



## Analyse des résultats du sondage sur la PPRS 2010 à l'INRIA



### Le sondage

Nous vous remercions de la qualité et de la quantité des réponses (plus de 220) au sondage que nous avons effectué entre le 13 et le 28 janvier 2011 sur la campagne de PPRS 2010. Grâce à vous, nous avons recueilli des éléments factuels qui nous permettront de discuter avec la direction de la réforme de ce système.

La répartition des réponses, par corps ou par centre de recherche, est représentative de la population ITA de l'INRIA. 10% d'entre-vous ont préféré ne pas indiquer le centre auquel ils appartiennent, ce qui est en soi un indicateur du climat social au sein de l'institut.

### Analyse des résultats du sondage

#### *Compréhension du système*

Plus de la moitié d'entre-vous (**60%**) ne sont pas sûrs de bien comprendre le système.

La proportion est la même en ce qui concerne la compréhension de la somme perçue en fin d'année : **60%** d'entre-vous ne comprennent pas complètement la somme qu'ils ont perçue en fin d'année.

#### *Étapes professionnelles*

**43%** des personnes concernées par les étapes professionnelles ont été placées dans une étape **b** ou **c**, mais dans **80%** des cas il s'agit du résultat du pré-positionnement (*ie* basé sur l'échelon occupé au moment de la mise en place), pas d'une décision de positionnement au niveau supérieur.

Environ **20%** des personnels concernés ont été positionnés à un échelon supérieur au pré-positionnement (supérieur à la règle appliquée dans la majorité des cas).

Chez les titulaires des niveaux de part contribution 3 ou 4, la proportion des personnes positionnées aux étapes **b** ou **c** est de **50%** elle n'est que de **36%** chez les titulaires d'une part contribution de niveau 2. *Nous constatons donc que les agents qui sont dans les étapes professionnelles b ou c ont une plus grande probabilité de toucher les niveaux de part contribution 3 ou 4, on peut se demander pourquoi.*

Dans **75%** des cas, il y a eu peu/aucune explication aux agents concernant leur positionnement. Seuls **17%** des agents concernés se sont déclarés « très satisfaits » de leur positionnement actuel. **41%** d'entre-vous sont insatisfaits de leur positionnement dans les étapes professionnelles.

**85%** d'entre-vous ne savent pas ce qu'on attend d'eux pour progresser dans les étapes professionnelles.

### *Part Contribution*

Environ **la moitié** des personnels a obtenu le niveau de contribution 2. **15%** a obtenu le niveau 4. Et plus surprenant, la direction de l'INRIA, malgré les discours « rassurants » lors de la mise en œuvre de ce nouveau système, n'aura même pas attendu une 1<sup>ère</sup> année avant de commencer à sanctionner nos collègues : quelques agents n'ont pas touché leur part contribution (c.a.d. Niveau 1 = 0 €) dès la première année.

Dans près de **60%** des cas, le choix d'un niveau de contribution n'a pas été accompagné d'explications de la part du responsable hiérarchique (pas annoncé lors de l'EAAEC, pas justifié après). Les personnels qui ont touché la part de niveau 3 ont obtenu plus d'explications en moyenne, même si près de **47%** d'entre-eux n'en ont pas reçu non plus. *Il est plus facile d'annoncer une bonne nouvelle qu'une mauvaise.*

Pour **60%** des agents, la part contribution n'est pas vécue comme un encouragement ou une incitation : **40%** la vivent comme décevante ou totalement démotivante et **20%** y sont indifférents.

**65%** des personnels ont touché exactement ce qui est indiqué dans la grille. **20%** des personnels ont touché beaucoup moins. Il s'agit des personnes qui ont subi un fort écrêtage. Le nombre de personnes impactées par l'écrêtage monte à plus de **30%** pour les agents qui ont touché le niveau 4.

Plus de **80%** des titulaires des niveaux 1 à 3 ont indiqué qu'ils ne feront pas d'efforts pour obtenir une part contribution plus importante en 2011. **Cette proportion reste constante quel que soit le niveau de contribution touché.**

**54%** d'entre-vous ne savent pas quels efforts ils sont censés faire pour toucher une part Contribution plus importante en 2011.

