



De gauche à droite : Berangère de Lestapis, Faurecia - Eric Bachellereau, Veolia Environnement - Regis Lozet, La Poste - Francois Galland, Crédit Agricole - Alain Gueguen, Orange - Antoine Gianelli, Leyton

C&B, erreur de parcours RH ou voie royale ?

Lors de la restitution de la 6ème édition du baromètre ORAS ASYMPTEO, l'analyse des résultats quantitatifs et qualitatifs de cette étude annuelle sur la fonction rémunération et avantages sociaux a permis de dégager un nouveau positionnement du C&B, à propos duquel ont réagi les intervenants à la table ronde animée par Alain GUEGUEN, VPRH en charge de la politique de rétribution du Groupe France Telecom Orange et Président du Club ORAS.



Pascal POIGET,
Fondateur d'Asympteo,
Enquêtes sur mesures

Etre C&B aujourd'hui

Pour Bérengère de LESTAPIS, Compensation & Benefits VP chez Faurecia, c'est une fonction C&B qui se sent à l'aise, ne serait-ce qu'en raison, d'un point de vue macroéconomique, d'une pénurie de profils dans le domaine, difficile pour les entreprises, mais sécurisant pour les titulaires. C'est une fonction qui a su trouver sa place, avec, dans une période de récession, une assistance à la réduction des coûts, alors que, dans des phases d'expansion, elle permet d'optimiser les choses pour attirer les meilleurs. C'est donc en réalité une fonction très ouverte, qui, outre finances et RH, travaille en interface avec une multiplicité de domaines. Et, pour cette fonction extrêmement diversifiée, travailler en réseau est essentiel. Sans échanges, la fonction ne survit pas.

Eric BACHELLEREAU, Vice-Président Compensation and Benefits chez Veolia Environnement, qui vient d'un poste de DRH pour évoluer vers un rôle de C&B, estime que ce n'est pas une fonction connue et reconnue. Recruté C&B parce qu'il n'était pas uniquement orienté outils, mais capable d'aligner la stratégie, il souligne cet élément clé. La fonction évolue ; il y a quelques années, quand on pensait C&B, on imaginait surtout un rôle centré sur l'administration, alors qu'aujourd'hui, le métier s'est très largement enrichi. Quand elle est gérée en intégralité, la fonction est fascinante, suppose plus de suivi et de contrôle, ce qui confère une légitimité non contestable à la fonction.

Regis LOZET, EVP Group Compensation & Benefits à La Poste,

« C&B repenté », se positionnant aujourd'hui vers un poste de DRH, trouve également que la fonction est peu médiatisée à l'extérieur de l'entreprise. La légitimité du C&B, au-delà du jeu de mots, est d'être un RH qui compte, puisque c'est la personne qui réussit à parler aux financiers. Au sein d'Accor, dans une expérience précédente, il était un C&B qui pouvait jouer une bonne interface avec la DAF ; à La Poste, il a occupé également une mission global talent pour avoir su apporter une vision chiffrée ; de fil en aiguille, la régulation devenant de plus en plus importante, le C&B a un rôle important sur la rémunération et, de ce fait, cela constitue une bonne clé d'entrée pour une évolution au sein de la RH, considérée comme une science molle sauf pour les relations sociales et la rémunération des dirigeants.

François GALLAND, Head of Group Compensation and benefits au Crédit Agricole SA, C&B grâce à une création de poste, est arrivé au C&B par le conseil. Fonction difficile à appréhender, c'est un métier directement importé de la gestion anglo-saxonne et très étroitement lié au management des talents. La greffe ne prend pas toujours bien dans les sociétés françaises dans la mesure où l'on a imposé des méthodes anglo-saxonnes, comme des méthodes de GPEC, difficiles à faire intégrer dans un positionnement latin. Elle a du mal à se positionner car elle est peut être considérée en France comme une fonction technique, de contrôle. Et, quand elle veut se développer sur la partie noble et stratégique, elle se retrouve en interface avec d'autres métiers gérés par d'autres fonctions dans les entreprises traditionnelles françaises : la prévoyance santé par les relations sociales, pour les passifs sociaux, la finance... Si la Direction générale et la DRH n'ont pas une action pour positionner la fonction comme elle devrait l'être, le C&B se trouve alors confronté à certaines difficultés. C'est donc une fonction collaborative

interfacée et de ce fait assez dépendante du climat général et de l'exemplarité des dirigeants.

Antoine GIANNELLI est Directeur des alliances stratégiques et des ventes indirectes chez LEYTON ; selon lui, l'état et le législateur font de plus en plus d'ingérence dans le métier du C&B et lui imposent des méthodes de travail et des actions de régulations vis-à-vis de la gouvernance, des salariés et des actionnaires. Le C&B est au centre des conciliations et a donc un rôle politique très influent dans la compréhension des enjeux sociaux, sociétaux et financiers. Car le C&B gère l'actif le plus précieux de l'entreprise, la masse salariale ; au travers des pénalités, si le C&B ne met pas en place des méthodes de rationalisation, s'il est dans la passivité et la neutralité, il impacte négativement le compte de résultats. Et le jeu de pouvoir s'exerce entre la DAF et la DRH, grâce au pouvoir du C&B.

Et Alain GUEGUEN rappelle quelques mots de contexte : situation difficile, crise financière en 2008 puis crise économique, suivie d'une crise sociale devenue maintenant étatique. Dans ce contexte, la fonction C&B suppose une fonction forte. A la question « synergie ou antinomie entre finances et RH », la réponse, confortée par les réactions de la salle, indique clairement le rattachement du C & B à la RH.

