

Modalités nouvelles de la rémunération de l'ancienneté

par Caroline Grandjean *

Créée en 1936 à l'initiative des employeurs dans le but de fidéliser les travailleurs, la prime d'ancienneté reste un système de rémunération très répandu. L'enquête et les entretiens effectués dans onze régions, auprès d'établissements de secteurs et de tailles différents montre un décalage entre le discours et la pratique des chefs d'établissements concernant cette prime. Bien qu'elle apparaisse remise en cause aujourd'hui par le discours patronal, très peu de chefs d'entreprise l'ont en définitive supprimée. Syndicats et salariés restent très attachés à la prime d'ancienneté ainsi qu'une fraction de chefs d'entreprises. Elle représente pour eux une garantie et des avantages non négligeables : rémunération supplémentaire assurée, élément de sauvegarde et de progression du pouvoir d'achat en période de faible inflation, récompense de la fidélité, d'une expérience, de l'acquisition d'un savoir-faire. La majorité du patronat y est cependant hostile car elle représente une contrainte économique qui pèse de plus en plus lourd dans la gestion de l'entreprise, un frein à la mobilité, une négation de la productivité, etc. Les chefs d'entreprise ont cependant peu fréquemment entrepris de la remettre en cause. La crainte de l'agitation sociale, la nécessité de respecter le cadre des négociations de branche, la difficulté de trouver un système de remplacement sont

autant de raisons à ce maintien en l'état. C'est donc sur un constat d'ambiguïté que débouche l'étude quant à l'avenir immédiat des primes d'ancienneté.

Les primes d'ancienneté ont été créées en 1936 à l'initiative des employeurs, dans le but de fidéliser les travailleurs dans une période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Elles ne sont pas explicitement prévues par le Code du Travail et sont dues aux salariés en application d'une convention collective, d'un accord d'établissement ou d'un usage. Une grande partie des conventions collectives prévoient le versement de ces primes. Elles sont tombées dans le patrimoine des droits acquis après leur généralisation aux ouvriers en 1977, lors de la conclusion des accords professionnels de mensualisation. En effet, à l'origine les primes d'ancienneté étaient accordées aux employés, techniciens et agents de maîtrise. Les ouvriers payés à l'heure n'en bénéficiaient pas. Aujourd'hui, la prime d'ancienneté constitue pour les salariés un élément accessoire garanti non négligeable. Pour un ouvrier non qualifié elle peut atteindre 20 % de la rémunération et représente donc un enjeu important. De même, il s'agit d'un enjeu important pour la partie patronale. Face à

(*) Caroline Grandjean appartient à la division salaires et conventions salariales du SES.

Méthodologie de l'étude

Cette étude a été réalisée avec les chargés d'étude ERET de 11 régions ; chacune a envoyé, dans un premier temps, 100 à 120 questionnaires (annexe I) à des établissements choisis dans des branches conventionnelles rémunérant de diverses manières l'ancienneté des salariés.

Ce questionnaire s'articule en 3 volets ; l'un concerne les caractéristiques générales de l'établissement (activité économique, taille et grands éléments de la gestion de la main-d'œuvre) ; le second s'intéresse aux différentes modalités de la rémunération à l'ancienneté : poids dans la masse salariale, reprise intégrale de la convention collective ou modifications, autres avantages. Le troisième volet traite des transformations du système de rémunération de l'ancienneté et de l'existence éventuelle de négociations passées, prévues ou en cours, ou simplement d'un souhait de modification exprimé par la personne qui remplit le questionnaire.

Ces questionnaires renvoyés au Ministère du Travail ont fait d'une part l'objet d'un traitement informatique et statistique (733 questionnaires ont ainsi été traités) ; d'autre part, les chargés d'étude ERET ont choisi parmi eux, ceux dont les réponses apparaissaient intéressantes au regard des objectifs de l'étude, et ont cherché à réaliser des visites des établissements concernés.

Ont été ainsi retenus six établissements à enquêter par région ; les critères de sélection étaient d'abord les suivants : deux établissements dont la direction était hostile à la prime d'ancienneté, deux dont la direction paraissait indifférente, et deux dont la direction était nettement favorable à la prime d'ancienneté.

Finalement au vu des premiers résultats de l'enquête les établissements enquêtés se répartissent bien en trois groupes, mais les critères ne sont plus ceux-ci : pour un tiers d'entre eux, la

direction est hostile à la prime d'ancienneté et cette hostilité est déclarée et s'accompagne de tentative de modifications, pour un autre tiers, la direction est également hostile, mais cette hostilité n'est pas dite et s'accompagne d'un certain immobilisme, enfin pour le dernier tiers la direction fait état d'un attachement réel à la prime d'ancienneté. C'est donc suivant ces critères définis dans un deuxième temps que six établissements par région ont été choisis. Le choix n'a pas porté sur les branches à ce stade de l'étude (les branches avaient été choisies dans une phase préliminaire pour leur différence d'approche de la rémunération de la prime d'ancienneté ou pour leur poids régional particulier exemple de la porcelaine région 7) ; il était aussi difficile de faire intervenir la taille de l'établissement dans les critères de choix. Les chargés d'étude se sont attachés d'une part, à ce qui leur a semblé être la qualité des réponses et leur intérêt au regard de l'attitude vis-à-vis de la prime d'ancienneté, d'autre part, ils ont été contraints par la réalité et ont dû « choisir » les établissements qui acceptaient de les recevoir, dans les délais imposés par le bouclage de l'étude.

L'important est que les comportements (nombreux) qui avaient été dans un premier temps repérés comme « indifférents », étaient en réalité des attitudes d'hostilité non avouées, et c'est là un premier résultat (1).

(1) Cet effet peut s'expliquer partiellement par le fait que ce n'est pas toujours la même personne qui a rempli le questionnaire et qui a répondu à l'entretien. Dans un certain nombre de cas, il apparaîtrait que la personne qui avait rempli le questionnaire n'avait probablement pas réellement connaissance du sentiment profond du chef d'entreprise concernant la prime d'ancienneté. Il n'est cependant pas possible, a posteriori, et pour la grande majorité des cas où les établissements n'ont pas été enquêtés de savoir si les cas de « répondants différents » sont nombreux.

la vogue des différentes formes de flexibilité, la prime d'ancienneté représente incontestablement un élément de rigidité, et on oppose souvent, rapidement, politique d'individualisation des salaires et politique de rémunération à l'ancienneté.

Depuis quelques années, un certain nombre de fédérations patronales ont évoqué la possibilité de remettre en cause les primes d'ancienneté en se fondant principalement sur deux motifs : d'une part, le poids de la prime d'ancienneté sur les coûts salariaux, en particulier en période de désinflation et d'autre part, le risque que l'existence d'une prime d'ancienneté ne freine la mobilité de la main-d'œuvre. Ainsi en avril 1986, un groupe de travail de l'association patronale *Entreprise et Progrès* a présenté des conclusions sur une transformation de la prime d'ancienneté, sujet que le groupe de travail qualifiait lui-même de tabou. Le diagnostic était clair : « la prime d'ancienneté est une contrainte économique qui pèse de plus en plus lourd dans la gestion de

l'entreprise ». Les suggestions faites allaient dans le sens « d'une pratique du dialogue à tous les niveaux, tout changement imposé unilatéralement étant voué à l'échec », et « l'objectif d'une suppression à terme ne pouvant s'effectuer sans contrepartie motivante pour les salariés » (1).

