



REMUNERATION VARIABLE :

Du changement pour certains métiers Entreprise / Banque privée / Retail.



Septembre 2016

Montants et métiers concernés

Ce projet d'évolution de la rémunération variable concerne **3 700 salariés BDDF** des métiers en lien avec les clients ou l'animation commerciale (Entreprise, Banque Privée et Retail).

Chaque métier aura désormais un montant variable de référence défini.

Ce montant pourra varier de -20% à +20% en fonction de la performance individuelle du salarié actée dans les évaluations.

Ex : pour un Conseiller Banque Privée Particulier, le montant est de 5000 € La variation possible sera donc de 4000 € à 6000 €.

Une enveloppe complémentaire sera également mise en place pour récompenser les performances remarquables.

Les montants de référence ont été calculés sur la base des montants médians versés en 2015, avec un réajustement effectué en comparant la concurrence. Ces montants pourraient évoluer à la hausse en fonction de la politique commerciale et des résultats de BDDF.

La direction de BDDF souhaite une mise en place pour l'année 2017 avec un premier versement en avril 2018.

Métiers	Montant du Variable de référence
BANQUE PRIVEE	
Assistant Commercial Banque Privée	1700
Conseil en Banque Privée Particulier	5000
Conseil en Banque Privée Entrepreneur	5200
Conseil en Banque Privée Actionnaires & Dirigeants	5800
Responsable d'Equipe Centre Banque Privée	Enjeu 1 : 7500 / Enjeu 2 : 8500
Responsable Centre Banque Privée Adjoint	12000
Responsable Centre Banque Privée	Enjeu 1 : 12000 / Enjeu 2 : 16000
RETAIL	
Chargé de la Prescription Immobilière	4000
Chargé d'Affaires Risques Difficiles Retail	4800
Conseiller en Flux et Moyens de Paiement	4800
Expert Crédit	4800
Manager de Centre d'Expertise	7000
Manager Centre de Relations Clients	8500
Directeur d'Entité	Enjeu 1 : 8000 / Enjeu 2 : 9000
Responsable Développement et de l'Animation Commerciale adjoint	9000
Directeur Commercial Espace Entrepreneurs	10000
Responsable de la Clientèle Entrepreneurs	10000
Responsable du Développement et de l'Animation Commerciale	Enjeu 1 : 12000 / Enjeu 2 : 16000
ENTREPRISES	
Chargé d'Affaires Cash Management	5000
Chargé d'Affaires Entreprises Commerce International	5000
Chargé Affaires Entrepreneurs	5000
Chargé d'Affaires Entreprises	Enjeu 1 : 5200 / Enjeu 2 : 5800
Chargé d'Affaires Institutions et Associations	Enjeu 1 : 5200 / Enjeu 2 : 5800
Chargé d'Affaires Préoccupant	5200
Chargé d'Affaires Immobilier	Enjeu 1 : 5200 / Enjeu 2 : 5800
Chargé d'Affaires Financements Structurés	7000
Directeur Co. Centre d'Affaires et de Conseils aux Entrepreneurs	12000
Responsable Commercial Entreprises et Institutions	Enjeu 1 : 12000 / Enjeu 2 : 16000

Enjeu du poste

Pour un même poste type, le **montant du variable peut être différent en fonction de l'enjeu du poste**. Chaque poste compte un ou deux enjeux et à chaque niveau d'enjeu correspond un montant de variable.

L'enjeu du poste correspond au niveau d'impact du poste sur l'activité commerciale de la structure.

Ex : Directeur d'entité enjeu 1 : 7000€ / Directeur d'entité enjeu 2 : 8000 €

(L'ensemble des montants métier en fonction des postes et des enjeux sont indiqués dans le tableau précédent).

