



# BONUS

## Toujours moins !

**Sous la pression croissante de Bruxelles, les enveloppes des parts variables, plafonnées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, tendent à se réduire.**

[www.agefi.fr/actualite-eclairages](http://www.agefi.fr/actualite-eclairages)

PAR SORAYA HAQUANI

Cette année, les « *bonus days* » ont fait grincer des dents au sein des banques de financement et d'investissement (BFI) françaises. En effet, pour la pre-

mière fois, la règle du plafonnement issue de la directive européenne CRD 4 s'est appliquée aux primes variables distribuées au titre de l'exercice 2014. « *Historiquement, les bonus ont été un élément essentiel de la rémunération dans les banques. Le 'cap' a donc un impact fort pour les plus performants parmi les salariés concernés* »,

relèvent Claire Toumieux, associée au cabinet d'avocats d'affaires Allen & Overy, et Jean-Baptiste Madelin, avocat collaborateur.

Certes, en pratique, la règle ne vise pas un nombre important de banquiers. Mais elle contraint les établissements bancaires à consulter leurs actionnaires en assemblée générale (AG) afin de pouvoir élever les bonus de leurs « preneurs de risques » (les collaborateurs régulés) à deux fois le montant du salaire fixe. Sinon, la directive CRD 4 prévoit que le bonus ne doit pas excéder une

« L'équation à résoudre pour les groupes bancaires est d'arriver à une certaine agilité réglementaire tout en étant toujours attractif comme employeur »

**Jean-François Monteil,**  
managing partner au cabinet de chasse  
de têtes Eiger International

fois la rémunération fixe. En 2014, les quatre grandes banques tricolores (BNP Paribas, Société Générale, le groupe Crédit Agricole SA et Natixis) ont respecté cette mesure du « *say on pay* », et vont à nouveau, lors de leurs AG de mai prochain, soumettre au vote des résolutions sur le plafonnement (chez Société Générale, l'autorisation de l'AG en 2014 est valable pour 2015). Alors que le « *say on pay* » est un exercice à haut risque pour des banques comme UBS ou Credit Suisse qui ont fait l'objet en 2014 de grands scandales financiers (manipulation de taux, évasion fiscale), leurs rivales françaises, elles, vont rencontrer leurs actionnaires avec davantage de sérénité. « *Lors des AG, les résolutions liées au plafonnement du bonus à deux fois le salaire fixe sont largement votées. Des associations de salariés-actionnaires les votent aussi,* » note Olivier Dussarat, associé chez PwC Société

d'avocats. *Le contraire serait étonnant car seule une part réduite de salariés est concernée par cette limitation. D'autre part, un vote désapprouvateur signifierait que l'on accepte de pâtir d'un désavantage compétitif énorme dans le paysage bancaire mondial. L'approbation de ces résolutions est donc devenue naturellement une pratique de place.* »

#### Baisse des « compensation ratios »

Si le sujet provoque peu de remous aux AG des banques françaises, c'est aussi parce que leurs enveloppes de bonus évoluent dans un cadre toujours plus contraignant. Comme le disent les Anglo-Saxons, les « *bonus pools* » suivent un mouvement de « *normalisation vers le bas* » (« *normalising downwards* »). Chez BNP Paribas, la première à avoir publié son rapport relatif aux rémunérations au titre de 2014, les parts variables ont

## Un cadre de plus en plus strict



**Andrea Enria,**  
président de l'Autorité  
bancaire européenne (EBA)

« *Les autorités compétentes doivent s'assurer que les 'allowances' ne sont pas des véhicules ou des méthodes pour faciliter un non-respect de la directive CRD* »  
(rapport du 4 mars 2015)



**Ed Balls,**  
responsable des finances  
au parti travailliste

« *Nous étendrons à au moins dix ans la période durant laquelle les bonus pourront être soumis au 'claw-back' en cas de mauvais comportements* »  
(13 février 2015)



**Mark Carney,**  
gouverneur de la Banque  
d'Angleterre

« *Le plafonnement des bonus va encourager les relèvements des salaires fixes, ce qui rendra plus difficile de discipliner les individus* »  
(10 mars 2015)

atteint 250 millions d'euros pour 830 « *material risk takers* » (les MRT, dont les dirigeants mandataires sociaux). L'année passée, elles s'étaient élevées à 240,7 millions d'euros pour... 357 collaborateurs preneurs de risques. La banque de la rue d'Antin explique ce changement de périmètre par le fait d'avoir inclus de « *nouveaux collaborateurs au sein des activités de la banque de détail et des fonctions de contrôle* » en raison de la modification des critères d'identification des MRT. « *Les 14 critères publiés par l'EBA* (Autorité bancaire européenne) *pour déterminer quels* ►