Il a paru intéressant à la fin de l'année 1988 de chercher à appréhender quel était le retentissement de ces analyses sur le comportement des établissements français. L'étude réalisée d'octobre 1988 à mars 1989 cherchait en particulier à répondre aux questions suivantes : la prime d'ancienneté est-elle réellement remise en cause par une partie des chefs d'entreprise français ? Une réflexion est-elle engagée pour mettre en œuvre des systèmes de substitution ? Quelle est la réaction des salariés et des syndicats en cas de remise en cause et sont-ils associés à la réflexion

(1) Pour plus de détail sur cette réflexion, voir *Liaisons Sociales* du 31 juillet 1987.

précédente ? Est-il pertinent d'opposer individualisation des salaires et prime d'ancienneté ?

Le constat qui se dégage de cette étude fait apparaître une réalité assez sensiblement éloignée des développements mis en avant par les instances patronales, un décalage très net entre la réflexion, le discours et la pratique sur le terrain. Ce décalage constant introduit dans l'étude une ambiguïté qui en est finalement le résultat essentiel, et cette ambiguïté n'a pas permis de dresser véritablement une typologie des politiques salariales en fonction de l'attitude vis-à-vis de la prime d'ancienneté.

La prime d'ancienneté apparaît comme une réalité très ancrée dans la pratique, même si elle est souvent remise en cause dans le discours patronal. Elle semble aujourd'hui difficile à ébranler, d'une part du fait de l'attachement très marqué de la plupart des salariés, des syndicats et d'une partie du patronat, et d'autre part en raison d'un comportement relativement inerte de ceux-mêmes qui souhaiteraient la voir évoluer.

L a prime d'ancienneté : une réalité répandue, remise en cause dans le discours patronal

Un système de rémunération très répandu

Les résultats du traitement statistique comme les informations recueillies par les entretiens en entreprise font apparaître l'existence très répandue de systèmes de rémunération de l'ancienneté. Il faut préciser que la prime d'ancienneté découle le plus souvent d'accords de branche et est inscrite dans la majorité des conventions collectives.

Parmi les branches qui ont été choisies pour constituer l'échantillon, un certain nombre cependant ne prévoient pas réellement de prime d'ancienneté. C'est le cas de la convention collective du bâtiment qui ne prévoit aucun système de rémunération (mais un certain nombre d'avantages sont accordés par la caisse de congés payés du bâtiment). Il en est de même de la convention collective des magasins d'alimentation et d'approvisionnement général. La convention collective des vins-cidres et jus de fruits prévoit quant à elle une « gratification » plafonnée au coefficient 180 et qui n'est pas obligatoire si le salaire réel est supérieur au montant prévu. Pour la convention collective des grands magasins et magasins populaires, il s'agit d'une prime forfaitaire, non rattachée au salaire. Enfin la convention du textile permet le choix entre des jours de congés d'ancienneté et une indemnité équivalente. Les autres branches enquêtées prévoient toutes, une prime calculée en pourcentage du

salaire minimum hiérarchique, en fonction des années d'ancienneté. Ces différentes clauses se reflètent clairement dans les résultats du traitement statistique des questionnaires qui ont été retournés au Ministère du Travail. Sur l'ensemble des questionnaires traités 30 % des établissements n'ont pas de prime d'ancienneté (2) (tableau 1).

Tableau 1

Branches	Pourcentage d'établissements n'ayant pas de prime d'ancienneté
Bâtiment	76,4 %
Magasins de vente d'alimentation et d'approvisionnement général	56,6 %
Vins, cidres et jus de fruits	50,9 %
Textile	48,2 %
Transport	35,4 %
Grands magasins	10,7 %
Commerce de gros	9,5 %
Magasins populaires	6,0 %
Métallurgie	5,3 %
Industrie chimique	2,2 %

Si l'effet branche apparaît déterminant, comme on pouvait s'y attendre, un effet région n'a pu être mis en évidence. Pour chaque branche, les établissements se répartissent d'une façon sensiblement identique entre les régions, entre établissements pratiquant la prime d'ancienneté et établissements ne la pratiquant pas.

En revanche, la taille des établissements apparaît elle aussi déterminante : 31,6 % des établissements de moins de 50 salariés n'ont pas de prime d'ancienneté, alors qu'ils ne sont que 12 % parmi les établissements de plus de 500 salariés (tableau 2).

(2) Résultat non pondéré.

Les établissements qui se trouvent dans la petite fraction n'ayant pas de prime d'ancienneté bien que leur convention collective en prévoient une, ne sont pas pour autant automatiquement hors la loi. Un arrêt de la Cour de Cassation (1983) a considéré que si le salaire de base est supérieur à la rémunération globale garantie par tranche d'ancienneté telle qu'elle est définie par la convention collective, le versement d'une prime d'ancienneté n'est pas obligatoire.

En fait, le dernier état de la jurisprudence de la Cour de Cassation concernant l'intégration dans le salaire de la prime d'ancienneté est celui-ci :

— en règle générale les dispositions conventionnelles ne font pas obstacle à ce qu'une rémunération forfaitaire soit convenue, englobant la prime d'ancienneté (Cour de Cassation 7-11-1985) ;

— toutefois, l'employeur débiteur de la prime doit apporter la preuve qu'il s'est acquitté de son obligation, celle-ci ne pouvant résulter, contrairement à ce qu'avait dit un arrêt de novembre 1987 du seul fait que le salaire effectif correspond au salaire minimum augmenté de la prime d'ancienneté (Cour de Cassation, Chambre Sociale, M^{me} L. Michollet et autre et M. A. Jacquiller, 4 novembre 1988) (Semaine Sociale Lamy du 9-1-1989).

Tableau 2

Taille des établissements	Pourcentage d'établissements n'ayant pas de prime d'ancienneté
Moins de 50 salariés	31,6 %
de 50 à 200 salariés	29,2 %
de 200 à 500 salariés	16,2 %
plus de 500 salariés (ensemble)	12,0 % (30,0 %)

La tableau 2 montre que le taux des 30 % des établissements n'ayant pas de prime d'ancienneté serait largement diminué si on avait pondéré les réponses par le nombre de salariés. A noter enfin que parmi les 30 % d'établissements n'ayant pas de prime d'ancienneté, 7 % ont mis en place un autre système ; il ne reste donc que 23 % ne rémunérant pas du tout l'ancienneté.

Par ailleurs, l'examen des questionnaires et les comptes rendus des entretiens en entreprise apportent des précisions sur les systèmes fonctionnant réellement dans les entreprises. Or, ces derniers vont très souvent au-delà du système prévu dans la convention collective.

