

Variabilité et individualisation : la recherche d'un bon compromis

Banque multicanal, effet papy boom, allongement de la durée de vie dans l'entreprise : comment les politiques de rémunérations se préparent-elles à ce nouveau contexte ?

EN RESSERRANT LE CERCLE DES négociations vers l'entreprise, la modernisation de la convention collective des banques avait déjà donné aux politiques de rémunération un nouveau souffle, marquant un pas important dans le sens d'une plus grande individualisation des salaires. « C'est au début des années quatre-vingt-dix que nous avons commencé à introduire des éléments de part variable comme les primes exceptionnelles ; les variables commerciales, c'est-à-dire les bonus, ont été généralisées pour les commerciaux à partir de l'an 2000 », remarque Elisabeth Conte, responsable du département ressources humaines à la BRED. « L'ancienne convention collective faisait une large place à l'ancienneté. Cette notion ayant pratiquement disparu, nous avons pu introduire davantage d'éléments de part variable ». À ce jour, ils représentent de 2 à 3 % du salaire de base du bénéficiaire : entre 500 et 1 000 euros.

Sur le marché de la clientèle de particuliers, le système de variabilité se fonde sur des critères quantitatifs du genre « nombre de ventes par jour », ou « nombre d'ouvertures de comptes par mois » qui, une fois un certain seuil atteint, déclenchent la gratification du commercial. « Sur la banque d'entreprise, nous retrouvons ce même esprit d'accroissement du fonds de commerce auquel s'ajoutent des éléments tels que le taux d'activation de compte et la surveillance des risques », poursuit Elisabeth Conte, qui précise par ailleurs qu'il est toujours bon de prévoir une part de rémunération variable « collective », en fonction des résultats de l'agence ou d'une équipe donnée pour éviter toute dérive individualiste.

UNE PART VARIABLE DE PLUS EN PLUS COURANTE

À l'avenir, la part variable des salaires pourrait devenir de plus en plus importante. À la BRED, l'idée d'asso-

cier le personnel des back-offices aux résultats des réseaux est en gestation, c'est-à-dire tous ceux qui participent à l'accompagnement des actions commerciales de la banque. Cette préoccupation est d'autant plus justifiée aujourd'hui que les outils de connaissance de la clientèle et l'arsenal toujours plus sophistiqué d'approche du client, ont engendré une forme de dilution de la performance individuelle. « *Autrefois, il était beaucoup plus simple d'accorder le bonus au talent du commercial qui le récompensait de son bon relationnel ou de sa capacité à apprécier les besoins de sa clientèle. Désormais, l'individualisation des rémunérations des commerciaux du réseau est moins évidente, car le métier est plus encadré : l'organisation marketing et tous les outils de GRC sont autant de guides pour la présélection des clients* », reconnaît Jean-Claude Guéry, directeur des affaires sociales de l'AFB. « *Il est donc de-*

venu plus délicat de jauger ce qui relève de la réussite de cette organisation ou de la performance du commercial ».

REVOIR LA POLITIQUE DE COMMISSIONNEMENT

Dans tous les établissements, l'apparition de la banque « multicanale » s'est traduite par une profonde mise à plat des politiques de commissionnement et de rémunération variable. « *À partir du moment où se développe un schéma multicanal avec un grand nombre d'acteurs différents, il apparaît nécessaire de faire évoluer notre système d'incitation à la vente* », concède Xavier Jacquemain, DRH à la Société Générale. « *En ce qui concerne la rémunération variable proprement dite, on doit se poser la question de l'impact de cette part variable sur certaines de nos populations. En effet, un saupoudrage de montants faibles n'a pas forcément les effets incitatifs attendus et peut même*

Les salaires dans la banque en 2003 *

Intitulés/fonctions	Age médian	Salaire de base (en K€) 2003			Salaire total 2003		
		Mini	Mediane	Maxi	Mini	Mediane	Maxi
Chargé de clientèle entreprises	38	33	42,23	55	38	50,47	66
Responsable clientèle entreprises	45	44	55,105	73	53	66,435	88
Chargé clientèle particuliers	42	24	30,9	39	28	37,08	45
Responsable clientèle particuliers	47	38	47,38	63	44	56,135	73
Conseiller en gestion de patrimoine	47	31	47,38	56	37	56,135	62
Responsable agence moyenne	47	38	48,41	63	44	55,105	71
Spécialiste back-office	49	26	31,415	40	30	36,05	44
Responsable de back-office	51	37	44,29	60	43	51,5	69
Responsable de groupe d'agences	51	52	66	89	60	73	100

« Commissions et bonus par objectifs sont le lot de la grande majorité des membres du réseau. Les systèmes de rémunération variable sont cependant très différents selon les types de collaborateurs : directeur d'agence, chargé de clientèle, conseiller en gestion de patrimoine... Les critères d'attribution de variable sont assis sur des résultats collectifs (groupe, agence) mais aussi individuels. Les indicateurs peuvent être quantitatifs (ouverture de compte, montant des encours ou nombre de RDV) mais aussi qualitatifs (satisfaction client, compétence managériale). »

