Pratiques salariales et gestion du personnel dans les banques et les assurances

par Valérie Dejonghe et Claudine Gasnier *

A un mode de gestion donné correspond-il des pratiques salariales différentes? Une étude portant sur neuf entreprises de grande taille de la région parisienne des secteurs Banques et Assurances — trois banques nationalisées, trois banques privées et trois sociétés d'assurances - apportent quelques éléments de réponse. Si les neuf entreprises présentent une gestion du personnel statutaire, leurs pratiques salariales se différencient, intégrant à des degrés divers des éléments de flexibilité. Ainsi, toutes utilisent les hausses individualisées de salaire, mais celles-ci sont beaucoup plus fortes dans les banques privées que dans les autres banques et sociétés d'assurances. Qui plus est, une distinction s'opère entre les entreprises qui utilisent ou non les grilles d'évaluation écrite. Les primes individuelles, au mérite, progressent dans les banques et notamment dans les banques nationalisées, alors qu'elles n'existent pas actuellement dans les assurances. Celles-ci n'accordent que des primes conventionnelles. Quant aux primes collectives, sept entreprises sur neuf ont conclu un accord d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise. Ces primes d'intéressement sont élevées et hiérarchisées dans les sociétés d'assurances. Elles sont uniformes et moins importantes dans les banques. Dans l'avenir, les directions d'entreprises souhaitent donner de l'importance aux primes individualisées, reste toutefois à convaincre les salariés.

Au cours de la dernière décennie, les pratiques salariales ont évolué vers une plus grande flexibilité.

A partir de 1983, la désindexation des salaires par rapport au prix permet aux entreprises de donner à leurs systèmes de rémunération d'autres objectifs que le seul maintien du pouvoir d'achat. La politique salariale devient alors un facteur essentiel de motivation (1).

Des formules de rémunération basées sur le mérite individuel et sur les résultats de l'entreprise apparaissent. L'individualisation des salaires ne cesse de progresser. Les éléments réversibles de la rémunération se multiplient : ils prennent la forme de primes individuelles liées au mérite ou de primes collectives déterminées par les résultats de l'entreprise (systèmes d'intéressement).

Contrairement au début des années quatre vingt, les systèmes de rémunération présentent donc aujourd'hui une grande hétérogénéité et la politique salariale est devenue un élément central de la gestion de l'entreprise.

Retrouve-t-on une même logique dans la gestion du personnel et dans les pratiques salariales? Plus précisément, une certaine forme de flexibilité ou, à l'inverse, de rigidité dans la gestion des ressources humaines prévaut-elle également dans les règles de rémunération?

Le présent article apporte quelques éléments de réponse. Il se limite aux secteurs Banques et Assurances et s'appuie sur neuf monographies (voir choix de l'échantillon et méthodologie). Au terme de l'analyse, il s'avère qu'à une gestion du personnel « statutaire » peuvent correspondre des pratiques de rémunération sensiblement différentes et comprenant des éléments de flexibilité (voir tableau).

Une gestion du personnel statutaire

Dans toutes les entreprises visitées les conditions d'emploi et de rémunération sont précisément écrites, les syndicats puissants, les salaires élevés. A tout individu s'offre un plan de carrière et le recours au marché pour adapter main-d'œuvre et travail apparaît marginal. Tous ces éléments nous amènent à qualifier la gestion du personnel de statutaire (2).

Des règles de gestion codifiées, des syndicats puissants et des salaires élevés

La gestion du personnel repose sur l'application d'une convention collective, celle des banques ou des assurances. Dans neuf cas sur dix, les emplois sont classés selon une grille directement calquée sur celle de la convention. S'y ajoutent le plus souvent des aménagements visant à supprimer les plus bas niveaux de qualification.

Un tel classement impose un ordre hiérarchique global bien intégré par le personnel : il serait impensable qu'un salarié encadre des collègues d'un coefficient supérieur. Il constitue, selon certaines entreprises, une entrave à la mobilité interne du personnel.

