

Entretiens Louis le Grand

■ 26 et 27 octobre 2006 ■



Étude de cas

BNP Paribas

- Fahila Amrouche
- Lydia Koessler



La banque d'un monde qui change

Le développement de l'épargne salariale chez BNP Paribas



Plan de la présentation

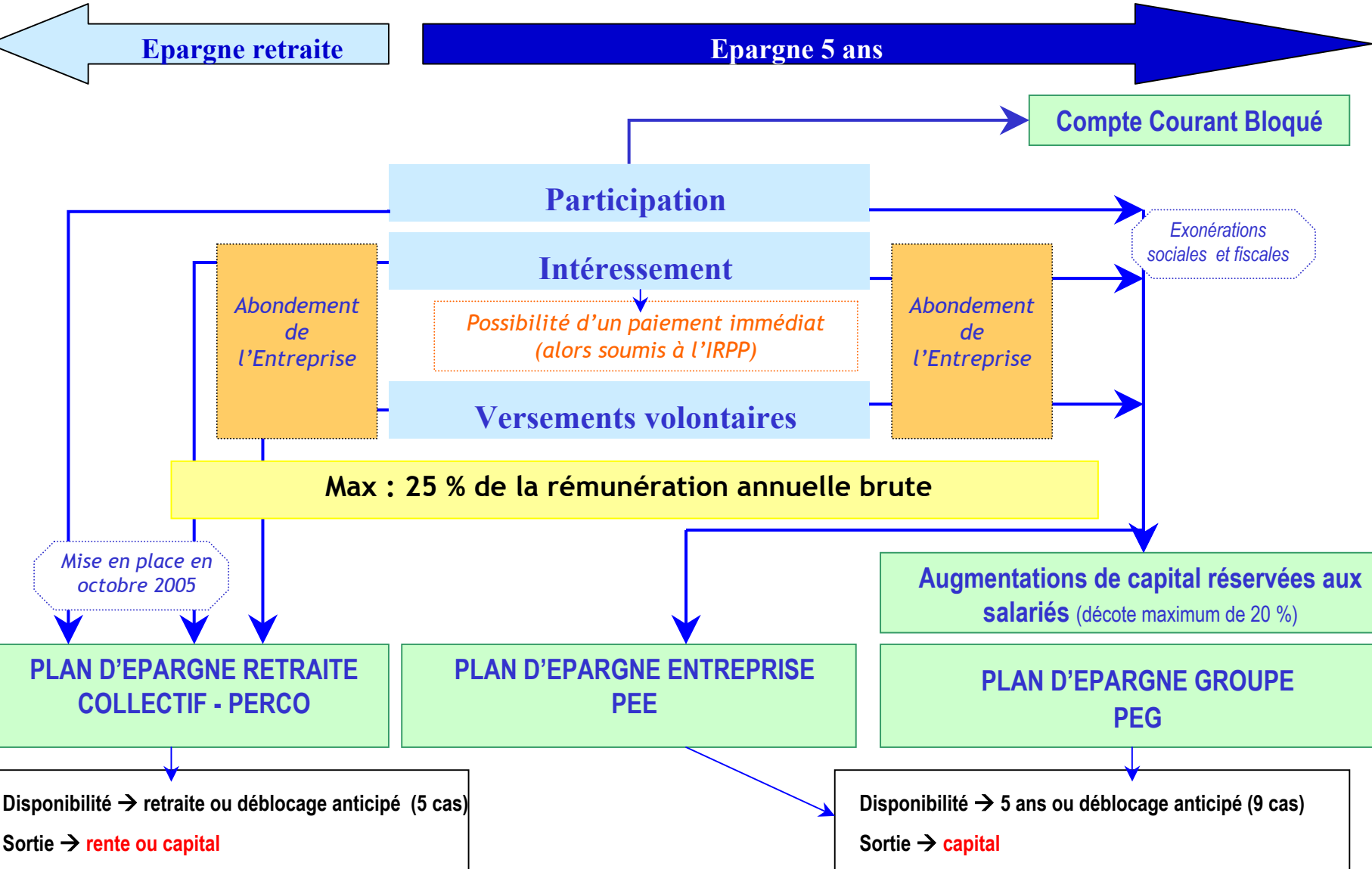
- Quels sont les mécanismes de l'épargne salariale ?
- Quelles sont la mesure et la forme de son développement chez BNP Paribas ?
- Quels matériaux peut-on retirer de l'exemple du dernier accord de Participation des salariés aux résultats de BNP Paribas du 29 juin 2005 ?