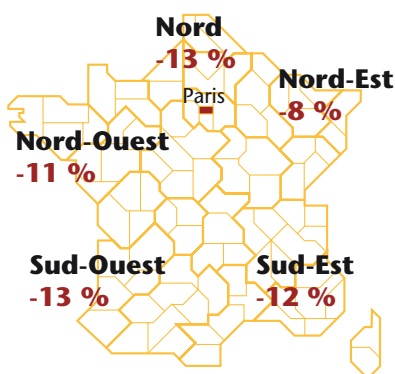
* Les données de ce tableau sont extraites de la base de données ALTEDIA LDA qui comporte plus de 150 000 salariés du secteur bancaire (non-cadres, cadres et dirigeants) qui exercent leurs fonctions dans les principaux groupes bancaires en France.

Salaire de base : il correspond à la rémunération annuelle brute composée du salaire garanti et des primes fixes (13^e mois, ancienneté).

Le salaire minimum correspond aux salaires les moins élevés que l'on peut trouver sur le marché.

Pour le calcul des salaires minimums et maximums, les cas les plus extrêmes ont été volontairement exclus de l'échantillon de référence.

Comparatif des salaires entre Paris et la province



devenir une source de crispation démesurée par rapport aux montants en jeu. Dès lors se pose la question, toujours pour ces mêmes populations, du rééquilibrage entre rémunération variable individuelle et rémunération variable collective », ajoute Xavier Jacquemain. Il existe, selon lui, un seuil psychologique sur la rémunération variable qu'il estime à 5 % du salaire fixe.

Caroline Dana, directeur du département rémunération chez Altédia, va dans le même sens et estime que les collaborateurs font souvent preuve d'un manque de motivation pour réaliser des objectifs ambitieux quand les opportunités de bonus sont trop faibles par rapport au salaire fixe, auquel s'ajoutent un manque de sélectivité des bonus et peu de variabilité d'une année sur l'autre. Enfin, les systèmes de variable ne constituent pas toujours des outils pertinents du pilotage de l'action commerciale. « Comme dans beaucoup d'autres activités, les objectifs des commerciaux ne traduisent pas suffisamment la stratégie commerciale de la banque : on retrouve des difficultés dans la détermination, la formalisation et le suivi des objectifs », affirme Caroline Dana. Cette volonté de mieux cadrer l'action des commerciaux sur les objectifs stratégiques de la banque militerait plutôt en faveur d'un système de plus en plus normé au détriment d'appréciations plus discrétionnaires.

Si la rétribution de la performance est en quête de nouvelles « grilles de lecture », ce sont les politiques de rémunérations dans leur ensemble qui pourraient d'ici quelques années, subir l'assaut de nouvelles révolutions culturelles. Au 1^{er} janvier 2002, 32 % de l'effectif des banques avait 50 ans et plus. Au sein des back-offices cette tranche d'âge se retrouve dans plus de 40 % des cas, ce qui fait du secteur bancaire un des plus touchés par l'effet « papy boom » : le tiers de ses effectifs partira à la retraite dans la décennie qui vient. En termes de rémunérations, bien que la plupart des banques aient, depuis déjà un certain temps, anticipé ce besoin de renouvellement des générations, la pénurie de cadres sur l'ensemble du marché de l'emploi, laisse prévoir un renchérissement de la main-d'œuvre.

VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ?

« Comme toutes les entreprises, les banques vont devoir gérer un double effet : d'une part, faire face à une concurrence accrue sur les profils diplômés non seulement entre elles mais aussi entre tous les autres secteurs d'activité et d'autre part, conserver les seniors plus longtemps dans l'entreprise », remarque Renaud Berrivin, conseil en management des ressources humaines chez Cap Gemini Ernst & Young. « Compte tenu de la raréfaction des ressources, on peut imaginer que la guerre des talents se jouera désor-

mais à tous les âges de la vie et que les banques devront faire preuve d'imagination et de créativité pour fidéliser leurs salariés. Dans la mesure où les entreprises souhaiteront toujours maîtriser leur masse salariale, on peut envisager l'émergence de nouveaux contrats de travail offrant plus de flexibilité ou le développement de nouveaux leviers plus personnalisés tenant compte de l'âge et de la situation des salariés, l'entreprise apportant par exemple des services d'aide à domicile. On verra sans doute apparaître de nouveaux packages de rémunération, mélange d'éléments financiers et non financiers », poursuit-il, tout en reconnaissant que cette tendance « néopaternaliste » n'est pas simple à mettre en œuvre : « elle suppose en effet de rompre avec une culture d'égalité de traitement pour tendre vers une approche plus équitable, à la fois générationnelle et plus individualisée ». Xavier Jacquemain à la Société Générale reconnaît cependant qu'avec plus de 30 000 salariés à gérer en France, l'individualisation

des rémunérations a ses limites et doit s'inscrire dans un corps de règles minimal. Il compte beaucoup sur la politique maison de formation en alternance pour fidéliser ses jeunes recrues.

