

Métiers de la banque

Responsable rémunérations :
le nouvel artificier de la fidélité

Entre leurs doigts : plus de 50 % des frais d'exploitation... et le loyalisme des salariés. Sujet tabou, culture du secret, point névralgique de l'entreprise ? les banques hexagonales laissaient les responsables rémunérations ou «Comp & Ben» aux banques américaines. Jusqu'à ce que sous le feu des concentrations et du «poaching» de leurs meilleurs éléments par la concurrence, elles se décident enfin à leur ouvrir leurs portes...

ABSENTS DES ORGANIGRAMMES. Alors que chez Danone ou Vivendi, ils figurent en bonne place sous le DRH, à la tête de confortables équipes d'analystes en rémunération, dans les banques françaises ils se nichent encore derrière des fonctions RH généralistes. Autant dire, les responsables des rémunérations ou «Comp & Ben», d'après la formule consacrée des anglo-

saxons (*compensation and benefits manager*) ne sont pas pléthores.

Sous le jeu des rapprochements et par le canal de la banque d'investissement, cette fonction d'origine américaine fait pourtant des émules. Ne serait-ce que parce que sous ce poste clé réside le nerf de la guerre des banques : les coûts de personnel et la fidélité des salariés.

**LA BANQUE D'INVESTISSEMENT,
PREMIER EMPLOYEUR**

Dernier signe de cette percée : René Cessieux, DRH de CDC Ixis, vient de s'adjoindre en qualité de *Comp & Ben*, Philippe Roussel, tout droit venu de l'équipe de rémunérations de JP Morgan à New York.

«Aux Etats-Unis comme en Angleterre, les banques d'investissement, et même les banques de détail, ont créé depuis longtemps des postes de *Comp & Ben*. Les enjeux financiers et la concurrence sont tels que la gestion des rémunérations est devenue une priorité dans le travail du DRH», explique le nouveau responsable.

Premier facteur à cette frénésie : la pression des fonds de pension et le poids des stocks-options sur les rémunérations. «Les enjeux financiers des fonds de pension anglais



RENÉ CESSIEUX
DRH
CDC Ixis

“Optimiser le processus de décision est crucial : le turnover des salariés est élevé et nous subissons de fortes pressions des concurrents comme des salariés.”



**BRUNO
CARLIER**
Responsable
rémunérations et
mobilités
internationales
BNP Paribas

“ Le Comp & Ben doit avoir une connaissance opérationnelle des métiers et surtout de l'expérience couplée à une excellente appréhension du risque : les budgets sont parfois colossaux. ”

ou américains obligent à une gestion scrupuleuse des écarts. Par ailleurs, la compétition que se livre les banques a contribué très tôt au développement de systèmes de rémunérations sophistiqués et novateurs (long term incentive plans), afin de fidéliser davantage les salariés. Les premières stock-options américaines sont nées au début du XX^e siècle !», rappelle Philippe Roussel.

MÉTHODE... ET EXCELLENTE RÉSISTANCE AU STRESS

De fait les équipes des banques d'investissement anglo-saxonnes forment de véritables bataillons à la mécanique parfaitement huilée. Annuelle et parfois bi-annuelle pour les juniors à haut potentiel convoités par la concurrence, la révision des rémunérations s'opère par ligne de métier et par pays. Les salaires de base sont revus localement par les représentants ressources humaines des pays en fonction des pratiques de marchés de chaque métier. «Les enveloppes de bonus, qui peuvent représenter plusieurs fois le salaire annuel, sont elles, définies par le «Board of directors» en tenant compte de la situation économique du marché, des résultats de la société et des performances des métiers. Une fois validées, les enveloppes sont allouées aux responsables de métier. Ceux-ci déterminent alors les montants individuels selon des critères d'attribution préalablement définis

dans le système d'évaluation des performances», explique Philippe Roussel.

