

« Il n'existe pas d'alignement des rémunérations à l'intérieur de l'Europe »

Au sein d'un groupe bancaire mondial, outre les spécificités professionnelles, les rémunérations doivent tenir compte de la diversification géographique des régimes sociaux et fiscaux et des statuts juridiques : un critère qui retire aux essais comparatifs une part de leur pertinence.



BRUNO CARLIER

Responsable rémunérations et mobilité internationale

BNP Paribas

■ **Dans un groupe mondial tel que BNP Paribas comment se gèrent les différences de rémunérations entre les métiers de banque de réseau/banque d'investissement ou gestion d'actifs/banque d'investissement ?**

Les rémunérations entre les métiers ne sont pas nécessairement comparables. Un souci d'égalité serait une approche typiquement française. Les rémunérations d'un même type de poste ne sont comparables qu'au sein d'un pays donné, et non d'un pays à un autre car les structures fiscales et sociales sont différentes (en France, par exemple, l'État prend en charge beaucoup de choses par rapport à l'Angleterre). Il n'existe pas d'alignement des rémunérations à l'intérieur de l'Europe pour un même métier, car il n'y a pas d'harmonisation fiscale et sociale de l'Europe. Les niveaux de rémunérations bruts sont benchmarkés au sein d'un marché géographique donné.

Par ailleurs, les marchés professionnels sont différents. Les compétences et les performances requises sur la banque de financement veulent que quelqu'un qui travaille dans les produits structurés, par exemple, ait a priori une rémunération plus élevée à niveau et âge égaux qu'un commercial de réseau. Le caractère plus pointu du métier et les compétences plus rares justifient ces différences. La banque de réseau est un

pôle de grand nombre et non pas de rareté, donc aux rémunérations en général moins élevées. Il ne s'agit pas des mêmes compétences et de la même rareté. N'est-ce pas l'illustration du vieil adage : « Tout ce qui est rare... est cher ».

■ **La nouvelle convention collective a donné toute latitude aux établissements dans la gestion des augmentations de salaires : comment gérer la rémunération au mérite et non plus à l'ancienneté ?**

Ceci est généralement le cas pour les postes de front-office. Par contre les fonctions supports de la banque d'investissement et celles de la banque de détail sont plus proches en termes de compétences et doivent être plus proches en termes de rémunérations.

Le salaire rémunère un niveau de compétences et de responsabilité par rapport à la rémunération d'un marché professionnel et géographique spécifique. L'ancienneté n'est qu'une composante mineure de l'évolution du salaire dans cette perspective.

Quant au variable, il rémunère la performance par rapport à un objectif, mais là encore il faut considérer le marché dans lequel il s'applique. Le variable est une distribution du résultat produit.

■ **Le repli des rémunérations avec la baisse des marchés a donc été logiquement perçu par les métiers de banque d'investissement ?**

Si dans les métiers de marché vous rémunérez plus fort la performance, inversement avec la baisse des marchés, la rémunération variable chute. C'est ce qui nous a permis de ne pas sacrifier l'emploi à la différence d'autres établissements. Il y a certes des diminutions d'effectifs un peu partout, mais l'ajustement du variable et la modération en matière de salaire ont été privilégiés à des baisses d'effectifs plus importantes.

■ **L'impact de la chute des marchés sur les portefeuilles de stock-options a-t-il également changé votre politique de rémunération ?**

Nous n'entendons pas vraiment les stock-options comme un mode de rémunération. Il est difficile de dire si ces options rémunèrent des services passés ou

des services futurs. C'est un moyen d'intéresser la population qui en est bénéficiaire, à la croissance du cours de l'action. En les leur attribuant, nous souhaitons qu'elle soit portée à tout faire pour que leur performance ait un impact sur le cours de l'action. Il vaut mieux néanmoins être modéré dans leur attribution et le nombre de bénéficiaires par souci de sélectivité. Ce n'est pas un système où l'on gagne à tous les coups, et donc pas réellement un mode de rémunération.

