

RÉMUNÉRATIONS

À TRAVAIL ÉGAL, SALAIRE ÉGAL ?

Dossier réalisé par **Carole Trambouze**

La rémunération est souvent perçue comme la principale préoccupation des salariés et utilisée comme un outil de motivation par les DRH. L'équation doit aujourd'hui être nuancée.

Premier constat : l'augmentation générale des salaires au niveau du secteur n'est plus d'actualité dans la banque, notamment en raison d'une individualisation

des rémunérations de plus en plus marquée. Celles-ci dépendent également de façon accentuée des résultats de l'entreprise.

Dans les métiers en banque d'affaires, banque de marché et *asset management*, par exemple, la reprise des activités se reflète dans les rémunérations. Si la partie fixe des salaires progresse modérément, ce sont désormais les bonus qui font toute la différence. Globalement, « la rémunération fixe, c'est à dire le salaire, n'est plus l'élément quasi unique de la rémunération » souligne Bruno Carlier, responsable des rémunérations de la mobilité internationale de BNP Paribas. Les parts variables individuelle et collective peuvent respectivement atteindre 30 % et 12 % du salaire fixe annuel.

Au delà de ces éléments de rémunération, il ne faut pas non plus sous-estimer d'autres éléments de la rétribution globale comme des avantages sociaux. Bon nombre d'autres leviers ont également été actionnés, comme la distribution d'actions gratuites ou l'intéressement. La loi de finances 2005 prévoit expressément la possibilité d'attributions d'actions gratuites aux salariés désignés par l'entreprise dans des conditions fiscales et sociales avantageuses similaires à celles des *stock-options*. En France, les actions gratuites peuvent donc devenir une véritable alternative aux *stock-options*, dont le coût d'attribution devient élevé pour l'entreprise suite à l'introduction

La **NOTION D'ÉQUITÉ** est aujourd'hui particulièrement vive. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable, en évaluant sa **CONTRIBUTION** (ses efforts, ses compétences, ses résultats) mais aussi sa **RÉTRIBUTION** (sa rémunération, sa reconnaissance, ses perspectives). Si la rémunération est déterminée en fonction de critères tels que la formation, l'expérience... les DRH doivent mettre l'accent sur l'innovation en matière de dynamique salariale.

des nouvelles normes comptables (IFRS 2), pour la constitution du package de rémunération des dirigeants.

Quant à l'intéressement, il est désormais, largement entré dans les mœurs des banques. Bruno Gerin-Roze, directeur de la politique emploi et rémunération à la Société Générale, souligne ainsi qu'« un nouveau dispositif vient d'être renégocié avec les partenaires sociaux, qui devrait permettre d'une part, d'augmenter sensiblement les montants versés, d'autre part, de mieux lier leur niveau aux résultats de l'entreprise ».

Ainsi, on observe une évolution de l'équilibre entre les différents composantes de la rétribution globale.

Par ailleurs, le projet de loi sur l'égalité salariale hommes/femmes, défendu par Nicole Ameline, ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle, qui fixe comme objectif la suppression des écarts de rémunération dans un délai de cinq ans, est l'occasion de relancer le dialogue social dans l'entreprise. « Nous avons signé le 30 juin 2005 avec nos partenaires sociaux un accord sur l'égalité homme/femme. Cet accord devrait permettre à la Société Générale, au-delà des seuls aspects de rémunérations d'aborder l'égalité professionnelle dans toutes ses composantes, y compris en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'évolution de carrière », signale Bruno Gerin-Roze. Selon les données de l'INSEE, les femmes représentent actuellement 54 % des salariés des banques. Environ 41 % d'entre elles sont employées, 46,4 % ont un statut intermédiaire et 12,6 % sont cadres. « Ces données semblent indiquer certaines inégalités salariales entre les hommes et les femmes. Toutefois ces écarts peuvent tendre à se réduire, les progressions des salaires moyens étant très largement supérieures pour les femmes », estiment Pierre-Yves Soeure, manager chez Algoé et Sylvain Letemplier, avocat chez Adamas. Ils indiquent également que le souhait dominant des DRH est de renforcer les systèmes de reconnaissance des compétences et des performances pour tous les salariés qu'ils soient hommes ou femmes,

SOMMAIRE DU DOSSIER

→ « Associer chaque collaborateur aux résultats »
Bruno Gerin-Roze, p. 26

→ Les différentes formes de rétributions
Bruno Carlier, p. 30

→ Les rémunérations hommes/femmes
Pierre-Yves Soeure et Sylvain Letemplier, p. 32

→ Politiques salariales
Jean-Claude Guéry, p. 36

→ Les stock-options : comment les gérer après les IFRS ?
Valérie Tandeau de Marsac et Franck Chevalier, p. 40

→ « Les rémunérations suivent finalement la loi de l'offre et la demande »
Carole Colombet et Thierry Mageux, p. 44

→ Packages expatriés
Guy Saint-Aubin, p. 46

jeunes ou anciens. « Équité pour tous, en somme, plutôt qu'égalité hommes/femmes ».

Enfin, les politiques de mobilité internationale restent un des domaines des ressources humaines les plus difficiles à gérer pour des établissements qui ont une part de leur activité de plus en plus croissante hors de France. Pour favoriser ces expatriations, les banques proposent des packages de rémunération permettant de faciliter l'accompagnement de leurs collaborateurs et de leur famille au travers de différents dispositifs d'aide. « Dans cet esprit, une tendance forte qui se dégage actuellement est la mise en œuvre d'un 'salaire international' », note Guy Saint-Aubin chez Axxess. ■

C. T.

Photo de couverture
Quitterie de Fommervault