À la Société Générale où 1 200 à 1 300 personnes quitteront chaque année les rangs de la banque de détail à partir de 2005, c'est entre 2006 et 2008 que la concurrence des jeunes pousses atteindra son sommet. Ici comme dans toutes les banques où le gros des recrutements a longtemps privilégié les profils commerciaux, les besoins se déporteront sur les métiers de back-office, même si des gains de productivité dans ces métiers (de l'ordre de 20 % dans le cadre du programme 4D) ont été réalisés. C'est ensuite sur les métiers à large compétence, tels que les chargés de clientèle entreprise ou les responsables de point de vente, que la pénurie se fera le plus sentir. « On s'arrachera les meilleurs ! » assure Xavier Jacquemain. ■

Quitterie de Fommervault.

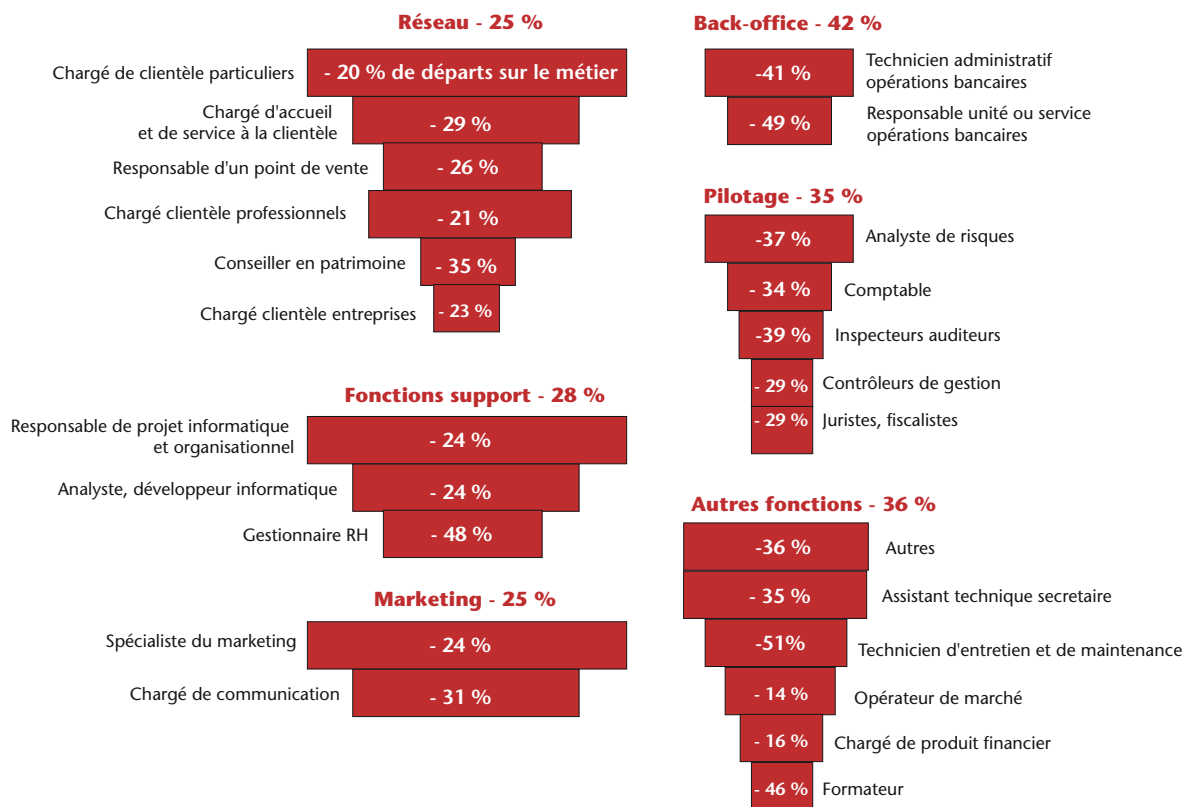
Les profils types

Chargé de clientèle entreprises	
Age	35
Formation	Bac +4
Localisation géographique	Paris
Salaire de base 2003	42 K€
Salaire total 2003	50 K€
Responsable de clientèle particuliers	
Age	35
Formation	Bac +5
Localisation géographique	Paris
Salaire de base 2003	48
Salaire total 2003	57
Directeur agence moyenne particuliers/professionnels	
Age	45
Formation	Bac +5
Localisation géographique	Province
Salaire de base 2003	46
Salaire total 2003	53



Les prochains départs en retraite

32 % de l'effectif présent fin 2001 (50 ans +) partira en retraite avant 2010. Hypothèse : départs = population des 50 ans et plus



Etude de Cap Gemini Ernst & Young sur les enjeux des évolutions démographiques et technologiques dans le secteur de la banque de détail en France.

Source : Enquête emploi AFB 2001.