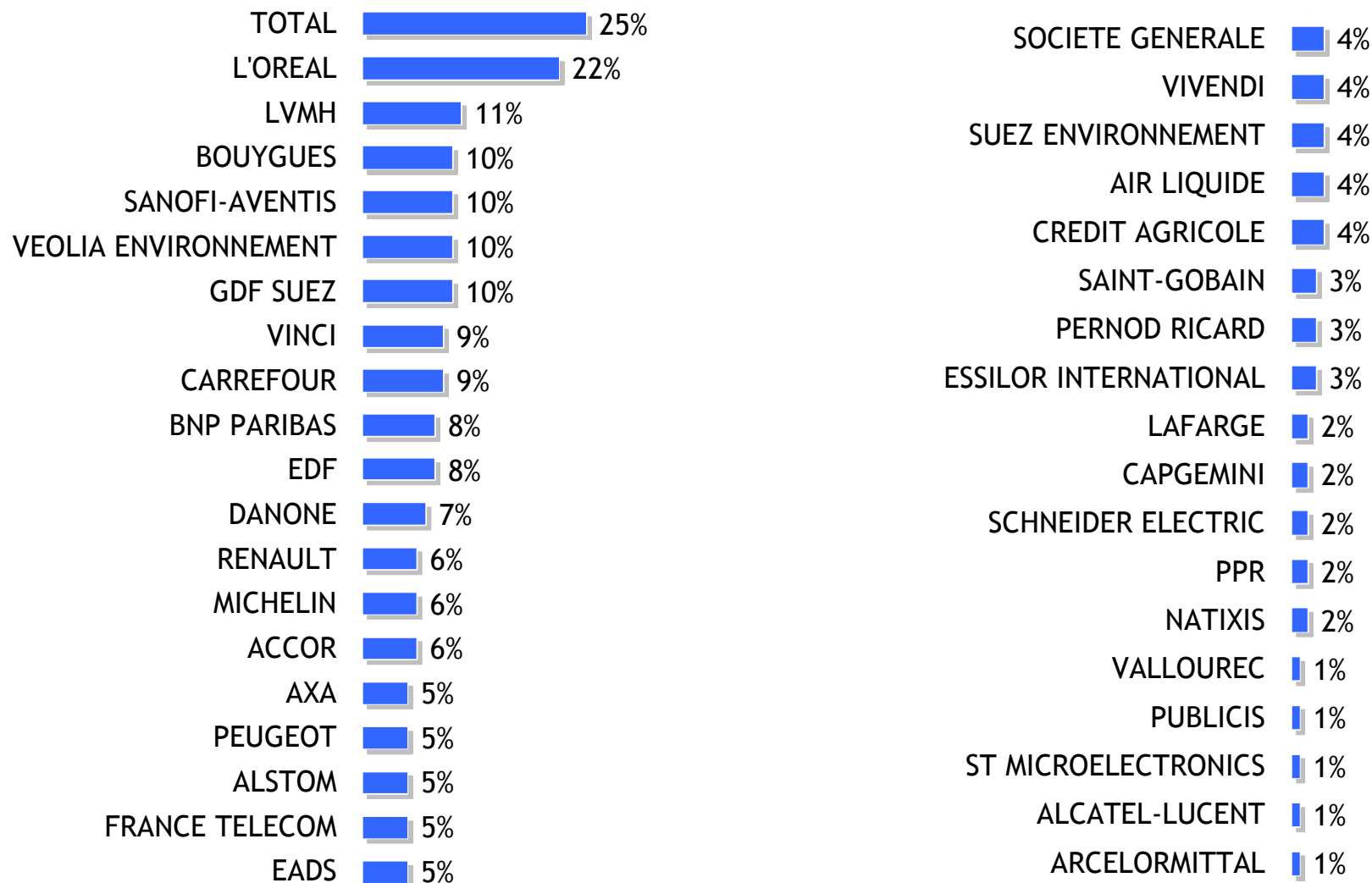
Question : Les efforts que vous avez fournis pendant la crise pour maintenir la performance de votre entreprise ont-ils été bien ou mal récompensés ?



Question : Depuis la crise, avez-vous constaté un changement de comportement vis-à-vis de la mesure de la performance dans votre entreprise ?



Question : Parmi les entreprises suivantes, quelles sont selon vous celles qui incarnent le mieux la performance ?



L'effet de la crise économique sur la performance des salariés dans les entreprises est souligné par une part importante des personnes interrogées : **un quart des salariés déclarent que leur performance s'est améliorée pendant la crise**. 57% des personnes interrogées estiment que leur performance individuelle est restée la même et 18% qu'elle s'est détériorée. Légèrement en-deçà, 50% jugent la performance des salariés de leur structure inchangée, tandis que 21% l'ont vue progresser et 29% se dégrader. S'agissant des dirigeants, si la moitié des salariés mettent en avant un maintien du niveau de performance (49%), 32% perçoivent un impact négatif de la crise dans ce domaine. Enfin, d'une manière générale, **le niveau de performance des entreprises a majoritairement été impacté par la crise** : 42% des personnes interrogées mettent en avant une stabilité contre 25% qui constatent de meilleurs résultats et 33% un moindre niveau de performance.