Ci-dessous, les critères d'enjeux selon les postes :

Marchés	Postes	Critères d'enjeu	
Banque Privé	RBCP Responsable Centre Banque Privée	Montant des avoirs contrôlés gérés par le Centre	Enjeu 1 : Centres non milliardaires
			Enjeu 2 : Centres milliardaires
Entreprises	REBP Responsable d'Equipe Banque Privée	Effectifs de l'équipe hors assistants	Enjeu 1 : < 6
			Enjeu 2 : 6 et plus
Retail	RCEI Responsable Commercial Entreprises et Institutions	PNB des FDC	Enjeu 1 : < 15 Millions d'€
			Enjeu 2 : > = 15 Millions d'€
Retail	CAE, CAI, CAIA Chargé d'Affaires Entreprises, Immobilier, Institutions et associations	PNB du FDC	Enjeu 1 : < 2 Millions d'€
			Enjeu 2 : > = 2 millions d'€
Retail	RDAC Responsable du développement et l' Animation Commerciale	PNB Proximité	Enjeu 1 : < 63 Millions d'€
			Enjeu 2 : > = 63 Millions d'€
Retail	DIE Directeur d'Entité	✓Nombre d'agences pilotées par le DIE ✓Nombre de clients particuliers professionnels et BP	Enjeu 1 : Entité de moins de 13 000 clients ou Entité entre 13 000 et 16 000 clients avec 1 à 5 agences
			Enjeu 2 : Entité de plus de 16 000 clients ou Entité entre 13 000 et 16 000 clients avec plus de 5 agences

Mécanisme d'attribution du variable

Le projet repose sur la définition de 3 thèmes communs à tous les métiers :

Performances Commerciales / Posture et satisfaction Client / Maîtrise des risques et conformité

Au sein de ces 3 thèmes, 6 critères seront déterminés de niveau BDDF en fonction des métiers.

A partir de ces critères, le manager déterminera 6 objectifs individuels de performance + 2 facultatifs liés aux spécificités locales. Le manager appréciera ensuite la performance du collaborateur dans les objectifs individuels qui lui ont été attribués et décidera du montant du variable à lui distribuer pour l'année.

Les objectifs individuels définis par le manager seront repris au niveau des évaluations professionnelles.

Le montant du variable attribué varie entre – 20 % et + 20 % par rapport au montant de référence.

Exemple pour un Conseiller Banque Privée Particulier :

THEMES	CRITERES	EXEMPLES d'OBJECTIFS QUALITATIFS OU QUANTITATIFS	APPRECIATIONS DE LA PERFORMANCE
Performance commerciale	1. Niveau de contribution à l'atteinte des objectifs de l'équipe sur le développement du FDC	1. Faire progresser de X% la part de la conquête en prospection via la recommandation active	
	2. Niveau de contribution à l'atteinte des objectifs de l'équipe sur l'univers du crédit	2. Contribuer à la réalisation de l'objectif équipe de réalisation de X KE de crédits en étant en posture d'offre auprès des clients	

Enveloppe complémentaire

Afin de récompenser les performances remarquables ou les situations exceptionnelles, une enveloppe complémentaire est mise en place. Cette enveloppe, totalement distincte de l'enveloppe variable, permettra d'accorder un montant supérieur au 120% prédéfini. Cette prime complémentaire est attribuée par la DR sur proposition des managers. Son montant minimum est de 1500 €. Elle est attribuée aux collaborateurs dont la réalisation des objectifs est appréciée a minima « objectif dépassé ».

Le budget de cette enveloppe est de 500000 €.

Lors de la présentation du projet, la CFDT a demandé que les managers soient informés de l'existence de cette enveloppe pour qu'elle soit pleinement attribuée aux salariés.