Le projet de René Cessieux n'est pas très éloigné : «Nous avons recruté un responsable Comp & Ben afin d'optimiser le processus de décision en matière de rémunération. Dans la banque d'investissement, par définition le turnover est élevé et nous subissons de fortes pressions des concurrents comme des salariés. Nous devons donc répondre par des outils de gestion performants qui nous permettent de fidéliser nos employés et nous confèrent une très grande vitesse de réaction.» Goût des chiffres, rapidité d'analyse et... une excellente résistance au stress sont, dans ces situations, les meilleurs alliés du Comp & Ben.

Pour autant CDC Ixis est encore loin du schéma «militaire» d'un JP Morgan : un responsable Comp & Ben monde supervisant un Comp & Ben domestique et un Comp & Ben international, chacun des deux disposant de deux sous-responsables, l'un spécialisé «Compensation» (études des rémunérations)

et l'autre «Benefits» (assurance, fonds de pension, sécurité sociale, avantages en nature, etc.) à la tête d'une pléthore de spécialistes.

Mais la tendance est là. Rapidement confronté à une filialisation grandissante de ses activités à l'international, il est indispensable à CDC Ixis de «mettre en place une politique de rémunération cohérente et compétitive, tout en respectant les spécificités locales de chaque pays».

C'est un constat similaire qui a conduit à la nomination, dès 1996, de Bruno Carlier au poste de responsable des rémunérations et mobilités internationales au sein de l'ex-banque d'investissement Paribas, et aujourd'hui de BNP Paribas : «Paribas était un groupe plutôt intégré, constitué d'entités reliées au siège, à la différence des groupes construits par rachats de filiales à l'étranger. Cela impliquait une politique de rémunération mondiale.» Du réseau France, puis à Londres où il dirige successivement le corporate banking, les risques et les LBO, Bruno Carlier rejoint la tutelle européenne du département bancaire et devient DRH de la ligne métier gestion institutionnelle et privée. Lorsque Paribas s'interroge sur la réorganisation de ses ressources humaines au niveau mondial, il est alors nommé au poste de responsable des rémunérations.

Bruno Carlier travaille ensuite à la construction et à l'organisation d'une équipe d'une trentaine de spécialistes, ingénieurs, scientifiques, diplômés de finances, spécialistes métiers (produits dérivés) ou spécialistes systèmes, en liaison permanente avec des correspondants locaux.

Les six règles d'or du Comp & Ben

- Cohérence avec la stratégie, les valeurs et les objectifs de l'entreprise.
- Compétitivité externe.
- Équité interne.
- Incitation.
- Différenciation (selon les différentes catégories de salariés).
- Transparence.



LUDOVIC WOLFF
Responsable
Compensation &
Benefits
Dexia

“ C’est une fonction clé de l’avenir, sans laquelle une partie du lien avec les salariés échappe à la DHR... à condition de ne pas se contenter de la conception de produits. ”

LE COMP & BEN DE BANQUE : UN BANQUIER

Sa première tâche : mettre en cohérence la politique de rémunération globale avec les politiques de rémunérations revenant aux pôles géographiques et métiers, à l’instar du futur chantier de CDC Ixis.

Concrètement cela s’est traduit au niveau groupe de Paribas, alors en phase de recrutement de 25 % de ses effectifs en trois ans, par le déploiement d’un nouveau « produit » de rémunération : les bonus différés payés en actions. Son objectif : fidéliser les cadres performants tout en les intéressant à la valorisation de l’action et « rendre plus cher leur “poaching” éventuel par les concurrents », explique Bruno Carlier.

Dans la ligne de métier banque privée, où l’attachement du client à son gestionnaire est très fort, la responsabilité du Comp & Ben est de mettre en place une solution similaire pour fidéliser les responsables et indirectement les clients. « Enfin, au niveau géographique, le programme de fonds de pension offerts localement devait rester cohérent avec les avantages sociaux proposés par ailleurs au niveau du groupe », indique le responsable de BNP Paribas.