Les systèmes prévus par les conventions collectives du transport routier, du commerce de gros, de la chimie sont voisins. Pour la métallurgie, il n'existe pas de convention collective nationale, il s'agit de conventions collectives territoriales ; chacune met en œuvre un système approchant. Le calcul de la prime se fait — d'après les conventions collectives — sur les salaires minima conventionnels et d'après le barème suivant :

- 3 % à partir de 3 ans d'ancienneté ;
- 6 % à partir de 6 ans d'ancienneté ;
- 9 % à partir de 9 ans d'ancienneté ;
- 15 % à partir de 15 ans d'ancienneté.

A partir de ce filet instauré par la plupart des conventions collectives, une forte proportion d'établissements accordent davantage.

D'abord, en ce qui concerne le calcul même de la prime, certains anticipent, accordant 1 % dès la première année d'ancienneté, d'autres encore poursuivent la progression au-delà de 15 ans, le plus souvent jusqu'à 20 ans. Beaucoup d'entre eux calculent la prime sur les salaires réels et non sur les minima, ce qui se révèle bien sûr plus avantageux. Dans ce cas cependant, les heures d'absence sont déduites (ce qui réalise un petit frein à l'absentéisme) ; en revanche, les majorations pour heures supplémentaires sont prises en compte.

Ensuite parmi les améliorations accordées par les établissements par rapport à la convention collective, on rencontre un nombre élevé de gratifications diverses : primes aux dates anniversaires d'embauche des salariés (ou aux dates d'anniversaire de naissance), primes de fin d'années, enveloppes, louis d'or et autres médailles...

Enfin certaines conventions collectives prévoient des jours de congé supplémentaires en fonction de l'ancienneté ; beaucoup d'établissements en accordent davantage, en particulier en ce qui concerne les congés pris à l'occasion d'un événement dans la vie du salarié (mariage, naissance, etc.).

Par ailleurs, l'indemnisation des congés de maladie est plus favorable en fonction du temps de présence du salarié dans l'établissement.

Il faut ajouter un certain nombre d'avantages qui ne sont pas liés directement à l'ancienneté, c'est-à-dire ne varient pas selon celle-ci mais se déclenchent à partir d'un certain nombre d'années de présence dans l'entreprise. C'est le cas de nombreuses primes (de résultat, de 13^e mois...) auxquelles on peut ajouter la participation et l'intéressement presque toujours attribués sous condition d'ancienneté.

Les entretiens font apparaître qu'il n'y a pas de corrélation pour un établissement entre le fait d'avoir amélioré le système de la convention collective et l'attachement réel de la direction à la rémunération de l'ancienneté. Il s'agit souvent d'avantages acquis anciens, sur lesquels il est difficile de revenir. De la même façon et en sens inverse, certains établissements sont revenus à une application stricte de la convention collective (par exemple, par accord d'entreprise, ont décidé de calculer à nouveau la prime sur le salaire minimum alors qu'ils la calculaient jusqu'alors sur le salaire réel) et pour autant leur direction n'exprime pas, au contraire, une hostilité à l'existence de la prime d'ancienneté.

Ces remarques mettent en évidence une indiscutable ambiguïté qui accompagne tant le discours que l'action du patronat, s'agissant de la prime d'ancienneté.

Un décalage entre le discours et la pratique des chefs d'entreprise

Le bien-fondé de la prime d'ancienneté apparaît souvent contesté dans le discours des chefs d'établissement, mais plus rarement dans leurs pratiques effectives. Cette contestation n'apparaît pas au premier abord, car elle s'exprime assez peu dans les réponses aux questionnaires. La réticence des chefs d'établissement transparaît beaucoup plus à l'occasion des entretiens.

Le premier examen des résultats de l'enquête fait apparaître un immobilisme massif. Plus de 75 % des établissements n'ont ni entrepris de négociations dans le passé, ni de négociations en cours, ni de négociations prévues, ni effectué de modifications unilatérales concernant la prime d'ancienneté.

Quant aux souhaits de modification (3), ils ne

(3) Réponse positive à la question suivante : « personnellement, souhaiteriez-vous modifier le système actuellement appliqué dans votre établissement ? ».

Tableau 3

Négociations passées	11,0 %
Négociations en cours	0,7 %
Négociations prévues	1,8 %
Modifications unilatérales	3,0 %

concernent que 9,5 % d'entre eux, du moins exprimés explicitement dans les réponses au questionnaire (et pour cette fraction, on ne peut mettre en évidence un poids de la prime d'ancienneté significativement plus élevé). Pour la moitié des établissements ayant exprimé un souhait de modifications, la raison invoquée est l'absence de lien de la prime d'ancienneté avec l'efficacité. Pour les autres, il s'agit du poids trop important représenté par rapport à la masse salariale, ou de l'inconvénient de freiner la mobilité. D'autres enfin, s'abritent derrière les directives du siège.

S'agissant du système de remplacement envisagé, la moitié souhaite un système qui prenne en compte la compétence, l'expérience (3) et la relie avec une promotion. Pour le reste, les systèmes de remplacement envisagés se répartissent entre une fusion de la prime dans le salaire ou encore rien du tout. A noter, de plus, que parmi les établissements souhaitant une modification de la prime d'ancienneté, environ un sur dix souhaite une modification dans le sens d'une augmentation de la prime (prolongement au-delà du nombre d'années prévues — généralement vingt ans — ou calcul plus favorable).

On peut donc conclure dans un premier temps, à une faiblesse de la remise en cause de la prime d'ancienneté. Les entretiens réalisés en entreprise amènent cependant à nuancer ce constat. Les reproches adressés à la prime d'ancienneté se retrouvent dans environ deux tiers des entretiens et, souvent, dans des établissements sélectionnés pour leur attitude apparemment neutre vis-à-vis de la prime d'ancienneté au vu des réponses au questionnaire, l'entretien a mis en évidence un discours nettement hostile. Il y a donc là un décalage. Les arguments exprimés à l'encontre de la prime d'ancienneté par les représentants des directions des établissements qui ont été visités par les chargés d'études ERET recourent et explicitent ceux qui ressortaient de l'étude statistique des questionnaires. On retrouve très généralement les trois types d'arguments suivants :

1. La prime d'ancienneté n'est pas motivante ; elle est la négation de l'efficacité. Elle ne récompense ni une meilleure compétence, ni une meilleure connaissance ; elle est inopérante.
2. La prime d'ancienneté crée des injustices :

(4) Certes dans le critère d'expérience, on retrouve sous-jacent le critère d'ancienneté mais d'une part, il s'agit alors d'une ancienneté qui n'est pas seulement passive, d'autre part, on peut penser qu'entrerait dans ce critère d'expérience une idée d'ancienneté dans la branche, ou dans le métier, et non plus seulement dans l'établissement.

elle pénalise les plus jeunes même s'ils sont plus performants.

