

*Merci de diffuser cette information à tous vos collaborateurs
et à l'ensemble du personnel*

**Intervention du gouverneur
le 4 octobre 1999
devant le haut encadrement,
les gestionnaires de ressources humaines
et les organisations syndicales**

**Nouveaux principes de gestion des ressources humaines
s'inscrivant dans le cadre de la restructuration
des catégories**

Vous vous souvenez que parmi les orientations retenues, il y a trois ans, par le Gouvernement de la Banque dans une perspective de 6-10 ans, figurait le projet "restructuration des catégories".

Chacun sait que notre système de gestion du personnel présente de nombreuses imperfections liées à l'organisation catégorielle actuelle, sur lesquelles je ne souhaite pas revenir aujourd'hui. A l'évidence, il n'est plus adapté aux évolutions de l'environnement et aux exigences nouvelles qui s'imposent à la Banque, laquelle doit renforcer ses capacités de réactivité face aux contraintes extérieures. C'est pourquoi, nous avons décidé avec M. FERMAN et M. HANNOUN, d'engager une rénovation en profondeur de nos méthodes de gestion des ressources humaines et de définir les principes généraux devant guider la réforme à entreprendre, que de nombreux agents appellent de leurs vœux.

L'orientation qui a été retenue et que l'on retrouve aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises publiques, consiste, comme vous le savez, à privilégier une gestion des ressources humaines dynamique et motivante fondée sur les notions de fonction et de compétence.

Le dossier de la restructuration des catégories entre aujourd'hui dans une nouvelle phase. L'établissement prochain d'une classification des fonctions conduit à l'élaboration d'un nouveau dispositif de gestion des carrières et des modes de progression de rémunération qui y sont liés.

Avant de vous présenter le cadre des orientations définies par le Gouvernement de la Banque et le Comité de Direction sur ce dernier aspect, je voudrais faire le point sur la partie classification qui arrive à son terme, afin que vous disposiez d'une vision globale de la nouvelle construction retenue et de ses implications concrètes.

I - Point sur l'élaboration de la grille de classification des fonctions

Actuellement les catégories, les grades et les échelons sont autant de points de repères familiers et chacun se retrouve bien que difficilement dans le maquis des règles de gestion de carrières.

De nouveaux points de repère vont progressivement se substituer à ceux qui existent aujourd'hui, ce qui va modifier la situation statutaire des agents et l'organisation de leur déroulement de carrière.

Le premier point de repère sera la **fonction** : 200 fonctions ont été identifiées et décrites ; elles sont le reflet de la réalité et de la diversité des emplois de la Banque. Chaque agent sera rattaché à l'une de ces fonctions selon la mission et les principales activités qui lui sont confiées.

A la suite de leur évaluation respective à partir des six critères qui ont été retenus, les fonctions seront positionnées les unes par rapport aux autres dans une grille de classification comportant une dizaine de niveaux, chacun d'eux regroupant des fonctions de même "poids". Cette opération sera réalisée d'ici à la fin de l'année.

Le second point de repère sera le **degré de qualification**. Selon son professionnalisme -c'est à dire les compétences qu'il démontre et met en oeuvre dans l'exercice de sa fonction-, chaque agent sera positionné sur un degré de qualification qui se substituera à son grade actuel.

La situation statutaire d'un agent dépendra donc à l'avenir de deux éléments : un facteur fonctionnel qui correspondra à sa fonction de rattachement et un facteur personnel qui se concrétisera par l'attribution d'un degré de qualification à l'intérieur même de cette fonction.

Le rattachement indicatif des agents qui est en cours, et qui sera achevé à la mi-novembre, permettra une ultime validation de la liste des fonctions et un recensement des cas particuliers. Cette étape ne préjuge pas le reclassement qui sera opéré au moment du passage dans le nouveau système de gestion du personnel, notamment parce que nombre d'agents pourront connaître entre-temps des évolutions professionnelles.

II - Nouveaux principes de gestion des carrières

La définition des nouveaux repères conduit tout naturellement à reconstruire l'organisation des carrières et les modes de progression des rémunérations qui en dépendent.

Je voudrais à cette occasion insister plus particulièrement sur cinq principes auxquels le Gouvernement de la Banque est attaché :

- il est indispensable de mieux reconnaître le professionnalisme en tenant compte davantage des compétences acquises et démontrées ;
- il est nécessaire d'élargir les perspectives d'évolution professionnelle par la mobilité en recherchant une meilleure adéquation entre les postes à pourvoir, les profils et les aspirations des agents ;

- il importe de renforcer le rôle du management, en donnant aux responsables plus de leviers d'action dans la gestion des ressources humaines de leurs unités dans le cadre d'une large déconcentration des décisions ; il va de soi qu'une formation appropriée et des outils spécifiques seront mis à la disposition de la hiérarchie pour l'aider à exercer ses nouvelles responsabilités ;
- il convient d'assurer l'équité des décisions par la définition d'un cadre général dans lequel s'inscriront les différents actes de gestion déconcentrés ; cela revient à mettre en place un pilotage central au niveau de la Direction Générale du Personnel pour assurer la cohérence d'ensemble du système et l'homogénéité des décisions ;
- il y a lieu enfin, de faire de la formation l'outil privilégié d'accompagnement des évolutions professionnelles.