À ce stade, autant dire qu’un responsable rémunérations est « rarement un premier métier ».

Les banquiers français, à la diffé-

rence des équipes anglo-saxonnes friandes de consultants spécialisés en provenance de Haye, Hewitt ou Mercer, préfèrent d’ailleurs faire appel à des opérationnels maison : des banquiers issus d’une ligne de métier au profil international.

UN SCIENTIFIQUE AU SERVICE DES RH

« Il faut une connaissance opérationnelle des métiers, et de l’expérience surtout, car les budgets sont parfois colossaux. Le candidat idéal n’est donc pas forcément un responsable des ressources humaines, mais une personne qui sache appréhender les enjeux stratégiques et la gestion du risque. Sans compter une bonne connaissance des marchés et des techniques de rémunérations », souligne Bruno Carlier. Les principales compétences requises du Comp & Ben sont donc scientifiques, avant d’être RH.

À la limite, cela peut même générer l’aspect parfois « frustrant »

du travail de Comp & Ben : le manque de responsabilité directe en matière de gestion des personnes. Les politiques et les produits créés par ses équipes sont mises en œuvre par les autres intervenants RH, clients du Comp & Ben. Il ne faut pas se tromper, insiste Bruno Carlier, « Il faut être humbles, nos clients sont les responsables RH de territoires et indirectement les patrons opérationnels. Nous sommes au service des ressources humaines. »

En retour, si le contact avec les hommes du groupe est souvent indirect, le Comp & Ben est au cœur de la stratégie.

LES FUSIONS, UNE OPPORTUNITÉ

Il n’est pas rare, sinon fréquent, que ce poste émerge lors des grandes manœuvres de fusion-acquisition. C’est le cas chez Dexia notamment. « Le pôle Compensation & Benefits international a été créé au sein de la nouvelle DRH groupe à la suite de la mise en place de Dexia SA comme holding de tête unique du groupe fin 1999. Cela répondait au besoin simultané de dégager une politique de ressources humaines groupe clairement exprimée. Par ailleurs le groupe était très jeune, alors que les entités constitutives avaient leur histoire propre depuis le XIX^e siècle. Il fallait créer un sentiment d’appartenance fort », explique Ludovic Wolff, le Compensation & Benefits manager depuis en charge de ce pôle. Ce mariage s’est traduit pour le pôle des rémunérations par la mise en place d’un



HUBERT DE MARCELLUS
Responsable
études et rémunération
Banque fédérale
des Banques populaires

“ Une bonne connaissance de la stratégie de l’entreprise est indispensable. ”

plan d'actionnariat et d'options sur les 25 pays du groupe.

Si Ludovic Wolff a exercé comme consultant financier chez Andersen Consulting, «c'est un homme de l'intérieur» du monde bancaire. En charge au sein de CDC marchés de la conception de produits garantis pour les salariés des sociétés du CAC 40, il rejoint le Crédit local de France (dont la CDC est alors actionnaire minoritaire).

L'ŒIL RIVÉ SUR LES BENCHMARKS

Si le Comp & Ben est encore l'apanage des banques d'investissement, les banques de détail disposent souvent d'analystes en rémunérations. C'est le cas de Hubert de Marcellus, responsable études et rémunérations à la Banque fédérale des Banques populaires. «Notre rôle principal est de fournir une pres-

les banques régionales. Nous n'intervenons pas directement dans les négociations salariales au niveau des directions régionales, mais comme conseil uniquement, sur leur demande, de plus en plus souvent.», explique Hubert de Marcellus. Ce qui requiert «une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise».

