

JEUNES RECRUES

Grande disparité de rémunérations dans le secteur bancaire

L'enquête d'Oberthur Consultants permet une comparaison des différentes pratiques relatives à la rémunération des nouveaux embauchés, à la politique d'évolution de l'emploi et au temps de travail.

Un candidat à l'embauche qui se présente pour un poste similaire auprès de différentes entreprises du secteur bancaire vous le confirmera : à poste et statut égaux, il existe une disparité importante entre les différentes sociétés quant aux pratiques Ressources humaines (RH). La poli-

tique de gestion de carrière, la formation, le calendrier des révisions salariales, l'existence d'intéressement, ou de Plan Épargne Entreprise (PEE), la part de prise en charge de l'employeur pour la prévoyance et la mutuelle sont, entre autres, autant de pratiques appliquées de façon significativement différente d'une structure à une autre. L'application des 35 heures n'est pas en reste : dans le cas où le système de repos compensatoire a été mis en place, certaines sociétés accordent 24 jours à des ETAM [1] réalisant trente-cinq heures effectives par semaine, et d'autres moins de cinq. Les pratiques sont également hétéroclites lorsqu'il en vient à la gestion de la rémunération des nouveaux embauchés. Certaines entités intègrent les bac + 4 au

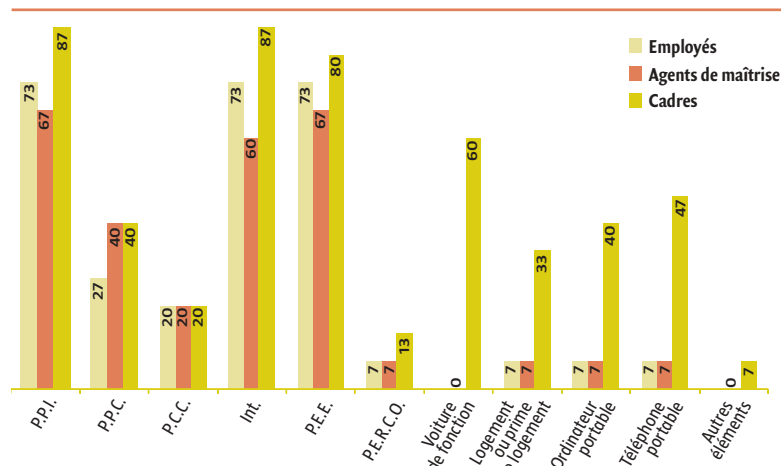
statut d'agent de maîtrise sans mise en place de parcours professionnel spécifique permettant un passage à celui de cadre, alors que d'autres les y assimilent immédiatement.

Politique de rémunération, statut des jeunes embauchés

La stratégie de fidélisation des jeunes embauchés par les banques s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, 80 % des directeurs des ressources humaines (DRH) affirment promouvoir un salaire compétitif à l'embauche pour leurs jeunes diplômés. Dans un second temps, ils valorisent principalement la formation (93 % contre 60 % pour la revalorisation de la rémunération) afin de motiver et fidéliser leurs nouvelles recrues. Les perspectives d'évolution de carrière apparaissent comme un levier important de motivation. 92 % des entreprises participantes affirment qu'après quatre années dans l'entreprise, le salaire de ces mêmes collaborateurs est en adéquation avec celui du marché, et jugent de ce fait leur stratégie efficace.

Ces jeunes recrues sont embauchées majoritairement avec le statut d'agent de maîtrise lorsqu'ils sont de niveau bac (100 %) et bac + 2 (91 %). En ce qui concerne les bac + 4, 69 % des entreprises leur attribuent automatiquement le statut cadre, contre 31 % qui les positionnent en agents de maîtrise. Toutefois, à la question : « Avez-vous une politique d'accès au statut cadre pour les jeunes diplômés embauchés avec le statut agent

1. Pourcentages d'entreprises attribuant les éléments de rémunération suivants (décomposition par statut)



PPI : primes de performance individuelle. PPC : primes de performance collective. PCC : primes à caractère conventionnel (ancienneté). Int : intéressement. PEE : plan d'épargne entreprise

de maîtrise? », 38 % ont répondu par l'affirmative, définissant comme critère de passage la performance du collaborateur à répondre et à dépasser les attentes (par rapport à une grille – interne ou AFB – ou non), ses capacités d'encadrement ou encore son ancienneté. Peu d'entreprises ont pu nous indiquer une échéance de temps. Il est important de préciser qu'un nombre significatif d'entre elles ont souligné que ce n'était pas le diplôme qui définissait le statut à l'embauche, mais le poste lui-même.