Toutes les entreprises évoquent l'inefficacité croissante des grilles de classification comme instrument de classement : elles n'intègrent pas les nouvelles qualifications. D'une

^(*) Valérie Dejonghe et Claudine Gasnier appartiennent à la Division Salaires et Conventions salariales du Service des Études et de la Statistique.

⁽¹⁾ Pour une analyse plus détaillée de l'évolution des systèmes de rémunération, voir le rapport du Commissariat général du plan sur « Les politiques de rémunération des grandes entreprises (1982-1989) » par D. Eustache.

⁽²⁾ Nous reprenons là le qualificatif employé par M. Madinier (CERC) dans sa typologie des entreprises en fonction de la gestion de leur personnel.

| RÉPARTITION DES | ENTREDRISES | VISITÉES | SELON | LEURS | PRATIQUES | SALARIALES |
|-----------------|-------------|----------|--------|--------------|------------------|------------|
| REPORTING TIES | FRIREFRIOCO | AIGHEEG | OFFOIR | | 1 1071144 | — |

| Type d'entreprise Pratiques salariales | ass. privée | ass. privée | ass. privée | banque publique | banque publique | banque publique | banque privée | banque privée | banque privée |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Individualisation: • ampleur • formalisme • différences catégorielles | + + - + | + + + + + | + + - + | + + + | + + + | + + + | + + + + - + + + + | + + + + + | + + + + + + |
| Primes individuelles: • existence • variabilité • montant | 0 0 0 | 0 0 0 | 0 0 0 | + + + + | + + + | + + + | + + + + + + + | ++++ | + + + + + |
| Intéressement : • existence d'un accord (date) | 1987 | 1986 + | 1990 | 1987 | 1986 | avant 1986 | 1989 | 1989 — | probable en 1990 0 |
| niveau des primes importance par rapport aux mesures ind | + | _ | + | _ | | - | _ | _ | 0 |

source: MTEFP.

part, certains métiers liés à des techniques de pointe sont inclassables. D'autre part, la polyvalence n'y est pas reconnue, or former des agents sachant gérer plusieurs types de produits s'inscrit comme l'un des objectifs de certaines entreprises, notamment lorsqu'elles doivent prévoir les emplois des agences. Afin d'intégrer la dynamique actuelle des emplois dans les systèmes de classification, les branches Banques et Assurances entreprennent une révision de leurs grilles.

La convention collective définit également des règles précises de rémunération. A chaque coefficient correspond un salaire minimum. Le salaire le plus bas est supérieur au SMIC. La convention prévoit de nombreuses primes dont celle liée à l'ancienneté et quelques promotions automatiques. Un tel système constitue un frein à une gestion totalement libérale des salaires préconisée par une des banques privées rencontrées. Cependant, comme nous le verrons, la politique salariale de l'entreprise ne se réduit pas à l'application des textes conventionnels, il lui reste une marge de manœuvre importante qui lui permet notamment de récompenser certains salariés.

Une codification aussi précise des emplois et des règles de rémunération entraîne, selon les entreprises interrogées, certaines rigidités. Cependant, aucune ne pense concrètement à remettre en cause les bases actuelles de la gestion du personnel sans doute en raison de l'agitation sociale qui s'en suivrait.

Les organisations syndicales semblent en effet bien implantées dans huit des neuf entreprises visitées notamment dans les banques : si un mouvement de contestation apparaît dans l'une d'entre elles, les autres prennent immédiatement le soin de se prémunir contre une éventuelle contagion. La force des syndicats résulte sans doute de la taille des entreprises et de l'impor-

tante concentration des secteurs choisis.

Enfin, les salariés des banques et des assurances sont bien rémunérés, quelle que soit leur position hiérarchique : dans les neuf entreprises rencontrées, les salaires dépassent nettement le niveau national, à qualification égale (il s'agit des salaires de base hors primes et

CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET MÉTHODOLOGIE

L'échantillon se compose de neuf entreprises.