Par ailleurs, nos plans de stock-options évoluent. Nous avons ainsi mis en place en 2003 un plan de stock-options dont les bénéfices dépendront de la performance relative du titre BNP Paribas par rapport à ses concurrents. On ne pourra ainsi pas dire que ses détenteurs gagnent à tous les coups au détriment des actionnaires. ...

... ■ **La baisse des marchés a-t-elle également amenuisé vos fonds de retraite ? Quel est aujourd'hui le poids des retraites dans votre politique de rémunérations ?**

Nous essayons de réduire partout dans le monde nos risques en la matière

“Les fonctions supports de la banque d'investissement et celles de la banque de détail doivent être plus proches en termes de rémunérations.”



en menant une politique de contrôle des coûts sur le long terme pour pouvoir financer au mieux les départs en retraite.

Il y a certains types d'engagements dans le monde relatifs aux pensions de retraite, dont les objectifs sont bons mais dont les coûts pour l'entreprise sont difficilement contrôlables. Ils dépendent de l'évolution des salaires, de la durée de travail dans l'entreprise, des normes comptables applicables, des statuts juridiques, et de l'évolution des marchés de taux et d'actions. La gestion des plans de pension a pu être ou non déléguée à des tiers.

Avec la baisse des marchés, beaucoup d'entreprises comme la nôtre sont confrontées aux coûts croissants relatifs aux engagements de retraite et essaient de trouver des solutions au mieux de l'intérêt des parties.

Dans les comptes des entreprises, l'engagement de retraites représente la valeur actualisée d'une prestation qui sera versée demain. Cette valeur dépend du taux d'actualisation. Plus le taux d'actualisation monte, plus la valeur de nos engagements aujourd'hui baisse et les réserves qui doivent être mobilisées sont faibles. Si les taux à long terme baissent, comme c'est le cas aujourd'hui, il faut au contraire mobiliser davantage de réserves, c'est ce que l'entreprise doit mieux contrôler.

■ **BNP Paribas a une politique très volontariste sur les départs en préretraite dans la banque de réseau en France ? Allez-vous l'infléchir ?**

Le contexte change avec la loi Fillon, les salariés pouvant s'ils le souhaitent, rester travailler jusqu'à 65 ans. C'est une nouvelle donne que nous analysons et qui va indubitablement ralentir les programmes de départ en préretraite. Aupa-

ravant le départ des salariés à 60 ans était un fait acquis. Aujourd'hui la préretraite perd de son sens et nous en analysons les conséquences.

D'une perspective plus macroéconomique, on observe deux évolutions contradictoires : la hausse de l'espérance de vie et la baisse de la durée du travail. Si nous continuons de soutenir la même durée du travail, qui va financer la rémunération des inactifs ? Mathématiquement ce choix est impossible.

Pour moi la question des préretraites est dictée par des conditions économiques et non sociologiques. Aujourd'hui, il faut se rendre à l'évidence que la durée de vie est plus longue, et donc que les capacités à travailler plus longtemps sont réelles. Les collaborateurs seniors pourraient à terme rester plus longtemps et se voir confier éventuellement moins de responsabilités, en faisant bénéficier de leur expérience les plus jeunes. Dans une telle perspective, le senior pourrait voir sa rémunération diminuer (mais le stress également) mais s'en trouver mieux que d'être inactif avec une pension moindre que son salaire. Nous travaillons actuellement sur cette question.

■ **Les politiques d'épargne retraite des banques pèseront-elles dans les recrutements futurs ?**

Sur le marché français je ne suis pas convaincu que ce sont les avantages sociaux qui fassent vraiment la différence d'attractivité entre les banques. L'univers en est très délimité, qu'il s'agisse de l'épargne salariale, des retraites supplémentaires, de la participation ou de l'intéressement, des mutuelles et de prévoyance, etc. Les banques ne se font pas vraiment concurrence dans ce domaine, et par ailleurs on ne raisonne pas en France en termes de rémunération globale, avantages sociaux inclus.

Le choix des candidats repose ici probablement d'abord sur le positionnement, la stratégie et les perspectives de l'entreprise, viennent ensuite la politique interne de management, de gestion de carrière et la politique de rémunération et d'avantages sociaux. Mais ceci peut évoluer avec le temps. ■

Propos recueillis par Anne Drif