LE COMPAS DU CONTRÔLEUR DE GESTION

Entre l'analyste et le Comp & Ben anglo-saxon, les banques ont parfois fait un choix intermédiaire : le contrôleur de gestion ressources humaines. Son titre réfère d'ailleurs à la fonction névralgique du chargé des rémunérations : la maîtrise des coûts. «Cette fonction est importante, car aujourd'hui les frais généraux, dont les frais de personnel, sont le poste le plus lourd

blier que le responsable rémunérations «doit aussi avoir le souci constant d'optimiser les charges sociales et l'impôt pour le salarié», rappelle Caroline Dana, directeur du département rémunérations d'Altédia. Des responsabilités qui lui confèrent une force de proposition dans les négociations.

DE BEAUX JOURS...

Cette profession a en tout cas de beaux jours devant elle.

Pour Ludovic Wolff, le responsable Compensation & Benefits de Dexia, «c'est une fonction clé de l'avenir, sans laquelle une partie du lien avec les salariés échappe à la DRH. A condition bien sûr de rechercher un feed-back auprès des salariés et de ne pas se contenter de la conception de produits».

... DE PLUS EN PLUS COMPLEXES

En contrepartie, le métier a aussi une tendance certaine à se complexifier. «Cette fonction au sein des grands groupes est de plus en plus technique, car les enjeux économiques sont significatifs. Le responsable Compensation & Benefits couvre un large spectre d'activités : il est chargé des rémunérations directes fixes et variables, de l'épargne salariale, de la politique en matière de stock-options, d'actionnariat salarié, comme il doit définir et négocier les modalités des contrats de retraites supplémentaires et de prévoyance. Il lui faut ainsi savoir discuter avec l'ensemble des intervenants (conseils, fiscalistes, gestionnaires, institutions de prévoyance, mutuelles, assureurs, etc.) sous couvert d'une vraie vision stratégique couplée d'une exigence évidente d'optimisation des coûts», rappelle Denis Falcimagne, responsable du GERM, groupe d'étude sur la rémunération et la motivation dans l'entreprise, et par ailleurs responsable social rémunérations et avantages sociaux de Thales Air Defense. ■

Anne Drif



**THIERRY
CASENAVE**
Contrôleur
de gestion RH
Caisse nationale
des Caisses
d'épargne

“C'est une fonction importante : aujourd'hui les frais généraux, dont les frais de personnel, sont le poste le plus lourd dans le compte d'exploitation d'une banque.”

tation d'aide à la décision par de l'information comparative (benchmark) et du conseil, tout en essayant d'harmoniser les pratiques mises en œuvre dans le groupe. Nous fournissons des études réalisées à partir des enquêtes sur les bilans sociaux, les flux d'effectifs, la formation, les négociations salariales ou les effectifs», explique ce statisticien et chercheur de formation.

Sous l'effet des rapprochements, ces analystes RH n'en sont que plus opérationnels. La tendance est d'autant plus forte dans les groupes mutualistes : «Nous connaissons actuellement un fort processus de concentration entre

dans le compte d'exploitation d'une banque», explique Thierry Casenave, contrôleur de gestion RH à la Caisse nationale des Caisses d'épargne. De fait, le travail du contrôleur de gestion RH «est très similaire à celui du contrôle de gestion au sens habituel, qui s'intéresse plutôt aux agrégats commerciaux et financiers, mais ici dans le suivi des rémunérations. Il s'agit de s'assurer que l'évolution de la masse salariale reste dans des limites acceptables, et d'identifier les éléments qui la font varier : augmentations, promotions, primes, embauches et départs, etc., afin de signaler le plus tôt possible les éventuels dérapages». Sans ou-