Nous souhaitions des entreprises ayant des pratiques salariales différentes au regard de l'individualisation du salaire et de l'intéressement. Le Service des Études et de la Statistique dispose de deux fichiers nous renseignant sur ces pratiques. L'échantillon a donc été tiré à partir de ces fichiers. Ce choix présentait en outre l'avantage de tester la qualité des réponses aux enquêtes.

Afin de faciliter notre démarche, nous avons interrogé des entreprises de grande taille de la région parisienne.

Par ailleurs, il fallait choisir des entreprises appartenant à des secteurs d'activité comparables car le but de l'étude était d'effectuer une synthèse de monographies.

Nous avons ainsi abouti à deux secteurs d'activité, les banques et les assurances, et avons interrogé trois banques nationalisées, trois banques privées et trois sociétés d'assurances.

L'échantillon se composant d'un nombre limité d'entreprises, les conclusions de l'étude n'ont qu'une portée relative.

L'étude a été réalisée à partir d'entretiens auprès des responsables des politiques salariales. La grille d'entretien collecte des informations qui dépassent largement le cadre de nos enquêtes : outre l'individualisation du salaire, elle prend en compte les primes individuelles et recense également les accords d'intéressement dits « maison », absents du fichier « intéressement ». Par ailleurs, elle comprend des questions sur la gestion du personnel (politique de formation et de recrutement) et sur le mode de production.

notamment ancienneté exclue — voir graphiques).

Une gestion des carrières rigoureuse, un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise

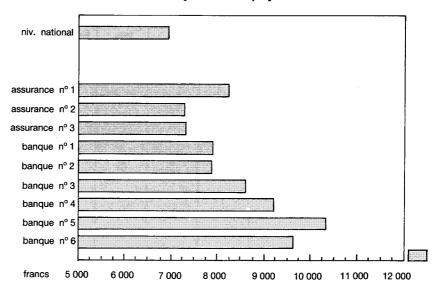
Toutes les entreprises interrogées proposent à leurs salariés un plan de carrière qu'ils réalisent en grande partie en fonction de leur mérite. L'entreprise désire maintenir cette motivation à tout prix, notamment envers ses cadres pour lesquels l'appel du marché est fort.

Par suite, tout poste à pourvoir fait l'objet d'une promotion interne sauf lorsqu'il requiert des connaissances pointues inexistantes dans l'entreprise (par exemple, cambiste, informaticien).

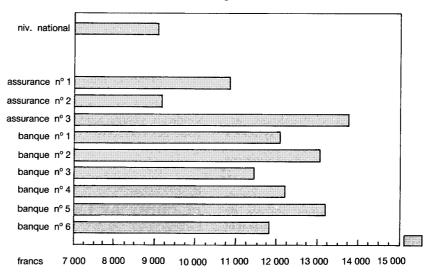
Un tel système se heurte parfois l'impossibilité de libérer des postes. Plus précisément, huit entreprises sur neuf évoquent la difficulté actuelle d'assurer les promotions en haut de grille car les postes sont occupés par des salariés encore loin de la retraite. En outre, certains d'entre eux, arrivés en fin de carrière après de nombreuses années dans l'entreprise, n'ont pas une bonne connaissance des techniques de travail récentes alors que les salariés bloqués dans leur filière promotionnelle sont plus jeunes et souvent plus qualifiés. Trois entreprises sur les neuf interrogées ont mis en place des politiques favorisant le départ des cadres arrivés en fin de carrière. Par l'octroi de primes, elles les incitent plus ou moins fortement à quitter l'entreprise.

La promotion interne induit une forte notion d'appartenance à l'entreprise que traduisent une ancienneté élevée et un turn-over faible : dans la majorité des firmes, un salarié a dix ans d'ancienneté en moyenne et le turn-over est inférieur à 5 %. Une banque et une société d'assurance font exception. Dans la première, les salariés reçoivent une formation dans un domaine financier particulier. En position favorable sur le marché du travail, certains d'entre eux sont alors incités à partir. Dans la seconde, un certain nombre d'employés et d'agents de maîtrise démissionnent, manifestant leur mécontentement face à une politique salariale qu'ils considèrent nettement en faveur des cadres alors même que la direction leur demande un effort de formation important.

