

# LES DIFFÉRENTES FORMES DE RÉTRIBUTION : ENJEUX OU OPPORTUNITÉS ?



**Bruno Carlier**

Responsable des rémunérations et de la mobilité internationale  
**BNP Paribas**

Les différentes évolutions de la rémunération représentent des enjeux majeurs en termes d'équité et de qualité du dialogue social, offrant à l'entreprise des opportunités en termes d'attractivité et de compétitivité.

Ces dernières années ont connu à la fois des évolutions législatives, sociales ou fiscales, une ouverture plus large des marchés du travail et des capitaux, et plus récemment une accélération de la transformation du paysage bancaire : regroupements, spécialisations, internationalisation. Parallèlement, les composantes de la rétribution globale, les modalités de leur détermination, leur poids relatif ont également connu des transformations significatives.

■ **La rémunération fixe, c'est-à-dire le salaire, n'est plus l'élément quasi unique de rémunération.**

Elle représente en moyenne 50 % à 60 % de la rétribution globale. La détermination de son niveau et de son évolution, auparavant dépendante d'un processus sectoriel et d'une grille collective, revient désormais, pour l'essentiel, à l'entreprise. La diversité croissante des métiers exercés dans la banque et leur complexification, tout comme l'émergence d'une concurrence accrue, y compris des banques étrangères, conduisent à différencier davantage les salaires au sein de l'entreprise. La flexibilité accordée à l'entreprise dans la détermination du salaire et de son évolution ne l'exonère pas de deux enjeux spécifiques : le souci de l'équité interne – diffi-

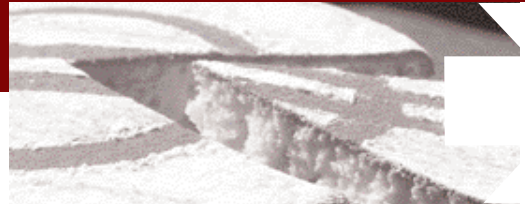
cile équilibre entre l'acceptation de différences fondées sur des critères externes et l'exigence d'un contexte favorable aux mobilités internes – et la qualité du dialogue social – équilibre délicat entre l'écoute et la compréhension des attentes plus immédiates et l'exigence d'une politique de ressources et de moyens, adaptée aux fluctuations et cycles économiques de l'entreprise à plus long terme.

■ **La rémunération variable a pris une place plus importante dans la rétribution globale.**

– La rémunération variable individuelle peut prendre plusieurs formes : commission ou bonus.

Le principe de la commission, mis en œuvre essentiellement dans certains métiers de la banque de détail est simple. Le lien entre performance de vente et rémunération variable est bien défini, au risque de n'être que quantitatif. Reste à s'assurer que le calibrage du taux de commissionnement est adéquat, sinon optimal : partage de la marge d'un côté et récompense de la performance mesurée de l'autre.

Le principe d'une "part variable" – communément appelée "bonus" – s'est considérablement développé au cours des deux dernières décennies, sous la double pression de la globalisation des rémunérations et du nécessaire ajustement des frais de personnel en fonction des résultats de l'entreprise. Le bonus individuel récompense la contribution personnelle à la constitution d'un résultat collectif, nécessitant l'évaluation de la performance individuelle, qualitative et quantitative, au regard d'objectifs ou de budgets. Son niveau relatif est fonction de la politique de l'entreprise et de l'observation des données du marché externe. L'enveloppe de bonus distribuable est de plus en plus décidée, pour chaque ligne de métier, comme une fraction des résultats de l'année, prenant en compte l'observation des pratiques de la concurrence en la matière. L'enjeu principal est de s'assurer que l'enveloppe de bonus décidée en fonction de critères globaux (approche *top down*) permet de rémunérer équita-



blement chaque collaborateur en fonction de sa performance individuelle d'une part, et des niveaux offerts pour un poste identique et des performances similaires au sein du groupe, mais aussi et surtout chez la concurrence d'autre part (approche *bottom up*). Hors métiers atypiques, la rémunération variable individuelle peut représenter en moyenne, selon les postes et les niveaux de performance, jusqu'à 30 % du salaire fixe annuel.

– La *rémunération variable collective*, au bénéfice de l'ensemble de salariés, met principalement en œuvre les dispositifs prévus en matière d'intéressement et de participation. Si le cadre de ces rétributions est déterminé par la loi, l'entreprise et ses partenaires sociaux ont toute latitude pour définir, d'un commun accord, les modalités, les paramètres et les limites de chaque instrument. Ils ont également l'opportunité d'en faire une composante contractuelle significative, motivante et attractive de la rétribution globale, pouvant représenter jusqu'à 12 % environ du salaire fixe annuel.