La gestion salariale

85 % des entreprises participantes estiment que leurs salariés évoluent dans un système reposant essentiellement sur une stabilité de leur contrat de travail et 23 % sur une gestion de carrière supposant la mobilité externe. Certaines sociétés appliquent les deux systèmes à la fois. Retenons également que 92 % des entreprises attribuent des augmentations individuelles, et 78 %, des augmentations plutôt de type collectif; des politiques au demeurant fortement corrélées à l'activité dominante de l'entité (banque commerciale ou groupement informatique bancaire, par exemple).

La mutuelle et la prévoyance demeurent acquises pour les collaborateurs. 94 % des entreprises participantes leur en font bénéficier. La prévoyance est obligatoire pour 100 % des salariés, contre 93 % pour la mutuelle. En ce qui concerne le paiement de cette mutuelle, pour 80 % des entreprises la part à la charge de l'employeur est au moins égale à 50 % du forfait (dont 30 % avec une répartition 50/50) et en ce qui concerne la prévoyance, pour 70 %, la part à la charge de l'employeur est au moins égale à 50 % du forfait (dont 20 % avec une répartition 50/50). On observe de larges disparités en fonction des statuts au sein des différentes entités lorsqu'on en vient aux éléments de rémunération complé-

mentaires (graphique 1). On constate, par exemple, l'importance des primes de performance individuelles : 87 % des entreprises en attribuent à leurs cadres, alors que seulement 67 % en proposent à leurs agents de maîtrise. L'écart demeure relativement similaire quand on observe l'attribution des primes de performance collective, tout en étant relativement moins utilisée par les entreprises. Les primes à caractère conventionnel tel que l'ancienneté tendent à disparaître. Au contraire, l'intéressement (60 % le proposent à leurs agents de maîtrise et 78 % à leurs cadres) et les PEE apparaissent comme des outils de gestion salariale couramment utilisés par les banques. Enfin, les voitures de fonction, logements, ordinateurs et téléphones portables demeurent l'apanage des cadres.

L'organisation du temps de travail

En ce qui concerne les heures dépassant l'horaire hebdomadaire de référence, une même entreprise peut appliquer différentes politiques en fonction du type de population ou du site. Pour les cadres qui ne sont pas en mode forfait jours, 75 % des entreprises ont mis en place principalement un système de repos

compensateur, et 38 %, une combinaison entre ce système (jours RTT) et une majoration de salaire. Seulement 13 % des entreprises n'appliquent qu'un système de majoration de salaire. Pour les agents de maîtrise, la répartition demeure sensiblement la même (69 % au lieu de 75 %, 8 % au lieu de 13 %). 80 % des entreprises ayant répondu à notre question ont au moins 60 % de leur population cadre en convention de forfait jours.

Chaque entreprise a signé son propre accord de réduction du temps de travail. L'hétéroclisme des politiques de gestion du temps de travail se confirme par le ressenti des collaborateurs lorsqu'ils interrogent d'anciens collègues exerçant dans une autre banque. Il n'existe pas d'us et coutumes, mais il est toutefois possible de dégager une pratique majoritaire. La tendance la plus importante est fixée à 21 jours pour 19 % des entreprises participantes, et est appliquée de façon homogène entre les employés, les agents de maîtrise et les cadres. Hormis ce pic, l'éventail d'attribution des jours RTT demeure large (graphique 2).

Plus de 70 % des entreprises accordent au salarié le libre choix quant à l'intégralité des dates de la prise des jours RTT. Toutefois, dans le cas où ces jours RTT ne pourraient être pris



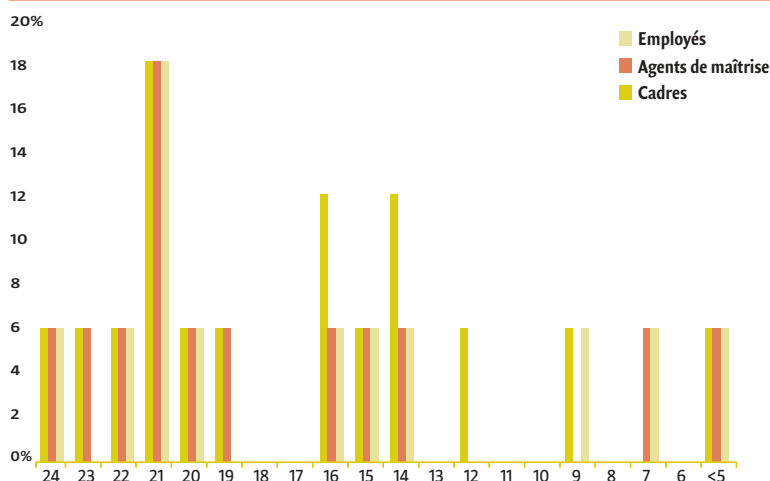
Nébine Chhay,
consultante,
Oberthur
Consultants.