Ainsi, **77% des salariés français interrogés considèrent que la crise a poussé les dirigeants à exiger d'eux une plus grande performance pour maintenir la compétitivité de l'entreprise** (et même 80% dans l'industrie et 83% dans le commerce), efforts que 76% estiment que leurs collègues et eux-mêmes ont fourni.

En revanche, **seule une minorité des personnes interrogées (43%) souligne l'exemplarité du comportement des dirigeants pendant la crise**. Ajoutons que pour la moitié d'entre eux (48%), la crise a révélé l'impuissance des dirigeants à mesurer efficacement la performance. En lien logique avec ce constat, **la crise n'aurait engendré une évolution des comportements vis-à-vis de la mesure de la performance que dans 38% des cas**, seuls 11% des salariés interrogés appréhendant ce changement comme positif contre 27% qui le voient comme négatif.

Les efforts fournis pendant la crise pour maintenir la performance de l'entreprise sont jugés bien récompensés pour moins d'un quart des personnes interrogées (24%), contre 34% estimant avoir vu leurs efforts « mal récompensés ». A cette tendance négative s'ajoutent **42% de salariés déclarant ne pas avoir été récompensés du tout de leurs efforts**, un score encore plus élevé dans les services (46%) ainsi que parmi les personnes interrogées âgées de plus de 50 ans (47%) et les professions intermédiaires (49%).

Invités à citer les entreprises incarnant le mieux la performance à leurs yeux, les salariés français placent Total (25%) et L'Oréal (22%) loin devant les autres grands groupes proposés. LVMH (11%), Bouygues, Sanofi-Aventis, Veolia Environnement et GDF Suez (toutes à 10%) sont les seules autres entreprises évoquées par au moins un répondant sur dix. Viennent ensuite Vinci et Carrefour (9%), BNP Paribas et EDF (8%), Danone (7%), ainsi que Renault, Michelin et Accor, émargeant pour leur part à 6% de citations. Les autres entreprises sont toutes évoquées par moins de 6% des interviewés. Il convient de noter à cet égard que les entreprises qui occupent la fin de ce classement sont celles bénéficiant *a priori* 27 d'une notoriété moindre.



D | CONCLUSION

En conclusion, cette étude révèle plusieurs enseignements majeurs :

L'idée de performance est intégrée par les salariés comme une composante de leur activité. Largement acceptée dans son principe, la performance fait l'objet de deux regrets dans son application :

D'une part, **la performance est définie de façon réductrice, sur la base de critères essentiellement financiers et comptables.** Emerge ainsi l'attente forte d'une conception exhaustive de la performance, qui accorderait davantage de place à des critères actuellement moins valorisés, notamment les dimensions sociale et environnementale. Cette vision à 360° de la performance gagnerait également à compléter ces critères quantitatifs par des éléments de mesure qualitatifs.

D'autre part, **la performance ne tient pas suffisamment compte des efforts individuels** et se concentre sur des indicateurs globaux. La grande majorité des salariés souhaite être davantage évaluée sur son action et son implication individuelles, qui pourrait plus fortement conditionner la rémunération.

La mesure actuelle de la performance est sous-optimale. Les salariés se montrent très critiques vis-à-vis des moyens utilisés pour mesurer la performance : mal expliqués, à l'utilité floue, ces outils ne sont perçus que comme des entraves au travail et des formalités bureaucratiques. **Cette inadaptation des outils génère des effets pervers importants.** Les conséquences négatives ressenties par les salariés sont multiples : accélération des rythmes de production, augmentation du stress, amplifications des tensions et des rivalités internes, ... Le sentiment dominant est celui d'une prime accordée à la réactivité à court terme au détriment d'une vision stratégique de plus long terme et surtout de la qualité du travail fourni. Apparaît ainsi le risque de contre-productivité économique liée à la mesure de la performance.

Le contexte de crise économique a amplifié ces éléments structurels de tensions. Les salariés décodent ainsi la crise économique comme l'occasion manquée d'un resserrement des liens avec la direction et d'une évolution des relations hiérarchiques dans le sens d'une plus grande solidarité. Le sentiment d'un double décalage apparaît : d'une part, entre les efforts fournis par les salariés et le manque d'exemplarité du management, et d'autre part, entre les efforts consentis et la faiblesse de la récompense reçue en retour.

**Contact Methys :****Stéphane Pimienta**

Président Directeur Général

Tél : 01 42 38 10 62

spimienta@methys.com**Contact Presse :****Rumeur Publique**

Thomas Boullonnois

Tél : 01 55 74 52 29

thomas@rumeurpublique.fr

Félix Bassous

Tél : 01 55 74 52 24

felix@rumeurpublique.fr**Contact Ifop :****Frédéric Micheau**

Directeur Adjoint

Département Opinion et

Stratégies d'Entreprise

Tél : 01 45 84 14 44

frederic.micheau@ifop.com