Un C&B tourné vers l'international

Alain GUEGUEN souligne la difficulté, concernant l'international à laisser suffisamment de place au local et avoir un rôle de responsabilités globales. Pour lui, au-delà de l'intervention dans chaque pays, il s'agit avant tout de jouer un rôle en accompagnant le discours global au niveau des réseaux. Il faut privilégier les réseaux internes, pour travailler avec un certain nombre d'outils, et ne pas avoir une vision autocratique mais partagée.

Pour François GALLAND, « nous sommes confrontés à une régulation extrêmement précise et obligés de gérer un encadrement mondial des rémunérations ». De ce fait, le C&B est au cœur de la stratégie de communication de la banque vis-à-vis de l'extérieur, du régulateur, du gouvernement français, de l'Europe, et aussi vis-à-vis du public. C'est l'image même de la banque qui est atteinte du fait des pratiques de rémunérations de certains, dénoncées lors de la première crise financière, vis-à-vis des collaborateurs, ce qui pose des problèmes d'équité entre les bonus dans les banques d'investissement et les banques de détails. Par tous ces éléments, la fonction C&B se retrouve donc au centre d'une crise financière, le débat entre la rémunération des dirigeants et celle du salarié étant omniprésente.

A La Poste, pour Régis LOZET, ce n'est pas l'international qui représente un enjeu majeur pour la fonction C&B, parce que les filiales sont autonomes et fortement filialisées. Sur la partie gouvernance, c'est un sujet important ; ne serait-ce qu'en raison de son statut d'entreprise publique, il y a un regard accru des pouvoirs publics, un petit article pouvant conduire à une crise politique, ce qui amène le C&B à des points de vigilance par rapport à l'aspect rémunération.

En revanche, l'aspect international est vital pour FAURECIA, commente Bérengère de LESTAPIS ; on ne peut pas se concentrer sur la France, mais la traiter comme les autres pays : le Brésil, la Chine, les Usa... Même si la France a un aspect particulier, puisque l'essentiel des dirigeants y réside. Mais sur la façon de mettre le curseur entre

autonomie et contrôle, elle estime, au regard de son expérience, que c'est très lié à la culture de l'entreprise. Il y a une obligation à laisser une certaine autonomie en local, car ce sont les locaux qui sont en contact avec le terrain, la connaissance du marché, la législation.

Pour Eric BACHELLEREAU, à l'international, c'est beaucoup sur l'aspect de la rémunération des cadres dirigeants qu'un C&B intervient. L'aspect conjoncturel, à son avis, interfère énormément. Il ne se définit pas comme un contrôleur, mais comme une force de proposition, afin d'apporter des éclairages et donner du sens aux chiffres et à la politique. L'aspect très technique de la fonction oblige à un certain rôle, de pédagogie pour une compréhension optimale et une meilleure reconnaissance de la fonction

Selon François GALLAND, pour le CREDIT AGRICOLE, groupe relativement décentralisé, avec une diversité de métiers et de filiales peu connues, la crise a montré que ces métiers ont besoin d'être mieux contrôlés. L'ensemble de la régulation européenne a aidé à créer un dialogue et cela a été l'occasion de définir des politiques mondiales de rémunération, ce qui a permis aux acteurs locaux de s'en prévaloir et de l'utiliser au niveau local. De cette régulation est née un bénéfice.

Commercial et priorités du C&B

Antoine GIANNELLI souligne que la fonction C&B n'est pas une fonction technique mais plutôt une fonction qui est en interface permanente avec toutes les fonctions de l'entreprise. Ce qui différencie un bon C&B, c'est la capacité à gérer le changement, en tant que fonction de transformation au sein de l'entreprise. En revanche la question se pose de savoir combien de C&B interviennent sur les fonctions commerciales, en quoi ils sont parties prenantes sur ces populations. Il trouve que c'est assez problématique et que ce sont des sujets que le C&B devrait légitimement appréhender. En effet, le C&B doit s'immiscer dans décisions de type commercial pour prendre des décisions très engageantes sur le résultat futur de l'entreprise, sur la performance globale de l'entreprise, avec une connaissance de variables exogènes et de variables endogènes comme l'appétence par rapport à un nouveau système de rémunération. S'il n'y a pas d'adéquation entre les systèmes de rémunérations des commerciaux et l'état du marché, on arrive à des rémunérations exorbitantes, impactant les résultats de l'entreprise. C'est une action de régulation à avoir vis-à-vis des populations commerciales essentielles pour la crédibilité du C&B, mais malheureusement encore peu répandue.

Pour Alain GUEGUEN, les populations marketing prennent vraiment la main sur ces questions avec la volonté de reprendre le contrôle non pas seulement à la fonction C&B, mais à la RH au sens large. En fait, la difficulté, c'est de se trouver les priorités, commente Eric BACHELLEREAU ; il y a beaucoup à faire au niveau du dialogue social. Et il y a un problème de temps. Bérengère de LESTAPIS de renchérir : « Il est évident que la question de disponibilité et la surcharge de travail s'allie à un problème de budget ; la posture idéale, être inventif et faire différemment ! ».

Pour Alain GUEGUEN, qui conclut la séance après de nombreuses questions de la salle, il y a un vrai rôle à jouer entre la Direction générale et le terrain pour s'occuper des talents. Et tous de reconnaître qu'être C&B correspond rarement à une erreur de parcours...