

« Des rémunérations beaucoup plus individualisées »

Face à l'accélération du changement (diversité des métiers, développement international, loi Fillon en France), les systèmes de rémunération, qui restent un levier d'attractivité et de mobilisation important, doivent rapidement évoluer pour s'adapter aux nouveaux contextes (business, culture, législation). À la diversité des situations répond donc maintenant la diversité des politiques de rémunération : comment alors gérer cette diversité des populations et des systèmes ?



BERNARD DE TALANCÉ
DRH
Société Générale



BRUNO GERIN-ROZE
Directeur
Politique emploi
et rémunération
Société Générale

■ Comment gérez-vous l'effet « papy boom » au sein du groupe Société Générale et quelles sont les principales conséquences de la loi Fillon ?

La gestion du papy boom concerne essentiellement la banque de détail en France. Les activités à l'étranger, la banque de financement et d'investissement ou les filiales de financements spécialisés ne seront pas confrontées à un départ massif de seniors, les effectifs étant relativement jeunes. À titre d'exemple, dans notre filiale Tchèque, la moyenne d'âge est de 33 ans. En France, les recrutements les plus importants ont eu lieu dans les années soixante-dix. Les fortes vagues de départs, qui devaient intervenir à partir de 2006, seront très légèrement décalées pour devenir significatives à partir de 2008.

Notre gestion des retraites doit tenir compte de deux facteurs concomitants : notre propre pyramide des âges et, bien sûr, la loi Fillon.

Pour ce qui concerne notre pyramide des âges, nous avons cherché à en anticiper les effets par la mise en place d'ac-

cords de préretraites, puis du dispositif CATS (Cessation anticipée d'activité des travailleurs salariés).

La loi Fillon pour sa part aura deux grandes conséquences : d'une part, la durée de la carrière de nos collaborateurs va progressivement s'allonger et d'autre part, le départ se faisant à l'initiative du salarié, nous devons passer d'un système de gestion des retraites collectif à un système plus individualisé.

Il s'agit d'accompagner celui qui souhaite partir, mais également de continuer à reconnaître et valoriser celui qui veut rester. La décision de départ du salarié se fondera non seulement sur l'échéance de 40 ans de vie professionnelle, mais aussi sur le niveau de rémunération de remplacement auquel il pourra prétendre. Nous verrons donc un intérêt croissant pour les systèmes d'épargne retraite. Ainsi, plus nous aurons des packages orientés « rémunération épargne retraite » en amont, plus le salarié sera en position de pouvoir partir au moment où il le désire.

■ **Comment s'organise la gestion des ressources humaines lorsque la moitié des effectifs réside hors de France ?**

Depuis 1996, les effectifs de la Société Générale ont doublé, passant d'environ 45 000 à 90 000 aujourd'hui. Dans le même temps, la proportion de salariés à l'étranger, qui était alors de 20 %, atteint actuellement presque 50 %. En fait, nous sommes sortis d'un modèle largement français pour entrer dans un modèle plus international.

Les métiers de la banque se sont donc à la fois spécialisés et diversifiés, en même temps qu'ils s'internationalisaient. Cette diversité de nos métiers et des marchés nous a amenés à sortir du système traditionnel de grille des salaires. La banque s'oriente désormais vers une

gestion et une rémunération beaucoup plus individualisées, fonction des spécificités des différents métiers et du contexte géographique au sein duquel ils s'exercent. Ce qui explique que sur un même métier, il peut exister des écarts de salaires liés aux contraintes de tel ou tel marché.

Notre politique s'appuie par ailleurs sur le concept de rémunération globale, toutes les composantes de la rémunération étant valorisées. Ainsi, au-delà du niveau de salaire, les « packages » offerts peuvent être très différents suivant les entités ou les pays en fonction des contraintes ou des spécificités du métier, ou encore de la réglementation locale. Par exemple, les entités qui souhaitent favoriser la mobilité doivent mettre en

“ Notre politique s'appuie sur le concept de rémunération globale, toutes les composantes de la rémunération étant valorisées. ”

place des systèmes allant dans ce sens. D'autres pays, comme le Royaume Uni, développent des systèmes de prestations sociales « à la carte », tandis que certains, comme la République Tchèque, utilisent beaucoup les avantages en nature, par exemple, la voiture de fonction.

■ **Comment organiser la mobilité des salariés, quand les métiers se spécialisent de plus en plus ?**

Il est important de développer une certaine mobilité interne, pour valoriser les expériences et équilibrer les pyramides des âges, très variables selon les entités.