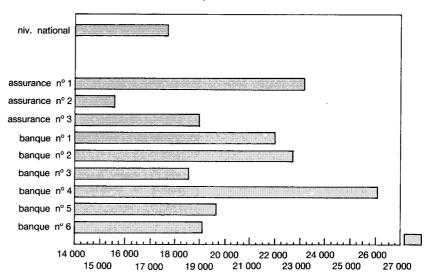
Salaires moyens des employés



Salaires moyens des agents de maîtrise



Salaires moyens des cadres



L'adaptation des effectifs aux besoins de l'entreprise est interne

Dans les secteurs étudiés, l'informatisation des tâches administratives a réduit le nombre d'employés nécessaires. Comment les entreprises ont-elles résorbé leurs sureffectifs?

Aucune entreprise interrogée n'a eu recours aux licenciements. Elles ont choisi de reconvertir leur personnel. Certains salariés ont appris les nouvelles techniques de travail, d'autres ont été orientés vers des fonctions commerciales: en effet, dans le même temps, les banques et assurances devaient répondre à la nécessité de mettre en place de nouveaux produits et donc développer leur pôle commercial. Plusieurs firmes affichent comme objectif d'inverser dans un avenir proche les proportions d'administratifs et de commerciaux.

L'adaptation du personnel à la nouvelle organisation du travail s'appuie sur une politique de formation importante : dans toutes les entreprises interrogées, la masse salariale consacrée à la formation dépasse sensiblement le minimum imposé par la loi : elle atteint fréquemment 5 %.

Toutes les catégories de personnel sont incitées à se former. Les conventions collectives appliquées prévoient des points de diplômes et des promotions automatiques dans le cas d'obtention de certains diplômes propres à la branche. Ces mesures conventionnelles sont souvent renforcées par le règlement interne. En outre, les stages de formation conditionnent l'avancement professionnel.

La formation est le plus souvent interne. Dans la majorité des cas rencontrés, il existe des formateurs salariés de l'entreprise. Un tiers des firmes disposent même de leur propre centre de formation.

En second lieu, les entreprises règlent leurs besoins temporaires de main-d'œuvre de façon interne en utilisant leurs sureffectifs. Aucune des entreprises visitées n'a recours à une main-d'œuvre « flexible » de type CDD et leur refus d'établir des contrats à durée déterminée comme pré-embauches signifie bien qu'elles ne souhaitent pas avoir une frange de leur personnel qu'on pourrait qualifier de « précaire ».

Le recours au personnel intérimaire existe mais il reste modéré. On y fait appel pour pourvoir temporairement des postes d'encadrement ou des postes liés à des connaissances pointues telles que l'informatique.

De même, elles ne font pas appel à des sociétés de sous-traitance pour traiter les tâches de gestion répétitives (traitement des chèques, saisie des dossiers). Elles les utilisent uniquement pour assurer des activités annexes (ménage, gardiennage, maintenance informatique).

Dans les entreprises visitées, la gestion du personnel apparaît homogène et on l'a désignée de statutaire. Il s'agit à présent de savoir si leurs pratiques salariales présentent également des similitudes importantes et si elles comportent des éléments de flexibilité.

Des pratiques salariales relativement différentes et comportant des éléments de flexibilité

On a été amené à distinguer deux formes d'individualisation : au niveau du salaire proprement dit et au niveau de la rémunération lorsque les compléments de salaires sont individualisés.

Dans les sociétés d'assurance, l'individualisation du salaire se traduit par une augmentation en pourcentage du salaire, basée sur le mérite individuel; dans les banques, elle passe par l'attribution de points personnels (à l'exclusion de ceux qui sont automatiquement accordés par la convention collective).

Dans ce deuxième cas, le salaire s'analyse comme le résultat d'une multiplication entre un nombre de points et une valeur du point (3) : le nombre de points se décompose en points de base (valeur du coefficient de la grille de classification), points d'ancienneté, de diplôme, d'âge et points personnels.