De quoi parle t-on ?

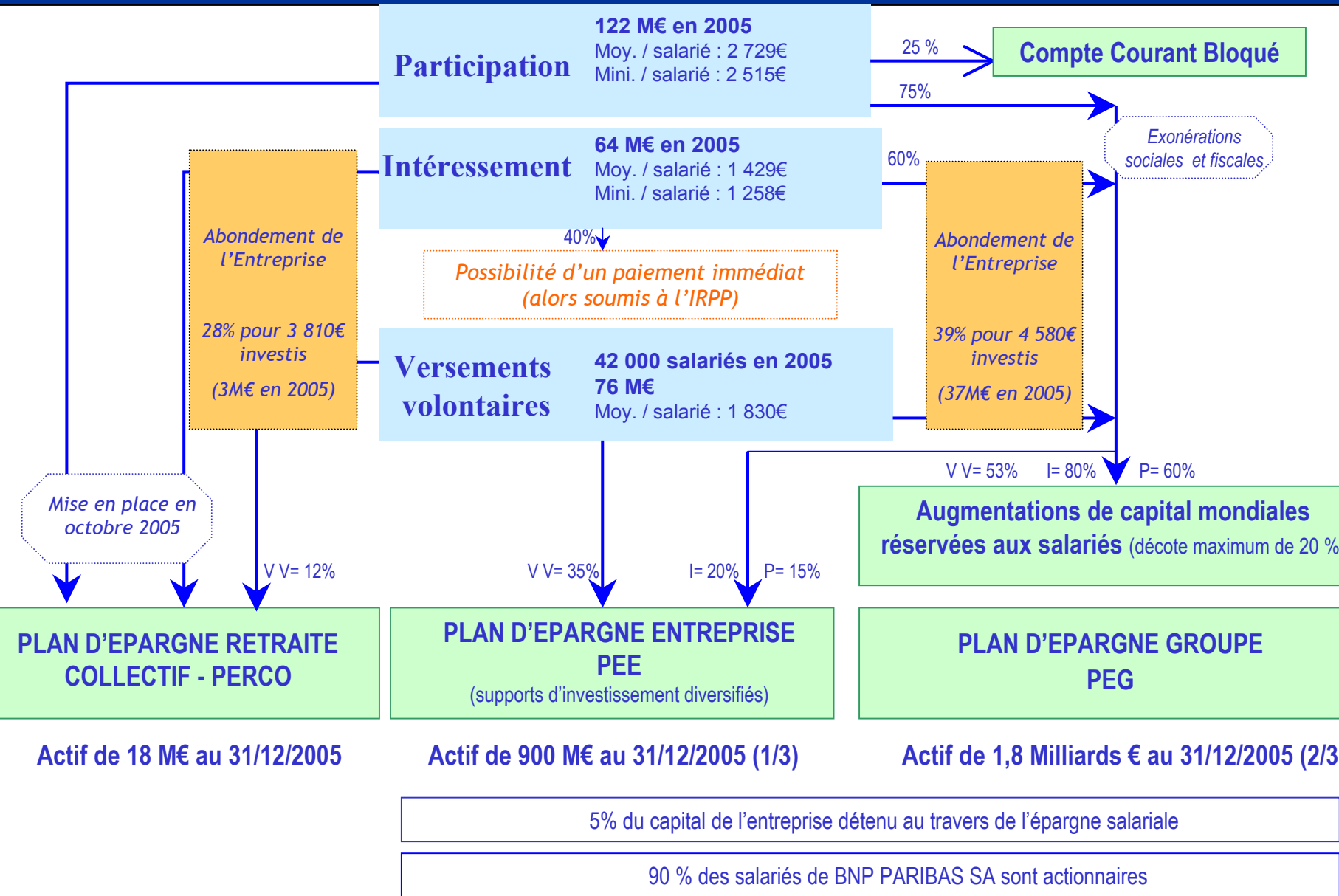
Qu'entend t-on par le vocable d'épargne salariale ?