“ Pour les grandes évolutions des systèmes de rémunération, le variable est acquis et nous travaillons aujourd'hui sur les dispositifs d'épargne retraite et de couverture santé, marqués par un réel désengagement de l'État en France. ”



Il est sûr que les métiers étant plus spécialisés, il sera plus cohérent de chercher à développer les carrières de nos collaborateurs à l'intérieur d'une même ligne de métier. Pour autant, il nous paraît intéressant de développer la mobilité des fonctions de support (finance, risque, informatique, RH). À ce titre, nous avons mis en place une organisation RH transversale pour mieux suivre et développer ces populations.

Mais, et ce n'est pas un phénomène nouveau, la mobilité se vit davantage en début et en fin de carrière. Les jeunes ne sont pas encore très spécialisés et à l'autre bout de l'échelle, les cadres dirigeants gagnent à être placés dans des situations professionnelles très variées. Entre deux, les collaborateurs confirmés, moins mobiles, concrétisent leur expertise.

■ **Comment allez-vous gérer l'introduction du droit individuel à la formation ?**

Traditionnellement, le groupe Société Générale pratique une politique de formation active. Le nouveau droit individuel à la formation (DIF) ne représente pas une contrainte en termes de volu-

me, puisqu'avec le renouvellement des équipes auquel nous allons faire face, notre effort de formation va rester très important. En revanche, l'impact sera sans doute plus sensible en termes de pilotage et de gestion. Au-delà donc des contraintes administratives non négligeables résultant de l'obligation d'enregistrement et de comptabilisation des nouveaux droits, notre politique de formation ne devrait pas être affectée en tant que telle. Des discussions sont actuellement encore en cours sur ce sujet au niveau de la profession.

■ **En termes de performance, où en est l'introduction des systèmes de rémunération à part variable ?**

Elle est incontestablement très avancée. La rémunération variable a fait son entrée dans les années quatre-vingt-dix. Aujourd'hui, elle est totalement ancrée dans les habitudes du groupe. Selon une enquête que nous avons réalisée en France, deux tiers des salariés, toutes activités confondues, sont favorables à ce système de part variable. Cette part variable reste cependant très distincte selon les métiers. C'est ainsi que la structure des rémunérations attribuées aux salariés de la banque de détail privilégie la part fixe, tandis que la part variable est une composante importante de la rémunération en banque d'investissement.

En ce qui concerne les grandes évolutions des systèmes de rémunération, le variable est acquis, nous travaillons aujourd'hui sur les dispositifs d'épargne retraite et de couverture santé, marqués par un réel désengagement de l'État en France.

L'autre objectif, compte tenu de notre développement international, est de chercher à créer une certaine cohésion au sein des équipes qui forment notre groupe. Nous avons à cet effet très largement déployé un plan d'actionnariat dans une cinquantaine de pays, qui affiche un taux de participation très élevé.

■ **Où en est le plan d'actionnariat salariés de la Société Générale ?**

Le plan d'actionnariat salariés a démarré en 1987 au moment de la privatisation de la Société Générale. À

l'heure actuelle, 9 % du capital est entre les mains des salariés. En moyenne, un salarié dispose environ de deux ans de salaires en titres Société Générale. Le phénomène ne se limite pas à la population des cadres : il est très significatif chez les techniciens des métiers de la banque et les cadres supérieurs, beaucoup moins chez les cadres d'une quarantaine d'années, qui se trouvent souvent à cette période de leur vie dans une phase d'investissement immobilier.

Le plan d'actionnariat salarié, qui ne concernait à l'origine que la maison mère en France, s'est ouvert à partir de 2003 aux salariés de nos filiales françaises d'abord, puis étrangères. Aujourd'hui, 56 000 personnes sur 90 000 y ont accès.

■ **Concernant les métiers commerciaux de réseau, comment se gère le développement multicanal en termes de rémunération ?**

Le développement du multicanal n'a pas modifié le système de rémunération

de nos forces commerciales en agence, assez largement fondé sur un commissionnement à l'acte. En ce qui concerne les téléconseillers, nous avons mis en place un système indépendant de part variable qui privilégie la qualité de service à la clientèle.

Si dans le futur, les fonctions des téléconseillers devaient profondément évoluer, nous aurions bien sûr à réfléchir à un rééquilibrage de nos systèmes de rémunération.

Cette problématique n'est en fait qu'une illustration de la nécessité que nous avons d'adapter en permanence nos modes de gestion, dont les systèmes de rémunération, aux choix stratégiques des métiers pour que nos politiques Ressources humaines accompagnent au mieux le développement du Groupe. ■

Propos recueillis par Carole Trambouze