Il est clair qu'à un même coefficient correspondent ainsi plusieurs niveaux de salaire; si le facteur « points personnels » constitue le facteur déterminant dans l'explica-

tion des différences de salaires, on peut en conclure que les choix d'augmentations individualisées ne sont pas contraints et qu'il existe une véritable politique d'individualisation du salaire.

L'individualisation de la rémunération repose, quant à elle, sur l'octroi de primes individuelles à caractère variable dans leur périodicité et surtout dans leur montant : primes de productivité, primes de résultats, d'objectifs, ...

Il convient de remarquer que la coexistence des deux formes d'individualisation est fréquente au sein d'une même entreprise.

Les autres modes de rémunération, l'intéressement et la participation, relèvent de logiques différentes : si l'individualisation est basée sur une évaluation du mérite, les deux autres formes de revenu qui ne peuvent être considérées ni comme des salaires, ni comme des accessoires du salaire, s'appuient sur une évaluation des résultats de l'entreprise.

Une individualisation du salaire qui diffère par son ampleur

L'individualisation du salaire est réalisée depuis longtemps dans les entreprises visitées : elle y est reconnue et bien établie. Elle répond partout au même objectif : récompenser le mérite de l'agent dans le cadre de la fonction qu'il occupe.

Par ailleurs, les augmentations individualisées sont toujours couplées avec des augmentations générales : on n'a jamais le cas d'une individualisation totale du salaire. On peut y voir deux raisons :

- les employeurs se sentent tenus d'accorder les augmentations uniformes résultant des mesures accordées dans le cadre de la négociation de branche, à l'échelle de la profession (elles se situent entre 2 % et 3 % en 1989);
- on a le sentiment que les augmentations uniformes de salaire constituent pour les organisations syndicales le moyen privilégié de préserver le pouvoir d'achat de l'ensemble des salariés et qu'elles sont ainsi une contrepartie nécessaire à toute forme d'individualisation.

En revanche, on note des différences sensibles dans l'importance accordée aux augmentations personnalisées et dans la formalisation de la procédure d'individualisation.

⁽³⁾ La valeur du point est donnée par la branche.

Une individualisation du salaire limitée dans les banques nationalisées, forte dans les banques privées

Dans les trois sociétés d'assurance et les banques à statut public, l'individualisation du salaire apparaît « réglementée » : dans l'octroi des points personnels, les salaires moyens par coefficient restent hiérarchiquement cohérents même si on observe des chevauchements de salaires d'un coefficient à l'autre.

On peut expliquer cette « réglementation » dans les banques nationalisées ; ces établissements sont en effet soumis à la tutelle des pouvoirs publics par l'intermédiaire du comité interministériel de coordination des salaires (CICS) qui leur impose annuellement un pourcentage d'évolution de leur masse salariale pour les salaires de base.

Les banques sont ainsi freinées dans leur volonté d'individualiser le salaire. Les hausses personnalisées ne dépassent d'ailleurs jamais 2 % de la masse salariale (les employeurs incluent dans ces 2 % les promotions parce qu'elles s'accompagnent le plus souvent d'augmentations individuelles). L'individualisation du salaire demeure donc limitée.

A l'inverse, on rencontre dans les banques privées une plus grande souplesse dans la fixation des augmentations au mérite ; celle-ci n'est plus « réglementée » : le calcul des salaires moyens par coefficient ne répond plus au souci de préserver une certaine hiérarchie des salaires dans l'entreprise. On aboutit alors à une véritable déconnection entre la grille de classification et la gestion des salaires.

De plus, la part consacrée aux augmentations individuelles dans la masse salariale est plus importante (de l'ordre de 3 %).

On doit aussi signaler le cas d'une entreprise où la pratique de l'individualisation est toute autre. L'entreprise applique en effet un système de classification qui lui est propre ; différents critères d'évaluation sont formalisés par une fiche de notation individuelle :

- expérience (technique encadrement),
 - créativité,
 - relations,
 - management.