3. La prime d'ancienneté freine la mobilité, « empêche l'adaptation à de nouvelles formes de gestion ».

On retrouve plus rarement le reproche du poids excessif de la prime d'ancienneté dans la masse salariale ; ce poids est pourtant réel dans certains établissements, mais il n'est pas corrélé avec l'hostilité du dirigeant à la prime (5). Enfin un reproche récurrent fait à la prime d'ancienneté est de ne pas remplir la fonction pour laquelle elle a été créée : *elle ne fidélise pas les salariés* : « La prime d'ancienneté n'est aucunement incitative pour le recrutement des jeunes et n'est pas assez importante pour les fidéliser » (Etabl. E, rég. 3) (6) et « La prime d'ancienneté n'a aucun effet sur la stabilité du personnel ». En fait, seul le cadre de travail peut fidéliser les salariés. Pour cela, il faut que l'entreprise soit innovante, et qu'elle offre une émulation, des perspectives d'avancement et des salaires élevés. Dans un établissement vieillissant au contraire, les salariés se sentiront insatisfaits. Ils seront donc tentés de partir, même s'il existe une prime d'ancienneté (Etabl. B, rég. 2).

Il existe un deuxième décalage entre des discours, dans l'ensemble, pour le moins réservés à l'égard de la prime d'ancienneté, et des tentatives de remise en cause extrêmement discrètes, sporadiques, ponctuelles.

Sur les 59 établissements visités, six d'entre eux ont effectivement supprimé la prime d'ancienneté et trois l'ont diminuée (voir quelques-unes de ces expériences en encadré).

Parmi les six établissements ayant procédé à une suppression, deux appartiennent à la même région (7), les autres se répartissent entre les régions 4, 5, 8 et 10. Trois d'entre eux ont plus de 300 salariés (respectivement 484, 350 et 877), trois ont moins de 100 salariés (70, 70 et 86), mais dans l'un de ces « petits » établissements la réorganisation de la rémunération à l'ancienneté est consécutive au rachat par un groupe.

Les branches sont disparates : installation téléphonique (2 établissements), réparation et vente de pièces automobiles, métallurgie, transport et biscotterie-biscuiterie.

Dans quatre des six établissements concernés au moins, l'accent est mis sur l'introduction de technologies nouvelles.

Les trois établissements ayant diminué les avantages acquis en matière d'ancienneté dans un passé récent, quant à eux, appartiennent tous

(5) La désinflation des années 87-88 a souligné le poids de la prime dans l'augmentation des salaires (indépendant du rythme de l'inflation) puisque les hausses de salaires « mécaniques » liées à l'inflation étaient très réduites par rapport aux années précédentes.

(6) Pour toutes les références d'établissements et de régions, on se reportera à l'encadré en fin d'article.

Suppression de la prime d'ancienneté : Quelques exemples

Une suppression progressive

Une entreprise spécialisée dans la fabrication, la réparation et la vente de pièces automobiles, rattachée à la convention collective du commerce et de la réparation automobile a prévu — depuis le 1^{er} juillet 1988 — la suppression progressive de la prime d'ancienneté. Elle se fera par l'effet cumulé de trois actions :

— le gel définitif de la base de calcul des primes d'ancienneté au 1^{er} juillet 1988,

— la diminution progressive de leur montant : au lieu de croître chaque année de 1 %, la progression des primes d'ancienneté est limitée à 0,8 % la première année, puis 0,6 %, 0,4 % et 0,2 %,

— la suppression de la possibilité d'acquiescer dans l'avenir une prime d'ancienneté pour tous les salariés qui n'en sont pas bénéficiaires au 30 juin 1988.

Pour les personnes présentes avant cette date, la prime sera intégrée progressivement dans les salaires jusqu'en 1992. Les nouveaux embauchés n'auront pas de compensation.

Cette entreprise qui applique un avenant de sa convention collective pourra ainsi répartir la masse financière représentée par la prime d'ancienneté (11,32 % de la masse salariale) aux plus méritants (qualité du travail rendu, sens des responsabilités, accueil aux clients...). D'ores et déjà sont distribuées des primes individuelles depuis 2 ans, visant à récompenser le mérite de chacun.

Ce projet a suscité le mécontentement des salariés dans une entreprise qui ne compte aucun syndicat.

Une suppression plus brutale

Dans cette entreprise de 484 salariés, les avantages acquis en matière d'ancienneté ont été remis en cause par un accord signé par le syndicat « maison » de l'entreprise (reconnu représentatif par un jugement du tribunal d'instance). Le syndicat cgt, l'autre syndicat implanté dans l'entreprise, hostile à cette remise en cause des avantages acquis n'a pas signé l'accord, qui n'est que l'application des clauses conventionnelles. Auparavant, les pourcentages étaient calculés sur les salaires réels. A partir du 1^{er} janvier 1989, la prime d'ancienneté est ramenée à la rémunération men-

suelle hiérarchique (RMH), calculée suivant le barème UIMM, base de 39 heures.

Les salariés qui auront touché une prime d'ancienneté supérieure au calcul sur le RMH bénéficieront d'une prime différentielle qui n'évoluera pas (pour conserver les avantages acquis par les salariés jusqu'au 31 décembre 1988).

L'entreprise souhaite poursuivre cette démarche qui conteste la notion d'ancienneté et prend en compte plutôt la motivation et l'évolution des compétences. Ainsi, au niveau collectif, l'entreprise a conclu un accord d'intéressement qui prévoit pour les années 1989 et 1990, la détermination d'une formule de calcul à négocier au début de chaque année, qui prendra en compte les critères de productivité, de qualité, de sécurité et de respect des délais au niveau de chaque atelier. Au niveau individuel, le chef d'entreprise souhaite mettre en place un système d'évaluation permanente avec des cotations de poste. Une fiche d'appréciation du personnel concernant les agents de maîtrise et les chefs d'équipe est actuellement à l'étude.

La notation est basée sur un certain nombre de critères :

- qualités de caractère (volonté, enthousiasme, esprit d'initiative...),
- qualités intellectuelles (ouverture d'esprit, jugement, sens critique, capacité de perfectionnement...),
- qualités professionnelles (conscience professionnelle, assiduité, adaptation aux techniques nouvelles...),
- qualités sociales (aptitude à la communication, au commandement...).

Cette notation est complétée par un entretien d'appréciation également très élaboré, mettant en avant :

- l'analyse constructive des résultats de l'année écoulée,
- la préparation de l'année à venir sur le plan professionnel, sur le plan formation et en matière d'orientation concernant le poste de travail.

A noter que cette entreprise, reconvertie en 1970 dans la sous-traitance de pièces pour l'industrie automobile, est actuellement en pleine expansion. L'introduction de technologies nouvelles (traitement du métal par commande numérique, utilisation du laser pour la découpe, robotique) nécessite une adaptation constante des salariés. Cette nouvelle méthode de gestion du personnel s'inscrit dans ce contexte économique évolutif. ■

à un grand groupe, et pour deux d'entre eux au même groupe. Dans ces trois cas, la prime d'ancienneté n'est pas remise en cause par la direction locale mais le changement (en retrait par rapport au passé) résulte d'un changement de politique au niveau du groupe et les salariés n'ont pas semblé avoir ressenti ce changement comme une grave atteinte à leurs droits.