- Des moyens d'associer les salariés au développement et à la rentabilité de l'entreprise
 - Participation aux résultats de l'entreprise
 - Intéressement à sa performance opérationnelle
 - Politique d'abondement de l'entreprise
- Des dispositifs internes d'épargne
 - Plan d'épargne d'entreprise (PEE)
 - Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)
 - Plan d'épargne Groupe (PEG)
 - La possibilité d'investir la participation et l'intéressement dans ces dispositifs à des conditions privilégiées moyennant un blocage des sommes investies

L'EPARGNE SALARIALE DANS LE GROUPE BNP PARIBAS



QUE REPRESENTE LE DEVELOPPEMENT DE L'EPARGNE SALARIALE CHEZ BNP PARIBAS ?



Les motivations du développement de l'épargne salariale chez BNP Paribas ?

- Un partage « naturel » des résultats de la croissance avec les salariés
 - ... les résultats du Groupe sont la conséquence d'une remarquable mobilisation des équipes
- Un élément de cohésion sociale
 - ... en ligne avec la culture de l'entreprise

Ce développement de l'épargne salariale s'est-il substitué aux mesures salariales sur la période ?

- Un développement de l'épargne salariale sans remise en cause des hausses de salaires ...
- ... avec la volonté de donner toute son importance aux mesures salariales collectives et individuelles
 - accords salariaux annuels
 - mesures de promotions et de révisions salariales individuelles

Comment s'est fait ce développement de l'épargne salariale chez BNP Paribas ?

- En privilégiant le **dialogue social** au sein de l'entreprise avec les représentants des salariés

Au niveau de la maison mère :

- Un dispositif de représentation des salariés très développé : 5 Organisations syndicales et ... une centaine de comités d'établissement
- Une participation des salariés aux élections des délégués du personnel ou des comités d'établissement de l'ordre de 78%
- Des réunions rapprochées avec les organisations syndicales dans le cadre de négociations et d'échanges d'informations
- 6 accords signés en 2005 dans le domaine de l'épargne salariale dont le nouvel accord de participation des salariés aux résultats de BNP Paribas (que nous allons développer)

L'exemple des négociations 2005-2006 sur la participation et l'intéressement

Quelle feuille de route ? ...

Un agenda de négociation
précis

- Sur une période courte entre 4 et 8 semaines de négociation au maximum

Une préparation technique
rigoureuse

- 1 à 2 réunions de travail hebdomadaires internes à la Direction des Ressources Humaines Groupe
- La préparation d'un dossier, synthèse des réunions techniques, remis à chaque réunion aux organisations syndicales

Des échanges permanents et
actifs entre les parties
prenantes

- Un rythme d'une réunion de négociation hebdomadaire en Commission de Droit Social (CDS)
- En dehors de ces réunions, des contacts directs au quotidien entre la Direction RH Groupe et les représentants des organisations syndicales

Une 1ère proposition
d'accord avant la *mi-temps*
de la négociation

- A 4 semaines du début des négociations, proposition par la DRH Groupe d'un premier projet d'accord

 Un résultat, point de convergence optimal des échanges
entre les différentes parties prenantes