L'employeur procède à une évaluation du poste de l'agent selon ces critères, puis ensuite à une évaluation du titulaire du poste selon ces mêmes critères. Il en résulte un nombre de points par individu auquel correspond une rémunération annuelle globale : toute augmentation du nombre de points, pour un poste donné (en dehors des points d'ancienneté) se fait au « mérite ». 90 % des salariés touchent ainsi des augmentations individuelles qui représentent plus de 3 % de la masse salariale de l'entreprise.

Le formalisme : de l'absence de formalisme à une recherche de règles formelles objectives

On peut distinguer deux types d'entreprises selon qu'il existe ou n'existe pas de grille d'évaluation écrite.

Deux entreprises parmi les neuf visitées n'utilisent pas de grille écrite; la procédure d'individualisation n'est pas formalisée et apparaît peu transparente (pas d'objectifs, pas d'entretiens). Elle est décentralisée: chaque direction ou service dispose d'une enveloppe de points à répartir à discrétion pour assurer à la fois les promotions et les augmentations au mérite. Selon quels critères? L'appréciation est des plus vagues...

Dans l'une des entreprises, le « malaise est évident » : l'individualisation est d'autant moins appréciée que l'on se situe au bas de la hiérarchie et les syndicats dénoncent la procédure.

Une possibilité de recours auprès du directeur des ressources humaines est toutefois envisageable lorsque la distribution des augmentations individuelles est contestée. Pour les cadres, une grille établie à partir de la méthode Hay (méthode d'évaluation des postes) est en cours d'élaboration.

Toutes les autres entreprises utilisent une grille écrite. De la même façon, les responsables de service sont chargés de répartir une enveloppe de points entre les différents services: l'attribution des notes est décidée après un entretien avec les intéressés.

Les critères d'appréciation sont plus ou moins précis : réalisation d'objectifs tantôt quantitatifs, tantôt qualitatifs, évaluation du potentiel de l'individu, intérêt pour le travail. Il est intéressant de noter — propos tenus par l'un des employeurs de ces établissements —

qu'il n'existe pas toujours de corrélation évidente entre la notation issue de l'entretien et le montant de l'augmentation accordée. Dans tous les cas, on a le sentiment que la procédure d'individualisation ne satisfait ni les salariés, ni même leurs supérieurs hiérarchiques : elle fait l'objet de nombreuses réflexions visant à la rendre plus rationnelle. Dans une entreprise où un tel système de notation existe depuis dix ans, la grille est en cours de révision: l'employeur insiste sur l'importance de la rendre plus objective, c'est-à-dire d'avoir une méthode précise d'appréciation des postes. La réflexion est menée avec l'Éducation Nationale et un cabinet conseil. Dans un autre établissement, le directeur exprime la nécessité de recourir à des formations aux entretiens pour l'encadrement intermédiaire et le directeur de service.

Une individualisation qui diffère selon les catégories

Dans la majorité des entreprises visitées, la part des hausses individualisées, en pourcentage, diffère selon les catégories : il en va ainsi d'un établissement où l'objectif avoué de la politique salariale est de favoriser les cadres : 85 % de la masse allouée à l'individualisation (soit 2.6 % de la masse salariale) est affectée aux cadres ; les 15 % restant sont distribués aux gradés ; les employés ne bénéficient donc seulement que des augmentations générales.

A l'inverse, dans une autre entreprise, on observe une distribution plus favorable aux employés et gradés en matière d'augmentations personnalisées ; il semblerait que cette volonté de privilégier les noncadres corresponde à un souci de « rééquilibrage » dans le but de préserver une bonne ambiance générale et une meilleure adhésion de l'ensemble des salariés aux projets de l'entreprise.

Les primes au mérite se limitent au secteur bancaire et varient sensiblement d'une entreprise à l'autre

Trois entreprises n'accordent aucune prime individuelle : ce sont les trois sociétés d'assurance visitées. Seules des primes conventionnelles (prime de vacances, prime d'ancienneté, prime de diplôme) sont perçues, d'un montant généralement supérieur à celui de la convention collective. Il est clair que dans ces établissements, les écarts entre les salaires de base et les salaires réels (primes incluses) sont faibles.