Responsable de la rémunération

Mission

Son rôle ne se résume pas essentiellement à l'aspect opérationnel qui est d'assurer la paye, de gérer les charges sociales et d'assurer la gestion administrative du personnel. Au sein de l'équipe de DRH, il assure aussi l'optimisation des systèmes de rémunération. Il est chargé d'étudier et de mettre en place les systèmes de retraite et de prévoyance du personnel. Il doit aussi intervenir de manière très impliquée sur l'étude, la mise en place et l'évolution des périphériques légaux de la paye (participation, PEE/PPESV, plan de stock-options, intéressement, abondement, etc.). Il prépare et valide les accords d'entreprise concernant ces différents points. Il propose et gère les périphériques dits subjectifs (avantages en nature, gestion des frais, etc.). Il gère de plus les périphériques à long terme, et sensibilise les équipes sur les avantages que constituent les compléments de retraite Articles 83 et 39 du CGI, les contrats de prévoyance et d'assurance vie. Il effectue une veille constante sur les systèmes de rémunération, afin d'assurer que la banque est capable d'attirer et conserver les meilleurs candidats. Il gère les contrats d'expatriation et de détachement dans le but de maintenir la protection des salariés, au niveau de la rémunération compensant les écarts de coûts de la vie entre deux pays, sans augmenter les coûts pour l'entreprise. Il gère souvent les hauts potentiels et membres du comité de direction. De plus, lors d'opérations importantes de fusions, acquisitions ou regroupements, il est un acteur clé de l'harmonisation des différents systèmes. Enfin, il est à l'origine de demandes d'études salariales dans un environnement changeant, et où les pratiques en termes de rémunération évoluent, en particulier pour les emplois commerciaux.

Environnement fonctionnel

Le responsable *Compensation et Benefits* dispose d'une grande autonomie, sa fonction est tournée vers l'intérieur et ouverte sur l'extérieur. Il est en relation avec la profession, les autorités, les prestataires et les spécialistes juridiques et fiscaux. Il participe à des comités RH au sein de la structure, et est fortement impliqué dans la définition de la politique de négociation des salaires de la banque. Il est le contact fonctionnel avec la direction générale et la direction financière. Il devient de plus en plus un acteur incontournable dans la gestion des ressources humaines dans le secteur banque.

Environnement hiérarchique

Son positionnement est souvent différent d'une banque à l'autre : soit le poste est uniquement centré sur la paye, soit il est ouvert sur l'extérieur, et beaucoup plus large en intégrant la notion de gestion. Il dépend toujours du DRH, mais son impact stratégique important l'amène aussi à être en contact permanent avec la DG. Il s'appuie, en règle générale, sur une équipe de plusieurs collaborateurs qui ont la responsabilité d'un secteur (entre 200 et 300 payés).

Le marché du métier et son profil

Les postes de débutants sont très rares voire inexistant à ce niveau. En effet, le côté expertise technique est nécessaire dans cette fonction qui est relativement jeune, et aucune école ne forme de véritables responsables *Compensation et Benefits*.

Le métier s'apprend souvent sur le terrain, après une formation supérieure DESS gestion des ressources

humaines ou 3^e cycle ressources humaines de l'ISFOGEP/ESSEC ou IGS. Ce responsable doit faire preuve d'un sens aigu de la communication et montrer de réelles aptitudes au travail en équipe. Il doit encore pouvoir être l'interlocuteur des salariés pour toute la gestion administrative et le suivi de leurs dossiers. Technicien, il est aussi apprécié qu'il sache contribuer à l'évolution du système d'information et participer à la rédaction des procédures. Le phénomène de rareté constaté aujourd'hui sur le marché de ce métier fait des titulaires de la fonction des personnes recherchées qui apportent une réelle valeur ajoutée.

Les débouchés

La fonction existe généralement dans les grandes entreprises industrielles et commerciales. Elle apparaît de plus en plus dans la banque. Un collaborateur avec un bon bagage RH et une expérience de 3 à 5 ans devrait pouvoir évoluer correctement dans la structure RH.

Rémunération

Sa rémunération annuelle se situe entre 60 000 et 75 000 euros. Le phénomène de rareté et le peu d'empressement à changer de la part des responsables *Compensation et Benefits* font que le niveau de rémunération annuelle peut atteindre rapidement 100 000 euros mais, il est vrai, pour une véritable fonction *Compensation et Benefits*, et non une simple responsabilité de la paye. ■

TMP Wordwilde