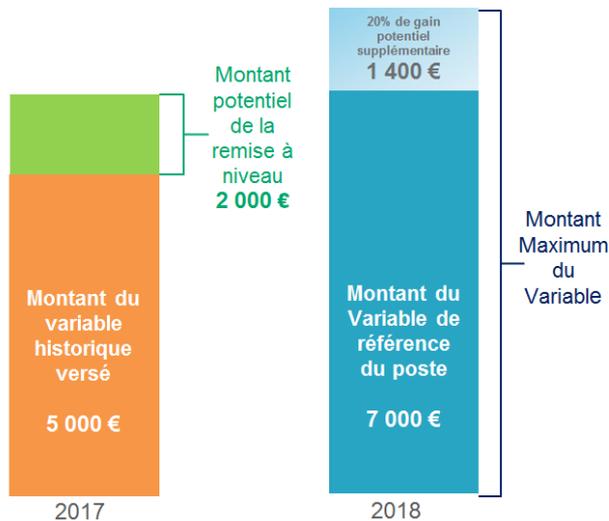
Transition entre l'ancien et le nouveau variable

Afin de gérer la transition entre l'ancien et le nouveau système, les variables historiques des collaborateurs qui sont déjà dans les métiers concernés, vont être étudiés pour déterminer si une consolidation doit avoir lieu dans le cas où le variable historique du collaborateur est supérieur au montant du nouveau variable de référence de son poste.

Fonctionnement du dispositif :

Cas des collaborateurs avec un montant de variable historique inférieur au montant du variable de référence du poste

62 % des collaborateurs « au nouveau dispositif de variable » concernés



Dès le CRP2017 avec versement en avril 2017

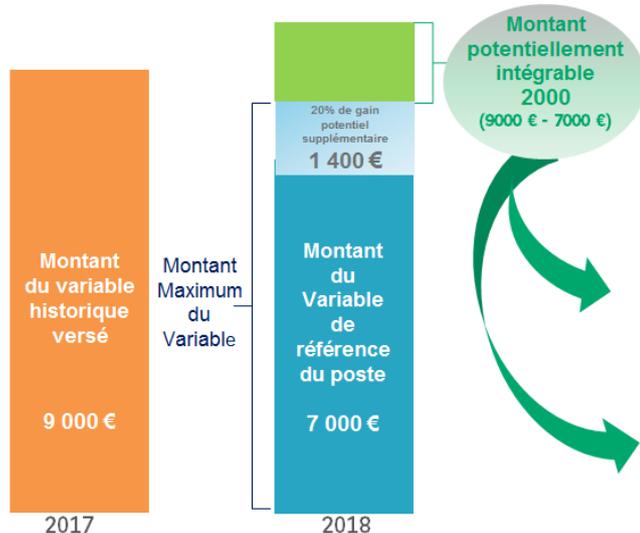
- ✓ Etude en gestion individuelle de la remise à niveau du variable par rapport au futur variable de référence
- ✓ Niveau d'augmentation du variable déterminé par le Manager en concertation avec le Gestionnaire Individuel en fonction des performances du collaborateur
- ✓ Appréciation des performances au travers notamment
 - des évaluations professionnelles de l'année 2016
 - et de leur régularité

Dès le CRP2018 avec versement en avril 2018

- ✓ Le nouveau dispositif de variable s'applique
- ✓ Versement d'un montant de variable entre + 20% et -20 % du variable de référence du métier exercé, en fonction du niveau de performance par rapport aux objectifs fixés pour l'année 2017

Cas des collaborateurs avec un montant de variable historique supérieur au montant du variable de référence du poste

32 % des collaborateurs « au nouveau dispositif de variable » concernés



Solution adaptée à chaque situation...

- ✓ Etude en gestion individuelle de la consolidation dans le salaire fixe et/ou la mise en place d'un Top up du différentiel entre le montant du variable historique et 100% du montant du variable de référence
- ✓ Réalisée par le gestionnaire individuel en concertation avec le Manager, dans le cadre du CRP d'avril 2018 avec effet rétroactif au 1er janvier 2018

... respectant 2 principes

Pour les collaborateurs dont les performances de l'année 2017 ont été appréciées à minima « conformes »

- ✓ Aucune perte sur le différentiel entre le variable historique et 100 % du montant du variable de référence
- ✓ Intégration dans le fixe et pour quelques cas spécifiques (montant de variable historique très élevé, changement de poste à court terme), mixte possible avec un Top up

Pour les collaborateurs dont les performances de l'année 2017 ont été appréciées en deçà de « conformes »

- ✓ Consolidation partielle
- ✓ Mixte possible Top up et/ou consolidation partielle dans le fixe

*Top up : Complément de variable provisoire (Dans l'attente d'un futur poste avec un variable plus élevé par exemple)

Les acquis CFDT pour les collaborateurs disposant d'un variable historique supérieur :

Alors que dans le projet initial, la consolidation devait se faire entre le montant du variable historique du salarié et 105% du montant du variable de référence, la CFDT a obtenu que la consolidation porte sur l'intégralité du différentiel entre le variable historique et le montant du variable de référence.