Dans le système bancaire, l'individualisation sous forme de primes n'est pas récente : les systèmes de commissions ou de primes liées aux résultats existent depuis longtemps, mais elle connaît un développement incontestable depuis quelques années. Cet engouement s'explique par la nécessité de trouver des formes de rémunération plus motivantes dans un contexte devenu non inflationniste mais surtout, dans les banques à statut public, par le souci d'aller au-delà d'une individualisation du salaire limitée du fait du contrôle exercé par la CICS sur l'évolution de la masse salariale.

Contrairement aux hausses personnalisées, les systèmes de primes sont complexes : une certaine opacité dans les discours des employeurs lorsqu'est abordée la question des primes traduit cette complexité.

En outre, plus on s'élève dans la hiérarchie et plus ces éléments de rémunération deviennent importants: c'est ainsi que dans une entreprise les primes des cadres moyens représentent 1 à 3 % du salaire annuel, celles des cadres supérieurs 10 à 12 %; en revanche, celles versées aux employés et gradés (non-commerciaux) sont inférieures à 1 %.

De plus, les systèmes de primes diffèrent en fonction des catégories de salariés : on parle ainsi de « commissions » ou de « rétrocessions » qui rémunèrent les exploitants - des commerciaux uniquement — en fonction des volumes d'affaires traitées (ouverture de comptes, prêts consentis). Pour les personnels administratifs, des primes dites de « performance » ou de « nature exceptionnelle » -- la terminologie varie d'une entreprise à l'autre - sont versées pour récompenser un effort particulier des agents. Les cadres « hors convention » bénéficient de régimes particuliers: leurs primes appelées « bonus » peuvent constituer un élément non négligeable de leur rémunération puisqu'elles peuvent atteindre parfois quatre mois de sa-

D'autre part, les montants distribués varient beaucoup d'une entre-

prise à l'autre. Tantôt elles représentent un demi à un mois de salaire, tantôt elles atteignent 20 % du salaire annuel de l'intéressé. Dans ce deuxième cas, la part de la masse salariale réservée aux primes est importante (de l'ordre de 4 %) et la dispersion des salaires réels très forte. Il est clair que les banques à statut privé privilégient ce second aspect de l'individualisation. Cette volonté est à mettre en relation avec la proportion plus élevée de cadres dans ces établissements (près de 40 % de salariés); il s'agit en effet de les fidéliser pour éviter d'éventuels départs dans un contexte où la concurrence est vive.

On note aussi dans les discours patronaux des banques à statut public un même souci de développer l'individualisation sous forme de primes, mais il semble que cette préoccupation rencontre plus de difficultés directement liées à la présence de syndicats puissants et à la plus grande taille des entreprises.

En tout état de cause, quelle que soit la catégorie de salariés, le système d'individualisation de la rémunération apparaît beaucoup plus sélectif que celui des augmentations au mérite; en outre, il crée un sentiment diffus d'inégalité croissante: c'est le cas dans une entreprise visitée où les deux grandes catégories de primes (primes de performance et bonus) sont quasiexclusivement versées aux cadres.

Des systèmes de rémunération collective qui tendent à se développer

Les systèmes de participation et d'intéressement correspondent à une même logique de gestion salariale qui vise à rémunérer collectivement les efforts des salariés en fonction des résultats de l'entreprise ou de l'amélioration de sa productivité.

Depuis l'ordonnance 1967, modifiée en 1986, la participation des salariés est obligatoire dans les entreprises de plus de cent salariés. La part du profit revenant aux salariés est calculée selon une formule imposée par la loi et n'est mise à leur disposition qu'au bout de trois ou cinq ans.

Toutes les entreprises visitées ont conclu un accord de participation par le passé : quatre d'entre elles — les trois sociétés d'assurances et une banque — n'ont pu distribuer en 1989 de revenus au titre de la participation en raison de bénéfices insuffisants. Dans les cinq autres

entreprises, les montants individuels annuels moyens distribués en 1989 au titre de 1988 varient entre 4 000 francs et 13 000 francs.