■ **Partie intégrante de la rétribution globale (environ 30 %), les avantages sociaux sont probablement encore trop peu valorisés par l'entreprise et ses salariés.**

Certains avantages – la majeure partie – sont dictés par des réglementations nationales ou sectorielles (assurance maladie, vieillesse, retraite complémentaire...), qui ont un coût certain pour l'entreprise et une efficacité variable. D'autres viennent compléter et améliorer les précédents : mutuelle santé, assurances décès-invalidité, retraite supplémentaire, indemnités de fin de carrière, primes d'ancienneté, primes familiales, PEE, actionnariat salarié, PERCO, voiture, logement... La banque peut ainsi développer une politique sociale attractive en termes de valeur (la valeur potentiellement procurée au salarié est souvent supérieure au coût pour l'entreprise), mais aussi en termes de choix (par exemple la prévoyance flexible). La banque peut aussi arbitrer les moyens et les ressources dont elle dispose en fonction des objectifs sociaux qu'elle s'est fixée (comme le renforcement de l'actionnariat salarié ou l'accompagnement de l'épargne en vue de la retraite...). L'avantage compétitif de la banque en la matière est indéniable par rapport aux entreprises d'autres secteurs, dès lors qu'elle considère, pour certains de ces avantages, ses salariés comme ses meilleurs clients (offre bancaire, gestion de l'épargne et de la retraite...).

■ **Au-delà des rémunérations fixes et variables directes et des avantages sociaux, il ne faut pas sous-estimer la valeur potentielle d'autres modes de rétributions indirectes.**

Ceux-ci peuvent prendre de multiples formes et ne sont pas tous chiffrables au niveau individuel. Certains ont un caractère aléatoire (les stock-options par exemple, dont

ZOOM

**Les composantes de la rétribution globale de quatre salariés de la banque**

	Technicien 43 ans, ancienneté 20 ans niveau G		Jeune cadre 30 ans, ancienneté 5 ans niveau I	
Rémunération fixe	29 512	53 %	39 948	53 %
Rémunération variable	4 072	7 %	10 163	13 %
dont P + I	1 945	3 %	4 110	5 %
Avantages sociaux	15 565	28 %	23 152	31 %
dont avantages entreprise	2 750	5 %	2 957	4 %
Budgets sociaux gérés par les CE	2 100	4 %	2 100	3 %
<b>Total</b>	<b>55 944</b>	<b>100 %</b>	<b>75 363</b>	<b>100 %</b>

	Cadre 41 ans, ancienneté 20 ans niveau J		Cadre expert 39 ans, ancienneté 14 ans Cadre hors classification	
Rémunération fixe	44 711	52 %	87 798	48,7 %
Rémunération variable	13 125	15 %	34 298	19,1 %
dont P + I	4 891	6 %	9 610	5,3 %
Avantages sociaux	26 146	30 %	52 915	29,4 %
dont avantages entreprise	3 046	4 %	3 637	2 %
Budgets sociaux gérés par les CE	2 100	2 %	2 100	1,2 %
<b>Total</b>	<b>86 082</b>	<b>100 %</b>	<b>180 087</b>	<b>100 %</b>

le nombre de bénéficiaires n'est pas étendu), d'autres sont des services offerts par l'entreprise à chacun, mais dont la demande est volontaire de la part du salarié (assistance sociale et médicale ou encore les possibilités de mobilité interne et de formation), d'autres enfin représentent la contribution de l'entreprise aux budgets sociaux gérés par les comités d'entreprise (restaurants, loisirs, assistance...), représentant jusqu'à 4 % de la rétribution globale. Chacun de ces avantages offerts par l'entreprise est assimilable à une forme de rétribution, indirecte certes, mais non sans valeur pour le salarié.

Cette énumération, somme toute classique, ne doit pas occulter les enjeux permanents auxquels la banque est confrontée en matière de rétribution : assurer le mieux possible l'équité interne face à la spécialisation accrue de ses métiers et de ses fonctions, maintenir et adapter des niveaux et des formes de rétributions compétitives face à une concurrence plus ouverte en France et en Europe, maîtriser l'évolution de la masse salariale face aux risques de volatilités des marchés et des performances de l'entreprise, attirer les talents dont elle a besoin, rendre efficace son dispositif de rétribution globale, de telle manière à ce que son coût soit synonyme de valeur pour le salarié comme pour la banque et ses actionnaires. ■