Il paraît assez difficile, à partir de ces quelques cas de faire apparaître des points communs entre

ces établissements ayant réussi à remettre en cause le système de prime d'ancienneté.

On peut cependant mettre en avant — avec prudence — l'effet taille (il s'agit pour la moitié, d'établissements de plus de 300 salariés) ou le poids d'un groupe ou d'une société mère qui gèrent de loin la politique salariale d'un établissement sans aucun contact avec le personnel, encore qu'à l'inverse une SCOP de 70 salariés ou un établissement moyen de réparation de pièces

automobiles aient connu également une suppression de la prime.

L'introduction de technologies nouvelles apparaît également souvent comme un facteur déterminant de la motivation des directions à privilégier la compétence plutôt que l'ancienneté.

La situation économique favorable, allant de pair avec un niveau élevé de rémunérations, est une condition permettant la mise en place d'un nouveau système sans douleur, donc sans revendications, du moins dans un premier temps.

Enfin, il faut noter dans la majorité des entreprises dont il vient d'être question, soit l'absence totale de syndicat, soit la faiblesse de la section syndicale, soit la présence d'un syndicat maison dont la légitimité est contestée.

Diminution de la prime d'ancienneté

Dans un établissement, dépendant du groupe ELF Aquitaine, la décision de s'aligner sur la convention collective de la chimie et de prendre en compte les minima conventionnels et non plus le salaire réel pour le calcul de la prime d'ancienneté a été prise au niveau du groupe.

Or l'attachement à la prime d'ancienneté de la part du directeur est réel, notamment du fait d'un marché de l'emploi tendu ; il en résulte en définitive une incertitude, voire un certain fatalisme face à des paramètres incontrôlables car exogènes à l'entreprise.

D'une certaine manière, à la prime d'ancienneté s'identifie l'image du passé de l'entreprise, aux structures familiales sécurisantes. L'intégration de l'établissement dans une grande structure, où il représente un élément d'un ensemble vaste, complexe et lointain, porte pour la conscience collective une crainte diffuse, même si le changement de statut amène des avantages tangibles.

L'harmonisation imposée par le groupe a perturbé quelque peu les salariés ; rien n'a été négocié au niveau de l'entreprise. La cgt a dû s'incliner par manque d'interlocuteurs dans la mesure où c'est le siège qui a décidé.

Il est vrai — dit le directeur de l'entreprise — que la cgt *signe rarement* : ainsi elle n'a pas signé le projet d'intéressement. ■

Un système de rémunération efficace ou dépassé ?

Dans la grande majorité des cas, le système de rémunération à l'ancienneté apparaît difficile à ébranler du fait, d'une part, du très fort attachement des syndicats, des salariés et d'une partie du patronat et d'autre part, d'un comportement ambigu, ou du moins inerte de ceux qui se disent partisans d'une évolution.

L'ancienneté : une garantie et des avantages pour les salariés comme pour les employeurs

Les syndicats et les salariés restent massivement attachés à la prime d'ancienneté ; il en va de même d'une fraction des dirigeants d'établissement. Cet attachement très fort est illustré par la réaction du responsable de la paie d'un établissement métallurgique : « touche pas à ma prime ».

On peut reconnaître deux composantes à cet attachement. La prime d'ancienneté est d'abord le prix payé pour une fidélité, qualité en congruence avec le système de valeurs du salarié, en particulier de l'ouvrier. Le bénéfice de la rémunération de l'ancienneté « objective ». La fierté du salarié qui proclame : « J'ai 20 ans de maison ». Elle constitue ensuite une rémunération supplémentaire assurée, si le salarié reste dans l'entreprise, de progresser selon une périodicité connue à l'avance. Les salariés sont très vigilants, attendent et surveillent attentivement le moment du passage à l'échelon supérieur.

Par ailleurs, l'environnement économique a modifié la perception de la prime d'ancienneté : pendant les années d'« inflation à deux chiffres », la part de la prime d'ancienneté dans le salaire était moins importante. Sa progression même était relativement négligeable au regard des augmentations de salaire parfois infratrimestrielles. La période actuelle de faible inflation redonne de l'importance à la prime d'ancienneté, qui constitue un élément de sauvegarde et de progression du pouvoir d'achat. C'est d'ailleurs cet effet de la désinflation qui, de la même façon, a attiré l'attention d'une partie des fédérations patronales sur le poids croissant de la prime d'ancienneté dans la masse salariale.

Enfin, la perspective d'une remise en cause de la prime d'ancienneté inquiète les syndicats. Tous redoutent que sous couvert d'une telle réforme, le patronat ne tente d'introduire des mesures d'individualisation qui poseraient des problèmes de définition de critères objectifs.

Cette position est unanimement partagée, pour l'ensemble des syndicats, la prime d'ancienneté apparaît bien comme intouchable, non négociable.

Pour l'un des représentants syndicaux CFDT qui a pu être rencontré au cours des entretiens la position semble plus nuancée. Il reconnaît que les choses ne peuvent pas être figées une fois pour toutes. Cependant son attitude reste empreinte de méfiance : « on peut envisager une modification du système de rémunération à l'ancienneté, mais il faut de solides garanties. Dans une négociation éventuelle, les salariés ne devront pas être lésés ».

Une fraction — qui semble minoritaire — du patronat manifeste un attachement marqué à la rémunération à l'ancienneté. Cet attachement

apparaît variable selon les régions mais sans doute est-ce davantage l'effet des critères subjectifs du chargé d'étude pour le choix des établissements à visiter que la manifestation d'un effet région dont les résultats statistiques ont montré qu'il ne semblait pas exister.

Sur les 59 établissements, 19 représentants de la direction confirment à l'entretien leur désir de voir perdurer un système de rémunération à l'ancienneté (alors que pour d'autres une réponse au questionnaire un peu rapide laissait penser à une attitude favorable vis-à-vis de la rémunération à l'ancienneté qui a été démentie à l'entretien). Toutefois, pour cette fraction de dirigeants favorables à la prime d'ancienneté, la position apparaît moins dogmatique que celle des syndicats. Il ne s'agit plus « d'une inscription en lettre d'or dans les conventions collectives », ou d'un « acquis non négociable », mais d'un élément de la politique salariale des établissements qui présente un certain nombre d'avantages.

Parmi ces avantages, on peut ici encore discerner deux composantes principales : d'abord la prime d'ancienneté est d'abord une récompense de la fidélité, de l'attachement à l'établissement et cette prime est considérée comme un moyen de fidéliser le personnel, elle est ensuite la récompense d'une expérience, de l'acquisition d'un savoir faire, d'une compétence. On évoque donc d'abord la nécessité de reconnaître l'individu en tant que membre d'un groupe, d'une équipe. La solidarité avec l'établissement, l'esprit d'équipe croissant avec le temps.