Le dispositif d'intéressement légal introduit en 1959 et modifié en 1986 a plus particulièrement retenu notre attention parce qu'il est facultatif

Le développement de l'intéressement est récent et le dispositif apparaît encore à l'essai. Sept entreprises sur neuf ont conclu un accord depuis 1986. S'agissant des deux autres entreprises, l'une a conclu un accord « maison » (qui n'entre pas dans le cadre de la loi de 1959); l'autre affiche sa volonté de conclure un accord en 1990.

Les modalités de répartition des montants distribués au titre de l'intéressement diffèrent selon les entreprises ; elles sont très liées à la conception qu'elles se font du dispositif.

Dans les sociétés d'assurances, les primes d'intéressement sont hiérarchisées en fonction du salaire et de la présence dans l'entreprise. Elles sont par ailleurs élevées puisqu'elles représentent près de deux mois de salaire. Il semble que cette pratique corresponde à une conception de l'intéressement comme moyen de fidélisation et de motivation des salariés.

Dans les banques, en revanche, les primes d'intéressement sont uniformes mais dépendent toujours de l'absentéisme ; elles sont aussi plus faibles puisqu'elles varient entre 1 300 francs et 4 500 francs par salarié. Il est clair que pour l'un des directeurs de ces banques, la distribution de primes uniformes vise à limiter un peu les écarts de salaires, alors même que l'individualisation ne cesse de progresser dans l'établissement. L'intéressement peut être ainsi analysé comme un complément de rémunération conçu pour pallier les effets négatifs du système d'individualisation.

Pour un autre directeur, la solution égalitariste qui consiste à donner des primes uniformes a pour objectifs une plus forte mobilisation des employés et gradés et un renforcement de leur adhésion à l'entreprise. Il s'agit pour cet employeur de maintenir le sens de la collectivité et de préserver la culture de l'entreprise — sa mémoire et une certaine manière d'y vivre par des méthodes de distribution collective.

Au terme de cette étude, les banques et les sociétés d'assurances rencontrées se caractérisent par des modes de gestion du personnel proches et qualifiés de « statutaires » : elles offrent à leurs salariés de nombreuses garanties d'emploi et de rémunération. Au-delà de l'application des textes conventionnels et des accords d'entreprises, elles disposent d'une marge de manœuvre dans la définition de leur politique salariale qui leur permet d'établir des systèmes de rémunérations spécifiques. L'analyse montre qu'à un mode de gestion donné peuvent correspondre des pratiques salariales différentes.

La part consacrée aux augmentations personnalisées dans la masse salariale est plus importante dans les banques privées que dans les autres banques et les sociétés d'assurances. Par ailleurs, les entreprises se distinguent entre elles par la manière dont elles formalisent la procédure d'individualisation.

Les primes individuelles connaissent un développement différent selon les secteurs étudiés : encore inexistantes dans les assurances, elles progressent fortement dans les banques, notamment dans les banques nationalisées.

Les primes collectives distribuées au titre de l'intéressement sont hiérarchisées et relativement élevées dans les sociétés d'assurances. Elles sont uniformes et plus faibles dans les banques.

Pour les années à venir, les directeurs des ressources humaines prônent une plus grande flexibilité.

Elle passerait par une individualisation qui porterait non plus sur les augmentations personnalisées mais sur la distribution de primes individuelles. Le caractère aléatoire de la rémunération serait alors amplifié : contrairement aux hausses individualisées, les primes ne sont pas acquises d'une année sur l'autre. Plus généralement, ils souhaitent privilégier le concept de rémunération globale qui inclue les éléments périphériques du salaire (intéressement, avantages en nature, systèmes d'épargne, de retraite et de prévoyance).

En tout état de cause, l'avenir des politiques salariales dans ces secteurs dépend largement de la capacité des entreprises à les faire reconnaître comme équitables auprès de leurs salariés.