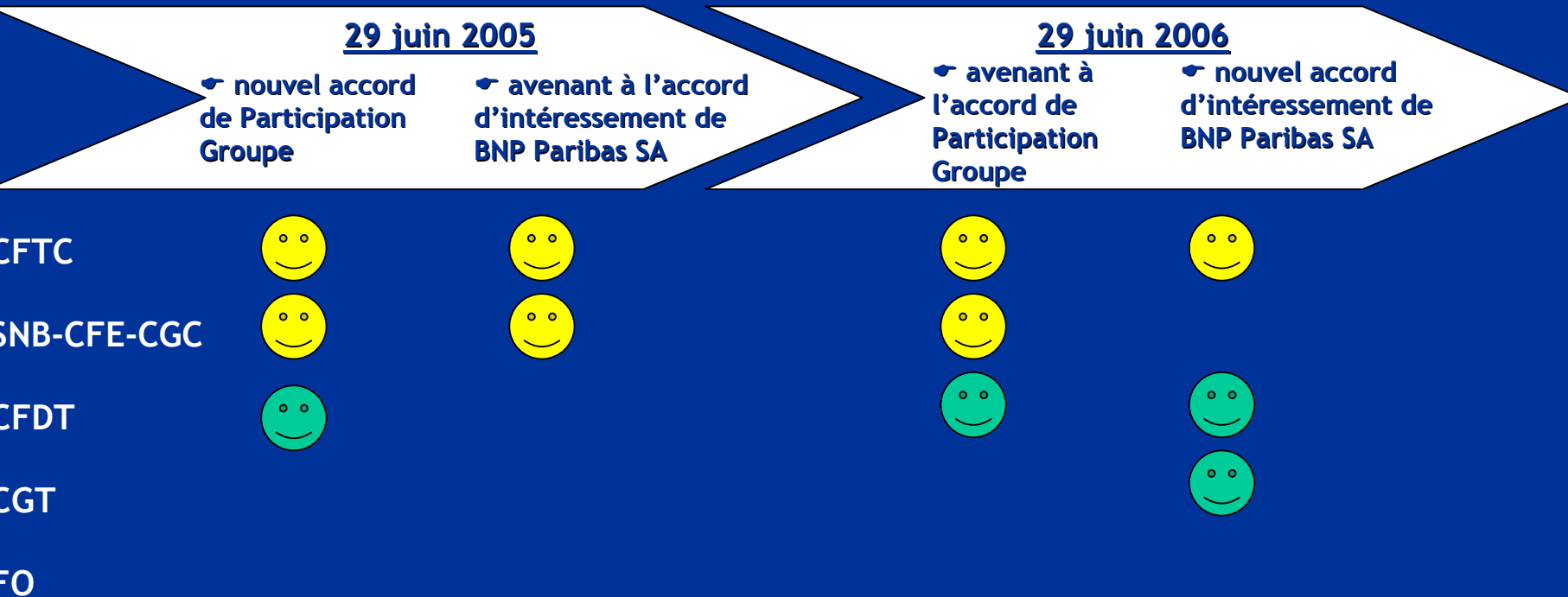
L'exemple de l'accord sur la participation du 29 juin 2005

Les points sur lesquels ont porté les négociations

- **La répartition des montants de participation entre les salariés**
 - Assurer un **partage équitable des sommes versées** entre les salariés avec des niveaux **planchers minimums** pour les plus bas salaires et un **plafonnement des montants versés** aux plus hauts salaires
- **La sensibilité de la formule à l'évolution des résultats de l'entreprise**
 - Assurer une **évolution des montants de participation versée proportionnelle** à l'évolution des résultats de l'entreprise

Le cas des négociations 2005-2006 sur la participation et l'intéressement

... pour quel résultat ?



☛ Une évolution significative intéressante de la position des organisations syndicales

Le cas des négociations 2005-2006 sur la participation et l'intéressement

Quels enseignements ?

☞ sur la « méthode » du dialogue social développée par BNP Paribas ...

- Dialogue direct, respect et transparence
- Créativité
- Réactivité
- Recherche systématique d'un accord :
Négocier signifie chercher à conclure ...

☞ un bon accord se situe au meilleur point de consensus possible
... « un progrès partagé par tous »

Conclusion

☞ un bon dialogue social est un levier d'appropriation de la stratégie de l'entreprise et de progrès social

- Une manière avantageuse de concilier intérêt des actionnaires et intérêt des salariés
- Un réel outil de fidélisation des salariés
- Un outil favorable pour contribuer à la préparation à la retraite avec le PERCO

Quels ingrédients pour améliorer la « recette » actuelle de l'épargne salariale ?

- Faut-il stabiliser les règles ?
- Doit-on intégrer l'épargne salariale dans une vision globale de la politique de rémunération de l'entreprise ?
- Quel est le bon niveau d'application dans le cas d'un groupe mondial ?
- Comment favoriser l'épargne drainée ?

 ... et trouver le juste rôle que doit jouer l'entreprise et le dialogue social dans la mise en œuvre de l'épargne salariale ?