Points de vigilance :

Le montant du variable historique est égal au montant du variable 2017 (Versement en avril 2018). Il sert de base pour déterminer la consolidation. En cas d'élément de contexte défavorable au salarié, ou de performance qui ne reflète pas les performances habituelles du collaborateur, la CFDT a obtenu que le salarié puisse disposer d'une voie de recours et d'une possibilité de réexamen sur 2 ou 3 années.

Planning prévisionnel

De Septembre à Octobre 2016 :

Les métiers, en concertation avec les Réseaux, définissent les critères d'appréciation du variable de l'année 2017.

Mi Novembre 2016 à fin Janvier 2017 :

Les Managers (N+1) définissent et présentent aux collaborateurs leurs objectifs individuels de performance de l'année 2017.

Avril 2017 :

Remise à niveau des variables des collaborateurs avec un variable historique en retrait par rapport au variable de référence (selon modalités définies en gestion individuelle) et annonce faite aux collaborateurs lors d'un entretien individuel.

Novembre 2017 à Janvier 2018 :

Les Managers apprécient, dans le cadre des évaluations professionnelles, la performance de l'année 2017 des collaborateurs. Ils définissent et présentent aux collaborateurs leurs objectifs individuels de performance de l'année 2018.

Janvier à Février 2018 :

Les Managers proposent les montants de variable en cohérence avec les appréciations globales des performances réalisées

Février à Mars 2018 :

Les Directions de Réseau valident les demandes de variable des Managers en s'assurant de l'équité et du respect du budget alloué.

Entretiens individuels avec les collaborateurs dont le montant du variable historique est supérieur au montant du variable de référence.

Avril 2018 :

Versement du variable au titre de l'année 2017 dans le cadre du nouveau dispositif.

Mise en œuvre des mesures concernant les collaborateurs avec un variable historique supérieur au variable de référence (selon modalités définies en gestion individuelle).

Avancées obtenues par la CFDT

Mobilité :

- ◆ La garantie de variable à la prise de poste (dans les objectifs et dans le bilan).
- ◆ La formalisation écrite en cas de top/up.

Consolidation :

- ◆ Consolidation de l'intégralité du différentiel entre variable historique du salarié et nouveau variable de référence. (Suppression de la retenue de 5%, coût supplémentaire de 360k€ pour l'entreprise).
- ◆ La possibilité d'une voie de réexamen pour les salariés en cas de désaccord sur l'intégration.
- ◆ La proratisation des absences (cas par cas) pour les arrêts maladies dans le calcul du variable historique.
- ◆ La possibilité de réexamen sur le montant du variable des 3 dernières années.

Métiers concernés :

- ◆ La prise en compte des managers des métiers Banque En Ligne dans ce projet.
- ◆ La possibilité d'élargir à d'autres métiers dans le futur.

Suivi :

- ◆ Un suivi en CCE (Consommation de l'enveloppe des 3,360 Millions d'€, Nb de demande de réexamen...).
- ◆ Un suivi dans les CE : information sur le projet et Bilan de la mise en œuvre.

CFDT Agences Parisiennes - CSD01B1 - 32 rue de Clignancourt,

www.cfdt.bnpparibas.com

twitter: @cfdtbnparibas

Pris.irp.cfdt.agences

Je suis d'accord avec l'action de la **Cfdt** et:

- Je souhaite recevoir des informations par email
- Je souhaite adhérer
- Je souhaite vous rencontrer

Nom Prénom :