## Identifier les preneurs de risques

salariés sont visés par le plafonnement sont très larges. Ils ont englobé beaucoup de professionnels qui ne travaillent pas dans les métiers de BFI », confirme Olivier Dussarat. Le bonus moyen attribué pour 2014 (hors dirigeants) chez BNP Paribas s'est établi à 300.000 euros, contre 672.000 euros un an auparavant. « Depuis quelques années, les banques tendent d'une part à réduire le niveau global des bonus, et d'autre part à orienter ces derniers vers leurs meilleurs éléments », constate Sabine Smith-Vidal, associée du cabinet d'avocats d'affaires Morgan Lewis and Bockius. Les « méga » bonus appartiennent bien au passé, et si cette tendance est particulièrement vraie dans les banques européennes, elle l'est aussi pour leurs concurrentes de Wall Street qui ne sont pas touchées par l'encadrement de la directive CRD 4. Ainsi, chez Goldman Sachs, le *compensation ratio* (rémunérations totales/revenus) est passé d'une moyenne de 47,3 % entre 2000 et 2007 à 38,2 % entre 2009 et 2014. En outre, une récente étude du « think tank » New



Financial indique que le *compensation ratio* des grandes banques d'investissement au niveau mondial est passé d'une moyenne de 49 % avant la crise à 40 % à partir de 2009.

### Complexité accrue

En instaurant plusieurs mécanismes visant à encadrer les primes variables et à les aligner sur la performance à long terme, le régulateur européen a introduit une grande complexité dans la structure des rémunérations des populations régulées. « Les règles encadrant les bonus ne cessent de

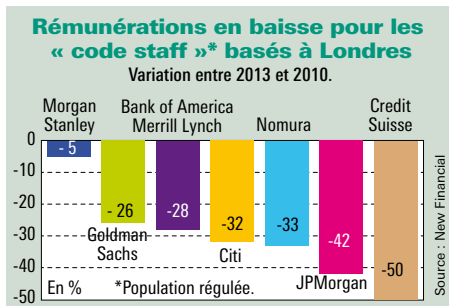
**BNP Paribas est la première banque à avoir publié son rapport relatif aux rémunérations au titre de 2014.**

changer et, pour les banques, s'organiser de façon contractuelle pour des salariés qui exercent dans une cinquantaine de pays différents est devenu très compliqué », explique Olivier Dussarat. Le principe du bonus différé, par exemple, peut entraîner des difficultés pour ceux qui y sont assujettis. « Les différés ne sont pas un facilitateur de mobilité, en interne comme à l'extérieur », observe l'expert de PwC Société d'avocats. « L'objectif du bonus, c'est aussi de réduire la capacité d'un salarié à être mobile, et c'est d'autant plus vrai avec les bonus différés, raconte un ancien banquier d'un établissement français. Car ils ont pour conséquence de renchérir significativement le coût du recrutement d'un salarié performant par un autre établissement. L'effet vicieux du différé est donc qu'il a tendance à 'bloquer' les gens. Tandis que d'autres verront leur valeur de rachat diminuer si les bonus ont été en baisse durant plusieurs années dans leur établissement (ce qui a été de plus en plus le cas, avec les récentes crises financières). » De fait, l'échelonnement dans le temps des rémunérations variables est devenu un casse-tête. « La formule était devenue si alambiquée que je n'y comprenais plus grand-chose, déplore un autre banquier d'une BFI tricolore qu'il a récemment quittée. Il est vrai qu'auparavant, dans les années 90, le système était tel que certains étaient

## Bonus en berne à la City

A Londres aussi, c'est sans grande euphorie qu'ont été accueillies les annonces de bonus. Les cinq plus grandes banques de la City ont réduit leurs « bonus pools » de plus d'un milliard de livres (1,4 milliard d'euros), selon les calculs du *Financial Times*. Selon le quotidien britannique, Barclays, HSBC, Lloyds Banking Group, Royal Bank of Scotland et Standard Chartered ont attribué au titre de 2014 environ 5,5 milliards de livres (7,6 milliards d'euros) de rémunérations variables, contre 6,5 milliards de livres (9 milliards d'euros) un an auparavant, soit une baisse d'à peu près 15 % (voir

aussi le graphique). A l'approche des élections législatives du 7 mai prochain, le sujet des bonus cristallise les tensions entre les conservateurs et les travaillistes. Ces derniers souhaitent durcir davantage l'encadrement de ces primes, notamment en allongeant la durée des parts différées (échelonnées actuellement sur trois ans en général). Dans ce contexte, les « fat cats » ont voulu tenter de montrer qu'ils étaient devenus



plus raisonnables en matière de bonus. Il est vrai qu'après avoir eu recours de façon massive aux « allowances », ces indemnités créées pour contourner la limitation (le fameux « cap ») sur les bonus, les banques de la City ont une image à restaurer...



## ENTRETIEN AVEC...

Florence Laussucq-Caston, avocate en droit social chez LCG Avocats



### « Selon la jurisprudence, des éléments de salaire obligatoires »

#### En quoi l'arrêt rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 1<sup>er</sup> avril 2015 apporte-t-il une nouveauté concernant les bonus dans les banques ?

Il s'agit d'une décision importante relative aux bonus et primes différées (de fidélité et/ou de rétention) institués par les banques, qui sont généralement soumis à des conditions de présence.