### *Part Assurance*

**80%** des agents savent avec certitude qu'ils n'ont pas touché de part Assurance. **10%** d'entre-vous ne savent pas s'ils l'ont touché ou non...

**82%** des agents ne savent pas combien de temps la part Assurance sera maintenue. **La même proportion** des agents a découvert lorsqu'ils ont touché leur PPRS, à la fin de l'année 2010, que la « part exceptionnelle » de l'ancien système n'était pas couverte par la part Assurance du nouveau système.

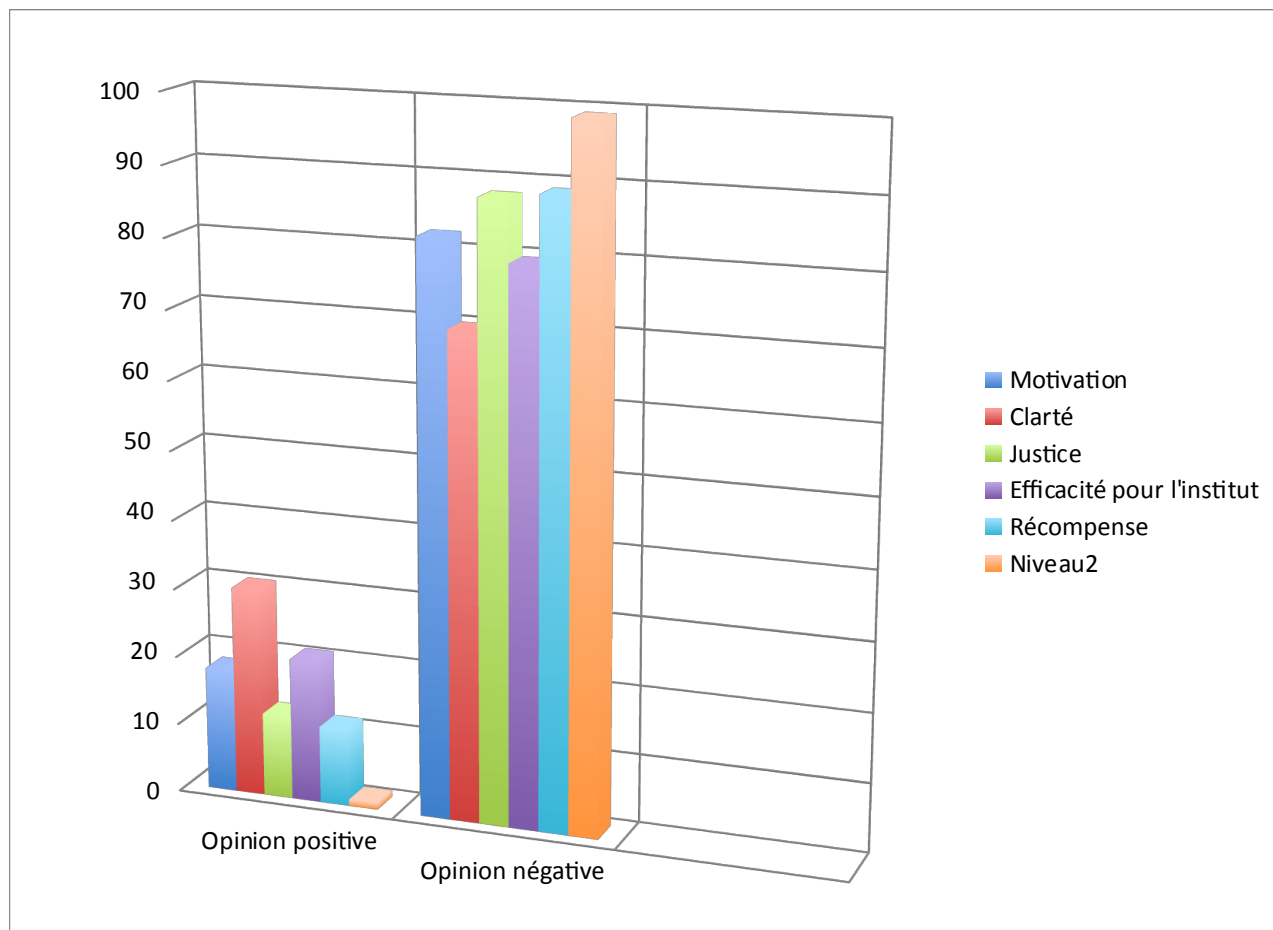
### *Impact sur la rémunération*

Dans près de **70%** des cas, la PPRS 2010 des agents a été supérieure à la PPRS 2009, cette proportion monte à **78%** pour les personnes qui ont touché le niveau 3 et à **94%** pour celles ayant touché le niveau 4. Elle est de **57%** pour les personnes qui ont touché le niveau 2.

Dans **25%** des cas, elle a été largement supérieure.

## Votre avis sur le système

Le graphique ci-dessous résume vos avis exprimés sur ce système de PPRS.



On voit ici que les opinions exprimées sur ce système sont très largement négatives sur tous les points, la plus marquante étant certainement l'appréciation du niveau 2 de part contribution, **qui n'est pas vécu par les agents comme une récompense** et donc entraîne une déception pour les agents concernés.

Il faut noter que si l'opinion des personnes qui ont touché le niveau 3 de PPRS est globalement moins négative, **60%** d'entre-elles pensent que toutes les personnes qui ont bien travaillé ne seront pas récompensées du fait des contraintes budgétaires.

**47%** des personnes qui ont touché le niveau 4 trouvent le système opaque (25% le trouvent clair), **70%** d'entre-elles pensent que toutes les personnes qui ont bien travaillé ne seront pas récompensées du fait des contraintes budgétaires.

## Conclusion

À l'analyse des résultats, il nous semble que le système actuel échoue dans le principal objectif qu'il s'est donné : mettre en place un système de rémunération « à la performance » de façon à « récompenser » ceux qui atteignent et surtout dépassent les objectifs qu'on leur a fixés. Il s'agit de créer une émulation et d'entraîner les agents à gagner légèrement plus en travaillant plus.