Un chef d'établissement (rég. n° 1, entr. B) considère que ces primes récompensent la contribution au développement de l'établissement. On retrouve l'argument de la solidarité dans le discours de la direction d'un établissement de 700 salariés (rég. n° 5, entr. B), mais il s'agit là de solidarité des salariés entre eux. Il s'agit d'un établissement comprenant 72 % d'ouvriers pour lesquels on a entrepris d'automatiser les chaînes de production. Or, il est remarquable que l'attachement du chef d'établissement à l'égard de la prime d'ancienneté ne concerne que les ouvriers travaillant à la chaîne. Selon lui, supprimer la prime d'ancienneté pour les ouvriers va à l'encontre de leur sens de la solidarité. En effet, le travail accompli ne leur permet de faire preuve ni d'initiative, ni d'autonomie. Il paraît difficile de récompenser par un autre système que la prime d'ancienneté un travail qui reste l'affaire de toute une équipe sur une même chaîne. Dans ce contexte, la prime d'ancienneté prend la forme d'un « plus » accordé à une catégorie de salarié.

Un autre employeur (rég. n° 7, entr. A) considère que la prime d'ancienneté constitue un lien très efficace entre l'établissement et le salarié. Grâce à son ancienneté, le personnel a acquis une meilleure connaissance de l'établissement et du milieu de travail. La direction de cet établissement serait même favorable à la prise en compte de l'ancienneté dans la profession. Lors

des enquêtes, c'est le seul établissement qui ait exprimé une telle position.

Elle considère en outre que la prime d'ancienneté dans sa forme actuelle (application de la convention collective) est inadaptée parce que plafonnée (15 ans), et non maîtrisable par l'établissement. La solution qu'elle préconise serait un déplafonnement de la prime qui permettrait une évolution d'une part dans le temps et d'autre part, dans le montant.

Pour un employeur de la même région (rég. n° 7, entr. C) le caractère objectif et automatique de cet avantage paraît à l'employeur plus à même de récompenser les salariés qu'une prime au mérite qui a l'inconvénient de la subjectivité et qui pourrait être discutable.

Dans un autre établissement (rég. n° 2, entr. A), on insiste sur la notion de satisfaction réciproque. Le chef du service du personnel le développe ainsi : « si on reste dix ans dans un établissement c'est que l'on est content de l'établissement et que le patron est content de vous ; si le personnel reste, c'est que cela lui va... la prime d'ancienneté est donc la reconnaissance d'une satisfaction réciproque, une sorte de cadeau d'anniversaire de mariage ».

On peut rattacher à cette catégorie d'arguments ceux qui basent leur attachement à la prime d'ancienneté sur l'histoire de l'établissement, la tradition. Trois établissements de la région n° 3 (A, B, H) invoquent la culture de l'établissement — basée sur la fidélité — ou la nécessité de ne pas « casser » avec la tradition, et mieux, de la renforcer en améliorant la prime d'ancienneté.

Au-delà de la fidélité à l'établissement, l'ensemble des employeurs partisans de la prime d'ancienneté invoquent aussi les avantages liés à la stabilité de la main-d'œuvre, l'ancrage du personnel dans un établissement, tout un corpus de valeurs que précisément d'autres employeurs récuse au nom de la mobilité, de la flexibilité.

La seconde catégorie d'arguments en faveur de la prime d'ancienneté met l'accent sur la rémunération de l'acquisition d'un savoir-faire, une meilleure connaissance de la tâche, du produit. « Même s'il est difficile de dire qu'un salarié s'améliore chaque année davantage, la prime d'ancienneté n'a en soi rien de dément, ni d'anormal » (rég. n° 3, entr. D).

Un certain nombre d'établissements signalent dans ce même ordre d'idée l'intérêt de la prime d'ancienneté pour des postes très qualifiés, aux « activités pointues » qui demandent un bon tour de main et une excellente connaissance de la machine et des pièces. Ces établissements souhaitent garder les ouvriers hautement qualifiés le maximum de temps dans la mesure où ils sont quasiment introuvables sur le marché du travail, et où l'adaptation au poste est très longue et coûteuse. Ainsi, pour l'établissement A (rég. n° 3) : « Pour la construction d'un moteur Diesel

de bateau, il faut parfois assembler 12 000 pièces ». La maîtrise de la machine est d'autant plus importante qu'elle peut atteindre un coût très élevé. Une machine à souder dans cet établissement (la seule en France) vaut trois millions de francs. Cette ancienneté est requise pour 150 postes sur 980. Dans d'autres établissements, on pense tout simplement que l'expérience en général doit être récompensée.

Un troisième type d'arguments revient souvent dans les entretiens. Contrairement aux deux précédents, ce type d'argument n'est pas le signe d'une adhésion réelle à la prime d'ancienneté, mais plutôt d'une incapacité à trouver un système remplissant les mêmes fonctions : dans ces cas la prime d'ancienneté est considérée comme un palliatif.

Palliatif devant la difficulté de promouvoir certaines catégories de salariés, dans les établissements B et F (rég. n° 3) qui éprouvent de plus en plus une réelle difficulté à faire évoluer les ingénieurs : « Tous les ingénieurs ne peuvent pas devenir chef de labo (entr. F) ». Les possibilités d'évolution sont diminuées d'autant avec le rajeunissement de la pyramide des âges de cette catégorie ; à cela s'ajoute la quasi impossibilité pour les techniciens de devenir ingénieur contrairement à ce qui existait traditionnellement. Face à ce réel problème d'évolution, créateur de conflits, les interlocuteurs estiment que la prime d'ancienneté joue un rôle de compensation pour les salariés les plus anciens.

Palliatif encore, pour maintenir le pouvoir d'achat : « ces primes permettent au moins de maintenir le pouvoir d'achat ; leur existence constitue le garant de la paix sociale dans la mesure où elles atténuent les effets d'une politique salariale difficile à supporter pour les salariés (rég. n° 1, entr. F). » Pour cet établissement, qui par ailleurs souhaiterait pouvoir alléger la prime d'ancienneté, cet allègement ne peut être envisagé que dans un contexte différent, une situation économique beaucoup plus favorable.

Quels clivages entre les établissements ?

Comme pour les établissements ayant supprimé la prime d'ancienneté, il peut paraître tentant de chercher à effectuer des rapprochements entre ces divers établissements favorables au maintien de la rémunération à l'ancienneté.

Certains éléments n'apparaissent pas décisifs.

Le clivage « pour » ou « contre » la prime d'ancienneté ne semble pas lié à l'**activité économique** : par exemple, deux employeurs d'un secteur traditionnel comme la porcelaine ont des vues divergentes (rég. n° 7). De même dans la branche métallurgie, deux établissements où les technologies modernes sont de plus en plus présentes ont aussi des attitudes opposées. On a rencontré (rég. n° 3) un établissement où le désir de stabiliser une main-d'œuvre ayant acquis une haute technicité faisait de la prime d'ancienneté

un élément nécessaire, et (rég. n° 5) un établissement au contraire où c'est l'existence d'un travail à la chaîne, répétitif, et où le savoir-faire des salariés ne pouvait pas s'exprimer de façon autonome, qui justifiait aux yeux de l'employeur cette rémunération de l'ancienneté.