En l'occurrence, un *trader* percevait chaque année de la banque qui l'employait une rémunération variable discrétionnaire, constituée d'un bonus en *cash* et de primes différées, attribuées en numéraire ou en actions gratuites. Bonus et primes n'étaient pas prévus par le contrat de travail et leur versement était subordonné à une condition de présence au jour de leur paiement.

Licencié, le salarié s'est vu privé du paiement de son bonus et de ses primes différées, ainsi que de ses actions gratuites attribuées mais non encore payées, faute de satisfaire à la condition de présence. Il a saisi le Conseil de Prud'hommes et a sollicité le paiement de son bonus et de ses primes ainsi que des dommages-intérêts pour perte de chance d'acquiescer des actions gratuites. De son

côté, la banque lui opposait le caractère de gratification discrétionnaire du bonus et des primes et de son absence à la date de paiement.

#### Que risquent donc les banques si leurs salariés réclament le paiement de leurs bonus par voie judiciaire ?

Selon la Cour de cassation, bien que l'employeur les qualifie de « discrétionnaires », les bonus et primes différées, qui sont payés en exécution d'un engagement unilatéral de l'employeur, ne constituent pas des gratifications discrétionnaires, mais des éléments de salaire obligatoires. Ils doivent être pris en compte dans l'assiette de calcul des indemnités de rupture et de l'indemnité minimale due en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Par ailleurs, lorsque l'employeur s'est engagé au paiement différé de primes et a attribué au salarié des actions gratuites, sous condition de présence lors du paiement, et qu'il a licencié le salarié sans cause réelle et sérieuse, les primes sont dues et le salarié doit être indemnisé pour la perte de chance de pouvoir recevoir les actions gratuites.

nier. « Elles ont pu avoir recours à des 'allowances' (primes spéciales liées à un poste) mais sur une population extrêmement réduite, à la différence des pratiques généralisées des banques anglo-saxonnes à Londres », souligne Denis Marcadet, président de Vendôme Associés. En revanche, les établissements français n'ont pas hésité à augmenter les salaires fixes de certains de leurs salariés, comme l'ont mis en œuvre leurs concurrents de la City dès 2010. « Les fixes de plusieurs responsables ont été relevés fin 2013, confie un banquier parisien. Le problème, c'est que le bonus constitue de moins en moins l'outil de motivation et de rétention qu'il a été. » De fait, le salaire n'offre pas la même souplesse qu'une prime variable. Sur tout, en pesant sur les structures de coût, ces

hausse salariales risquent d'inciter les banques à rationaliser leurs effectifs ou leurs recrutements...

L'an prochain, l'EBA va encore offrir l'occasion aux banques d'imaginer des instruments visant à contourner ses normes. En effet, après la fin de la consultation, prévue le 4 juin, portant sur ses dernières recommandations du mois de mars, le régulateur publiera en 2016 de nouvelles lignes directrices qui auront une incidence sur les politiques de rémunération du secteur bancaire. « On court toujours après le calendrier, soupire Olivier Dussarat. Souvent, les règles évoluent peu avant les versements des bonus, donc cela laisse très peu de temps pour appliquer les modalités, les expliquer aux personnes concernées... Il y a un vrai problème pratique. » ■

payés sur leurs pertes, mais on est passé d'un extrême à un autre ». Par ailleurs, les primes différées ont pour effet d'accroître le risque de contentieux judiciaire entre les banquiers et leurs employeurs (*lire aussi l'entretien*). « Certaines banques, françaises notamment, essaient de se séparer de banquiers dont les bonus différés ont atteint des montants élevés en utilisant de faux prétextes afin de ne pas les payer », raconte un *trader*. « Le droit français interdit les sanctions pécuniaires. Il faut donc être extrêmement prudent avant de prendre la décision de ne pas verser un bonus différé », avertit Sabine Smith-Vidal. Autre point sensible : le *claw-back*, qui prévoit la restitution du bonus, n'est pas légal en France. « Il est inapplicable en France car, en droit français, on ne peut pas reprendre un élément rémunération qui a été acquis/versé, rappelle Olivier Dussarat. Mais le malus (non versement du bonus différé), lui, est utilisé. »

#### Impact sur la compétitivité

Premiers observateurs – et acteurs – du mercato qui peut animer les banquiers après le versement de leurs bonus en février-mars, les chasseurs de têtes parisiens regrettent eux aussi la rigidité croissante des règles que Bruxelles impose aux banques européennes. « L'équation à résoudre pour les groupes bancaires est d'arriver à une certaine agilité réglementaire, c'est-à-dire être conforme aux règles, tout en étant toujours attractif comme employeur », résume Jean-François Monteil, *managing partner* au cabinet de chasse de têtes Eiger International. « La réglementation provoque de réelles distorsions de concurrence au détriment des banques françaises », se désole pour sa part Eric Singer, dirigeant du cabinet Singer & Hamilton. La question du *level playing field* (des conditions de jeu égales pour tous) se pose d'autant plus pour les BFI de l'Hexagone que, contrairement à leurs rivales à la City, elles n'ont pas fait un grand usage des *allowances*, ces indemnités mises en place pour contourner le plafonnement, retoquées par l'EBA dans un rapport publié en mars der-