L'idéologie sous-jacente de ce système est que :

- les personnes qui ont obtenu une récompense seront satisfaites par l'amélioration de leur rémunération → elles seront motivées pour la conserver
- les personnes qui n'ont pas été récompensées se sentiront motivées pour l'être l'année suivante → elles chercheront à travailler plus les années suivantes.

Un grand nombre d'études montrent que ça ne marche pas comme ça. Vos réponses vont bien dans ce sens :

- Lorsqu'on vous demande de nous indiquer si vous pensez que toutes les personnes méritantes ont été récompensées, vous répondez **non** à une large majorité. La proportion de personnes répondant non augmente même avec le niveau de récompense perçue. Notre analyse de ce paradoxe apparent, c'est que quelque soit le niveau de récompense perçue, vous estimez que votre docilité n'est pas achetée. Quand vous êtes récompensé, vous savez avoir bien travaillé, mais vous savez que d'autres collègues que vous côtoyez ont bien travaillé eux-aussi et auraient mérité la même récompense.
- Lorsqu'on vous demande si vous êtes prêts à faire des efforts supplémentaires pour toucher une « récompense » plus forte les années suivantes, vous faites preuve d'une très grande maturité en répondant **non**. Vous évitez ainsi de mettre le doigt dans un engrenage infernal.

En effet, une fois que vous avez dépassé les objectifs qu'on vous a fixés, la logique de management pousse à augmenter ces objectifs l'année suivante et ainsi de suite chaque année, jusqu'à ce que vous ne puissiez plus les dépasser, ni même les atteindre. Au passage, les effets sur votre santé, votre vie sociale et familiale sont dévastateurs.

L'examen de vos réponses confirme l'échec que nous avons prévu et dénoncé : le nouveau système n'est pas une source de motivation mais de **démotivation**.