On n'a pas pu mettre en évidence non plus de lien entre le **poids de la prime d'ancienneté dans la masse salariale** et la perception de cette prime par l'établissement ; ceci, ni au plan statistique, ni au plan des entretiens. On pourrait penser qu'un poids élevé dans la masse salariale prédisposerait les chefs d'établissement à une certaine réticence ; au contraire dans plusieurs établissements, c'est là où le pourcentage représenté par la prime est le plus élevé (5 %, 7,5 % voire 9 %) qu'on exprime le plus d'attachement à cette prime.

Le lien avec la **situation économique** de l'établissement est ambivalent. Certes, une situation économique favorable et l'existence d'un niveau de salaire élevé est une condition facilitant une réforme de la politique salariale, et il apparaît difficile de remettre en cause la prime d'ancienneté dans un climat tendu et marqué par les difficultés économiques. Inversement, une restructuration récente, dépôt de bilan ou rachat par un groupe amènent parfois les salariés à moins de combativité ; toujours est-il que parmi les établissements enquêtés de nombreux chefs d'établissement connaissant une situation économique prospère se sont déclarés en faveur de la prime d'ancienneté. On a pu noter que le degré de concurrence influence grandement l'appréhension de la prime d'ancienneté : les dirigeants des établissements dont le marché est soumis à une forte concurrence paraissent dans l'ensemble plus réservés (à l'égard de l'ancienneté).

La **taille de l'établissement** a un effet sur l'existence ou non d'une prime d'ancienneté ; cela apparaît clairement dans les résultats statistiques. En ce qui concerne l'attachement patronal à la prime d'ancienneté, il semble qu'on puisse reconnaître aussi un effet taille. Un grand établissement (plus de mille salariés) investit souvent beaucoup dans la formation et souhaite en retour fidéliser les salariés ainsi formés. Par ailleurs, dans un établissement de taille importante, les salariés peuvent plus facilement accéder à des promotions intéressantes et avoir une carrière. Pour ces deux raisons, l'employeur, comme le salarié, trouve son intérêt dans un système de rémunération à l'ancienneté. Ce constat doit être nuancé par celui (p. 10) qui montre que parmi six des établissements ayant procédé à une suppression de la prime d'ancienneté, trois ont plus de 300 salariés et un quatrième appartient à un grand groupe.

Un second groupe de facteurs apparaît déterminant : c'est tout ce qui se rattache à l'**histoire de l'établissement**, à la culture d'établissement, à la tradition. La prime d'ancienneté jouit d'une légitimité tout à fait indiscutable dans les établis-

sements familiaux. Il en va de même dans ceux où se fait sentir le poids d'une tradition rurale ; à cette tradition s'ajoute alors le poids de l'isolement géographique qui fait que la rotation du personnel est quasiment nulle.

En troisième lieu, il semble surtout que le clivage entre les employeurs favorables à la rémunération de l'ancienneté et ceux qui y sont opposés réside pour une large part dans une **approche différente de la gestion du personnel**.

Certes, il est difficile de faire apparaître une corrélation avec la pyramide des âges du personnel et le recours au CDD semble n'avoir aucune influence sur l'attitude des employeurs.

On a déjà vu qu'une politique de formation élaborée apparaît très clairement liée avec le désir de fidéliser la main-d'œuvre donc de rémunérer l'ancienneté.

Enfin, partout où les chefs d'établissement expriment un sentiment favorable à la prime d'ancienneté, ils adoptent en même temps une attitude très réservée envers l'individualisation des rémunérations à laquelle ils reprochent d'une part son **caractère subjectif** et d'autre part, le risque de dégradation du climat social.

Ceci recoupe l'appréhension collective qu'on rencontre chez les salariés : une réforme de la prime d'ancienneté ne peut que s'accompagner de la mise en place d'un système d'individualisation.

A noter que dans un établissement (rég. n° 3, établ. A) dont la direction s'est exprimée de façon très favorable à la prime d'ancienneté, l'individualisation a été mise en place il y a deux ans, totale pour les cadres, et partielle pour les autres salariés. Or le chef d'établissement pense aujourd'hui qu'« on est allé trop loin, et surtout trop vite dans la politique systématique de l'individualisation ». Selon les dires de cet interlocuteur, on est aujourd'hui plus mesuré non pas à cause d'une meilleure conjoncture économique, mais à cause d'un comportement des dirigeants qui ont le souci d'une gestion à plus long terme. Pour lui, « la politique salariale doit être un dosage de système de rémunération fidélisant le personnel et d'un système qui rémunère le challenge de l'élite ».

Cet exemple n'est pas forcément significatif, mais il apparaît porteur d'enseignement : dans le débat qui oppose un peu hâtivement partisans de l'archaïsme et partisans de la modernité — les partisans de l'archaïsme étant aussi ceux de la prime d'ancienneté — il fait apparaître que la modernité n'est pas forcément là où on le croit.

La rémunération à l'ancienneté : maintien sur des bases ambiguës

Le premier enseignement de cette étude est l'existence d'un double décalage dans les attitudes patronales : décalage entre les réponses

écrites au questionnaire et les réponses orales aux entretiens d'une part, décalage surtout entre les positions hostiles exprimées et l'immobilisme de fait d'autre part.

Ce double décalage qui est le fait de presque les deux tiers des chefs d'établissement enquêtés est le signe d'un certain malaise. Il convient donc de s'interroger sur les raisons de cet immobilisme.

Le premier argument très généralement mis en avant est l'opposition des partenaires sociaux qu'elle soit vigoureusement exprimée ou simplement pressentie, et avec elle la crainte de l'agitation sociale. Il semble que des expériences un peu rapides d'individualisation aient laissé des souvenirs amers : « La suppression de la prime d'ancienneté, oui, c'est très à la mode avoue un chef d'établissement lors d'une visite, mais vous savez, c'est comme l'individualisation, il vaut mieux ne pas s'y lancer tête baissée ». Ce point de vue est exprimé par beaucoup d'employeurs qui manifestent aujourd'hui une certaine appréhension devant une mise en place de l'individualisation. De fait il semble bien que le nombre des conflits récents générés par de telles pratiques soit en effet en augmentation.

Plus subtilement, malgré une opposition théorique à la prime d'ancienneté, il arrive que les dirigeants la maintiennent précisément pour faire passer plus en douceur auprès des salariés et des syndicats le système individualisé des salaires. Elle reste ainsi le seul élément qui permet de garder un lien entre la gestion traditionnelle et les nouveaux modes de gestion basés sur la productivité maximum. Elle apparaît alors pour les chefs d'établissement à la fois comme la négation de la productivité et comme un contre poids nécessaire aux nouvelles politiques de salaire basées sur la productivité à court terme et qui n'ont pas vocation à fidéliser.

