

# « Nous observons un certain retour au cloisonnement géographique des rémunérations »

## **Les métiers de la banque d'investissement**

*ont essuyé de sérieux revers en 2002. Une occasion de remettre à plat les modes de rémunérations dans certains cas, pour équilibrer l'élasticité à la hausse et à la baisse.*

■ **La spécificité du secteur bancaire, et particulièrement de la banque d'investissement, réside dans l'élasticité entre rentabilité-rémunération. Le mécanisme a-t-il fonctionné avec la chute des résultats des activités de marchés ?**

Il est indéniable qu'avec la chute des résultats des métiers de la banque d'investissement en 2002, le niveau global des bonus a fortement chuté.

Cette observation doit quand même être nuancée : à CDC IXIS comme ailleurs, il n'existe pas un automatisme total entre résultats et rémunérations. Il semble d'ailleurs que même chez nos voisins anglo-saxons on observe que l'élasticité à la baisse est moins forte que l'élasticité à la hausse ; quand les résultats augmentent, la hausse est immédiate, mais le mécanisme inverse est beaucoup moins évident à faire admettre, particulièrement dans des métiers où le résultat quantitatif n'est pas le critère essentiel de mesure de la performance.

Aussi, dans un contexte général de forte baisse, où certaines activités ont bien résisté grâce à des équipes qui n'ont pas démérité, il est beaucoup plus difficile de justifier une baisse des rémunérations. Toute la difficulté est

là : préserver la cohésion et la motivation des équipes, avec des budgets en forte baisse !

Par ailleurs, on observe de fortes disparités de résultats selon les métiers : ainsi si le marché actions a subi de plein fouet la chute des résultats, le marché des taux, lui, a mieux résisté, et dans certains cas, on a pu constater une mutualisation des enveloppes de bonus, les activités les plus profitables « finançant » les autres.

■ **Avez-vous mis à profit la conjoncture pour repenser le mode d'attribution de ces parts variables ?**

Les périodes de ralentissement sont une bonne occasion de remise à plat des systèmes de rémunération et de management de la performance. Il est vrai que c'est dans les périodes de crise que la nécessité d'être sélectif et de mesurer au mieux la performance individuelle se fait le plus sentir. Les enveloppes de bonus étant en baisse, les managers doivent se livrer à un exercice difficile mais inévitable de répartition au plus juste des variables en fonction de la contribution réelle de chacun. Le « saupoudrage » du variable n'est plus de mise en période de restriction des budgets !

**RENÉ CESSIEUX**

*Directeur  
des ressources humaines*

**PHILIPPE ROUSSEL**

*Directeur  
des rémunérations*

**CDC IXIS**

“Nous avons mis en place, dans chaque métier du groupe, des comités de rémunérations.”

Nous avons également profité de la conjoncture pour revoir la formulation des bonus. Pas uniquement sur les activités de marché, mais plus globalement, nous avons cherché à clarifier la part du bonus à indexer sur les résultats du groupe, à la hausse comme à la baisse. Toute la difficulté de l'exercice consiste en effet à trouver le bon équilibre entre performance individuelle et résultats du groupe. Le bonus doit rester un élément de rémunération fortement lié à la performance individuelle mais ne peut occulter les résultats économiques de l'entreprise.

■ **Qu'en est-il des autres éléments du variable au sens large ?**

Dans le contexte actuel nous avons fortement encouragé l'épargne salariale. Cela passe par l'harmonisation de nos plans d'intéressement dans l'ensemble des sociétés de CDC IXIS, et par la mise en place d'un accord de participation groupe, qui permet de mutualiser les résultats des sociétés du groupe.

Nous avons plusieurs plans de stock-options mais cette pratique répond plus aux exigences de certains métiers de « niche » de la banque d'investissement, qu'à une réelle généralisation de ce mode de rémunération à l'ensemble du groupe. Nous sommes un groupe non coté, ce qui, par définition, rend la mise en place et l'administration de ces plans particulièrement complexes.

Notre approche est plus systématique aux États-Unis ; même si l'engouement pour les stock-options n'est plus aussi fort, ils restent un des piliers essentiels de la rémunération globale, indispensable vis-à-vis de nos concurrents. D'autres systèmes d'« *equity plans* », de « *long term incentive plans* » ou de « *deferred compensation plans* » viennent compléter les dispositifs plus classiques.

■ **Quelle a été l'évolution des salaires de base ?**

Notre approche a été très claire sur les salaires fixes ; les augmentations individuelles ont été très sélectives et réservées essentiellement à des cas de promotions internes.

■ **Par rapport à la période d'euphorie boursière, quelles évolutions avez-vous constatées sur les desiderata des salariés ?**

Il est évident qu'en ces temps d'incertitude, les salariés se replient naturellement vers les valeurs sûres. Ils ont tendance à vouloir privilégier les rémunérations en cash plutôt que celles plus risquées. On observe cette tendance dans les placements sur les fonds des plans d'épargne entreprise (PEE). Echaudés par les baisses brutales des marchés, les choix des salariés vont plutôt vers les placements sans risques.

Autre phénomène : on observe un certain retour au cloisonnement régional des rémunérations ; ces dernières années, l'organisation par lignes de métiers mondiales a encouragé la comparaison des rémunérations entre les pays. Aujourd'hui la crise a ralenti ce type d'exigences et les comparaisons sont moins revendiquées.

■ **La pression sur les salaires dans les back-office s'est-elle maintenue ?**

Les années 2000 et 2001 ont vu en effet s'envoler les salaires de nombreux métiers de la banque, et particulièrement des back-offices, où le bonus garanti était presque devenu pratique courante dans les recrutements externes. La tendance aujourd'hui s'est ralentie.

■ **Qu'en est-il des comparatifs entre métiers, notamment entre ceux de l'asset management et de la banque d'investissement ?**

Sur ce point les principes sont clairs et parfaitement admis. Chaque métier a ses propres spécificités et s'identifie à un marché de référence qui lui est propre ; les pratiques de rémunération sont donc adaptées en fonction des exigences des métiers ; par exemple, dans les métiers du capital risque il est d'usage de prévoir des systèmes de « *carried interest* » pour les équipes de gestion ; de même les pratiques de bonus dans l'asset management ne sont pas les mêmes que celles de la banque d'investissement.

■ **La fusion avec la Caisse nationale des caisses d'épargne ne va-t-elle pas entraîner une surenchère des rémunérations de la banque de détail ?**

Les métiers, les compétences requises, les évolutions de carrière, mais aussi la sensibilité de ces métiers aux cycles économiques sont très différents

et ne répondent pas aux mêmes enjeux. Par conséquent les pratiques de rémunérations sont aussi très distinctes.

■ **Vous avez une politique très forte de suivi des rémunérations, notamment via la consultation systématique des comités de rémunérations. Quel constat dressez-vous aujourd'hui ?**

Nous avons en effet systématisé la mise en place des comités de rémunérations dans chaque métier important. Cette démarche est relativement récente mais elle répond à un souhait de la direction générale de CDC IXIS de clarifier

la politique de rémunération du groupe. Dans un groupe comme CDC IXIS avec des métiers aussi variés que le *private equity*, le rehaussement de crédit, la gestion d'actif immobilier, les financements structurés, etc., il est indispensable de fixer un cadre en matière de rémunération. Aujourd'hui, ces comités sont consultés pour la mise en place de tous nouveaux systèmes de rémunérations ayant un impact financier majeur, et pour toutes décisions concernant la rémunération ou la nomination d'un dirigeant de société. ■

*Propos recueillis par Anne Drif.*