- Il crée une forte désillusion, en affichant des montants dans une grille qui ne se retrouvent pas sur la feuille de paie des agents
- Il échoue à motiver les agents qui ont touché les niveaux 1 et 2
- Les agents qui touchent les niveaux les plus élevés de la prime sont majoritairement conscients d'une part d'arbitraire, car s'ils estiment avoir bien travaillé, ils connaissent des collègues méritants qui n'ont pas pu toucher le même niveau de prime

Le nombre d'agents pouvant toucher les niveaux 3 et/ou 4 étant limité, la direction renforce la compétitivité entre les agents, les plaçant en situation de concours permanent. Difficile dans ces conditions pour les managers de proximité de développer le travail d'équipe.

Toutes les études montrent que ce type de management est anxigène, néfaste pour la santé des salariés. Mais rassurez vous, la direction met en place un groupe de travail sur les risques psychosociaux ....



### **Annexe 1 : Mise en abîme des résultats avec le discours de la direction.**

Le PDG, dans la vidéo de promotion de la réforme de la PPRS diffusée sur l'intranet, avançait un certain nombre d'arguments :

- Un nouveau système pour lequel le temps de la **concertation** a été pris
  - À l'unanimité, vos représentants au Comité Technique Paritaire ont voté **contre ce système**. Mais leur avis a été ignoré
- Un nouveau système pour **plus d'équité**
  - Vous n'êtes que 4% à définir ce système comme « juste »
- Un nouveau système pour **plus de transparence et de clarté**
  - Vous n'êtes que 18% à définir ce système comme « clair »
- Un nouveau système pour **une dynamique de progrès, d'évolution des compétences**
  - Vous n'êtes que 8% à définir ce système comme « motivant »

Les critères avancés pour justifier la mise en place de ce système ne sont donc, à vos yeux comme aux nôtres, pas remplis. Rapprochez-vous de vos représentants syndicaux pour **dénoncer sans plus attendre la politique injuste, obscure et démotivante que la direction met en place au sein de l'INRIA.**

### **Annexe 2 : Dépouillement des commentaires libres**

Vous avez été très nombreux à utiliser le champ de « commentaire libre » que nous avons prévu dans le formulaire.

Il est beaucoup plus difficile de dépouiller et de tirer des informations statistiques des commentaires exprimés dans un format libre. Nous avons toutefois tenté d'en tirer les idées fortes et de compter le nombre d'occurrences de chacune de ces idées, nous vous les restituons ci-après, classées dans l'ordre décroissant.

- Les qualifications les plus présentes dans vos commentaires sont que ce système de PPRS est « injuste et subjectif » et qu'il est « démotivant ». Vous êtes très nombreux également à signaler une « augmentation faible ou inexistante de votre rémunération » et à dénoncer à la fois « très peu de communication préalable sur l'écrtage » et globalement un « fort écrtage ».
- Bon nombre d'entre-vous signalent que la « comparaison avec d'autres collègues pour une prime individuelle » est préjudiciable à l'esprit d'équipe et suscite une « jalousie entre collègues ». Vous êtes également nombreux à dénoncer un « manque de transparence ».
- Vous avez été nombreux à avoir été choqués de pas avoir eu « d'information sur le niveau de prime pendant l'EAAEC ».
- Beaucoup d'entre-vous ont été choqués des « écarts de PPRS entre les différents corps ». Et ont exprimé leur malaise car ils ont l'impression que seuls les « corps les plus élevés ont eu des parts contributions de niveau 3 ou 4 ».
- Certains d'entre-vous se sont plaints de « l'absence de critères » et de la « complexité » du système. Certains ont estimé que ce système désavantage les personnels qui touchent la PFI (il y a eu quelques avis contraire aussi).
- La lettre de fin d'année a été estimée « insuffisante » par quelques-uns d'entre-vous.
- Enfin, voici quelques idées exprimées par certains d'entre-vous, qui nous semblent

*intéressantes : Tous les méritants ne sont pas récompensés - Système qui ne favorise pas les anciens - Objectifs inatteignables - Pas de prise en compte de situations exceptionnelles - Étapes professionnelles floues - Crainte de perdre beaucoup à la fin de la part Assurance - Ajoutez des niveaux intermédiaires - Pas de primes pour les contractuels, c'est injuste*