Jean-Philippe Dominguez,
directeur
général adjoint,
Oberthur
Consultants.

« À postes et statuts égaux, il existe une disparité importante entre les différentes sociétés quant aux pratiques RH. Elles sont également hétéroclites lorsqu'on en vient à la gestion des nouveaux embauchés. »

2. Nombre de jours de RTT par catégories en pourcentage



dans la période de référence, 94 % des entreprises ont mis en place un Compte Épargne Temps, ne requérant dans la majorité des cas (64 %) aucune ancienneté minimale dans l'entreprise afin d'en bénéficier. Certaines entreprises ne l'autorisent toutefois qu'aux salariés ayant au moins une année d'ancienneté ou d'autres, uniquement aux collaborateurs âgés de plus de 50 ans.

Une structure type

Malgré un éventail large de pratiques RH, une structure type se dessine. Ainsi, telle entreprise est passée aux 35 heures, accorde 21 jours RTT dits « salarié » et a mis en place un Compte Épargne Temps ; elle embauche les jeunes recrues à un salaire compétitif et les fidélise avec une réelle volonté

de politique de gestion de carrière. La stabilité du contrat de travail est valorisée. Les primes à caractère individuel, l'intéressement et les PEE constituent les éléments de rémunération complémentaires utilisés. À cette structure type quasi idéale, les DRH du secteur bancaire devront incorporer les chantiers RH importants de l'année 2005. L'assouplissement des 35 heures et la réforme de la formation professionnelle (le DIF [2]) devront trouver leur place au sein d'une politique de gestion salariale visant toujours plus à fidéliser ses collaborateurs, dont le vieillissement constituera le véritable enjeu dans les années à venir. ■

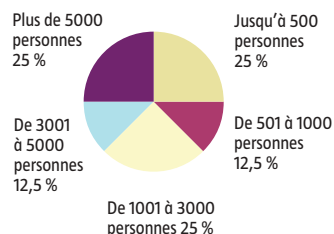
[1] ETAM : employés, techniciens et agents de maîtrise.

[2] DIF : droit individuel à la formation.

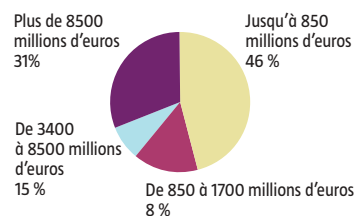
Méthodologie et répartition du panel

Le panel des entreprises bancaires représentées couvre largement le paysage bancaire français, avec une répartition diversifiée du secteur mutualiste et coopératif, des banques commerciales et des banques d'affaires. Les établissements de crédit ainsi que les spécialistes de la gestion d'actifs sont également présents. Figurent aussi, pour une part non négligeable, les Groupements d'intérêt économique (GIE) informatiques des structures coopératives et mutualistes. 79 % des entreprises participantes dépendent de l'AFB et 21 % d'une convention collective groupe.

SELON L'EFFECTIF TOTAL DE LA SOCIÉTÉ (2004)



SELON LE PRODUIT NET BANCAIRE (2004)



MASTER 2 PROFESSIONNEL BANQUE & FINANCE

UNIVERSITÉ RENÉ DESCARTES – PARIS 5

Professeur responsable : Sylvie de Coussergues

CE DIPLÔME EST DESTINÉ AUX :

- Étudiants titulaires d'une maîtrise en droit, économie ou gestion voulant faire carrière dans la banque ou sur les marchés financiers.
- Cadres bancaires désirant améliorer leur formation générale par un diplôme universitaire de 3^e cycle.

SA PRÉPARATION EST ASSURÉE PAR un corps professoral composé de praticiens de haut niveau et de professeurs d'université.

- L'enseignement de 300 heures environ, d'octobre à juin, est dispensé en fin de journée et le samedi matin à la Faculté de Droit.
- Le diplôme permet de demander, sur autorisation individuelle, l'inscription à l'école doctorale de la Faculté de Droit en vue de la préparation d'une thèse.

★
RETRAIT ET DÉPÔT DES DOSSIERS DE CANDIDATURES 2005-2006 : DU 16 MAI AU 17 JUIN 2005
(Téléchargement sur www.droit.univ-paris5.fr/html/calendriers.htm)

★
Faculté de Droit, secrétariat du 3^e cycle – 10 av. Pierre Larousse 92245 Malakoff Cedex
www.dess-bf.com ou www.master2p-bf.com