Un second élément explicatif de l'immobilisme patronal est ce qu'ils semblent ressentir comme le « carcan » des négociations de branche. De l'avis des employeurs, la réforme de la prime d'ancienneté ne peut se faire que dans le cadre des négociations de branche. Ainsi pour la plupart des directions, la prime d'ancienneté a été imposée de l'extérieur. « Nous la subissons, et si nous l'appliquons, c'est parce qu'elle est prévue par la convention collective », indique un responsable du personnel. De ce fait, en dépit des critiques émises sur le système actuel, les directions dans leur ensemble n'ont pas réfléchi sérieusement à ce qui pourrait le remplacer. Pour elles, l'existence de textes conventionnels bloque toute évolution.

Le dernier point qui semble freiner en effet une action patronale dans le sens d'une suppression, ou d'un allègement de la prime d'ancienneté paraît bien être la difficulté d'imaginer un système de remplacement.

Dans un premier temps, on est tenté d'opposer

deux pôles dans les politiques salariales, l'un valorisant la compétence, la performance, les résultats, l'assiduité, et dont l'expression ultime est le passage à l'individualisation des salaires, l'autre, dont les maîtres mots sont expérience, stabilité, fidélité. On peut ajouter que, pas plus qu'un clivage archaïsme-modernité, il ne faut voir dans ces deux sortes d'attitude un clivage politique droite-gauche : ainsi une société d'économie mixte dans laquelle la municipalité est majoritaire est passée d'une politique salariale très favorable à la prime d'ancienneté sous une municipalité de droite, à une politique qui lui est hostile avec une municipalité socialiste.

Par ailleurs, les deux pôles de la gestion du personnel ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre et les deux pratiques peuvent être juxtaposées. La solution pourrait peut-être passer par un dosage entre ces deux groupes de motivations. Mais l'idée même de dosage implique souplesse et flexibilité (en fonction de l'environnement géographique, économique, technologique, sociologique de l'entreprise) et est difficile à inscrire dans une convention collective. C'est donc toute l'articulation entre négociation de branche et négociation d'entreprise qui se trouverait ainsi remise en question.

*
**

Le constat d'ambiguïté auquel on aboutit et qui caractérise l'attitude des différentes parties prenantes à l'égard des primes d'ancienneté, qu'il s'agisse de les défendre ou de les critiquer, est le résultat de trois facteurs : la prime d'ancienneté ne sert pas à ce à quoi elle devrait servir, les syndicats et les salariés lui sont néanmoins attachés pour des raisons périphériques, et les représentants des directions quant à eux ont manifesté des avis fluctuants au cours de l'enquête.

Une tentative d'interprétation nous conduit à considérer que l'ambiguïté peut être liée à une différence de niveau logique qui n'est pas respectée.

Dans le cas présent, à un premier niveau les primes d'ancienneté sont simplement une technique de rémunération, complémentaire à d'autres règles plus fondamentales. Cette technique peut être jugée plus ou moins efficace par rapport à des objectifs que l'on assigne à des procédures de rémunération. A un deuxième niveau, elles sont un symbole de l'identité collective de l'établissement. L'appartenance à l'établissement se fonde-t-elle sur un critère de **performance** — les primes sont dans ce cas contre-productives et leur suppression prépare le terrain de l'individualisation — ou sur un critère de **permanence** (appartenance à l'histoire de l'établissement, rôle dans la constitution de son savoir collectif, source de son efficacité présente (7)). A noter que cette dichotomie performance/permanence n'est pas de même nature que la dichotomie mise en avant par D. Eustache : établissement à gestion bureaucratique/établissement à gestion individualisée dans son étude sur l'individualisation des salaires (8). Dans l'une les critères sont ceux d'un mode de gestion, dans l'autre ils expriment une identité. Les critères performance/permanence sont plus flous et surtout ne sont pas exclusifs les uns des autres, comme dans les types de gestions identifiés par D. Eustache. Aussi le choix entre les deux identités apparaît-il plus difficile ; par ailleurs, les quelques cas étudiés d'abandon des primes semblent liés à des contextes bien particuliers qui dissimulent la netteté de ce choix. ■

(7) Nous remercions O. Favereau pour son apport à la rédaction de la conclusion.

(8) Individualisation des salaires et flexibilité — D. Eustache — Revue Travail-Emploi n° 29, septembre 1986.

Région, secteur et taille des établissements de l'enquête

Code	Région	Secteur d'activité	Taille
1.A	Aquitaine	Chimie	ND
1.B	"	Chimie	49 à 200
1.C	"	Vins, cidres, jus de fruits	49 à 200
1.D	"	Papier, carton	201 à 500
1.E	"	Chimie	> 500
1.F	"	Chimie	49 à 200
2.A	Auvergne	Métallurgie	49 à 200
2.B	"	Métallurgie	≤ 50
2.C	"	Commerce de Gros	201 à 500
2.D	"	Métallurgie	49 à 200

**Région, secteur et taille
des établissements de l'enquête (suite)**

Code	Région	Secteur d'activité	Taille
3.A	Ile-de-France	Métallurgie	> 500
3.B	"	Métallurgie	> 500
3.C	"	Métallurgie	201 à 500
3.D	"	Grands Magasins	49 à 200
3.E	"	Bâtiment, Travaux publics	> 500
3.F	"	Bâtiment, Travaux publics	> 500
4.A	Basse-Normandie	Bâtiment, Travaux publics	49 à 200
4.B	"	Transport	≤ 50
4.C	"	Commerce de détail alimentaire	49 à 200
4.D	"	Transport	49 à 200
4.E	"	Bâtiment, Travaux publics	201 à 500
4.F	"	Laiterie	ND
5.A	Lorraine	Métallurgie	> 500
5.B	"	Métallurgie	> 500
5.C	"	Métallurgie	> 500
5.D	"	Textile	201 à 500
5.E	"	Textile	201 à 500
5.F	"	Métallurgie	> 500
6.A	Picardie	Chimie	ND
6.B	"	Métallurgie	ND
6.C	"	Chimie	ND
6.D	"	Chimie	ND
7.A	Limousin	Métallurgie	201 à 500
7.B	"	Porcelaine	49 à 200
7.C	"	Porcelaine	49 à 200
7.D	"	Métallurgie	201 à 500
7.E	"	Métallurgie	201 à 500
7.F	"	Bâtiment, Travaux publics	201 à 500
8.A	Pays-de-Loire	Biscuiterie	> 500
8.B	"	Transport	49 à 200
8.C	"	Grands Magasins	49 à 200
8.D	"	ND	201 à 500
8.E	"	Transport	201 à 500
9.A	Bourgogne	Chimie	ND
9.B	"	Chimie	ND
9.C	"	Chimie	ND
9.D	"	Commerce de Gros	ND
9.E	"	Commerce de Gros	ND
9.F	"	Vins, cidres, jus de fruits	ND
10.A	Franche-Comté	Métallurgie	201 à 500
10.B	"	Horlogerie-Bijouterie	49 à 200
10.C	"	Métallurgie	201 à 500
10.D	"	Transports	49 à 200
11.A	Midi-Pyrénées	Transports	201 à 500
11.B	"	Transports	> 500
11.C	"	Chimie nucléaire	> 500
11.D	"	Chimie	49 à 200
11.E	"	Grands Magasins	201 à 500
11.F	"	Chimie	> 500