Je vous propose d'aborder maintenant la traduction de ces principes sous les trois aspects suivants :

- le recrutement
- l'évolution dans la fonction
- la mobilité et la promotion

1. Comme je l'avais annoncé lors du lancement de la réforme, le **recrutement** continuera de s'effectuer pour l'essentiel par voie de concours.

Ces concours seront ouverts à certains niveaux de la grille de classification correspondant chacun à des exigences de formation initiale ; ces niveaux d'entrée seront définis dès que celle-ci aura été élaborée. L'accès aux autres niveaux sera réservé à la promotion interne pour ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle aux agents déjà en place.

Ils comporteront, comme aujourd'hui pour les adjoints de direction et les secrétaires comptables, plusieurs voies d'accès correspondant aux différents domaines de compétences recherchés.

A leur entrée à la Banque, les agents devront disposer de compétences rapidement utilisables par leur unité d'accueil. Un recrutement plus professionnalisé ne signifie pas pour autant que l'horizon professionnel d'un agent se limitera désormais à sa spécificité d'origine. Il lui sera possible d'évoluer, selon ses aptitudes et ses aspirations, vers d'autres secteurs d'activité en mobilisant des compétences complémentaires, voire différentes.

Par ailleurs, les recrutements d'agents du cadre latéral et de chargés de mission seront poursuivis lorsqu'il s'agira d'attirer des collaborateurs dotés simultanément de compétences spécifiques et d'expériences professionnelles non disponibles à la Banque. La décision de recrutement appartiendra au métier demandeur, dans le cadre des moyens budgétaires qui lui auront été attribués, après concertation avec la Direction Générale du Personnel qui devra assurer la cohérence de ce mode de recrutement.

2. **L'évolution dans la fonction occupée** offrira des perspectives de carrière selon deux modalités distinctes :

- soit par progression au sein de la plage de rémunération associée à un même degré de qualification : il s'agira alors d'augmentations individuelles de rémunération,
- soit par passage au degré de qualification supérieur : on parlera ici d'avancement en qualification.

- ♦ **Les augmentations individuelles de rémunération**, qui remplaceront les actuelles accélérations d'échelon, seront destinées à reconnaître les résultats obtenus par les agents sur la base de l'évaluation annuelle.

Des budgets déconcentrés révisables annuellement seront attribués aux directions générales et aux régions pour les cadres d'une part, pour les autres personnels d'autre part. Les chefs d'unité prendront ainsi une part prédominante dans les décisions d'augmentations individuelles concernant les agents de leurs services ou de leurs succursales.

- ♦ **L'avancement en qualification**, qui se substituera à l'avancement en grade, sera destiné à reconnaître les compétences acquises, démontrées et mises en oeuvre dans l'exercice d'une même fonction, c'est-à-dire l'accroissement du professionnalisme. Ce dernier s'appréciera notamment au travers de la capacité d'un agent à élargir son champ d'action pour réaliser des travaux plus complexes et à exercer ses activités dans des contextes professionnels différents. Il fera l'objet d'une évaluation périodique de la hiérarchie.

Pour prétendre à un avancement, les agents devront justifier d'une expérience professionnelle minimale dans leur degré de qualification et satisfaire aux exigences de professionnalisme requises pour l'accès au degré supérieur.

Plus espacé que l'augmentation individuelle de rémunération, l'avancement en qualification entraînera une augmentation du traitement et surtout l'accès à une nouvelle plage de salaire et donc à des perspectives élargies de progression de la rémunération.

Des contingents d'avancement déconcentrés seront déterminés par direction générale et par région pour les cadres d'une part, pour les autres personnels d'autre part. Là encore les responsables hiérarchiques seront directement impliqués dans les propositions d'attribution, dans le cadre d'une procédure collégiale. Les représentants du personnel seront consultés sur les propositions des directions générales et des régions, avant décision définitive. Cette consultation donnera lieu à l'expression d'un avis ; il ne sera plus établi de tableaux d'avancement, dont le principe ne correspond plus au concept moderne de gestion qui sera mis en place.

Les deux dispositifs que je viens de définir offriront au sein d'une même fonction, de réelles possibilités de carrière aussi bien en termes de perspectives de développement professionnel que de progression de la rémunération.

3. Je vais maintenant aborder le troisième aspect qui concerne la **mobilité et la promotion**.

Deux voies d'évolution seront proposées aux agents :

- La première consiste à rejoindre une fonction située sur le même niveau de la grille de classification avec ou sans changement d'unité administrative. Il s'agit d'une mobilité fonctionnelle, éventuellement géographique, à laquelle s'ajouteront les possibilités de détachement vers des organismes extérieurs.

Au sein d'une même unité administrative, les changements de fonction relèveront du seul responsable hiérarchique à qui il appartient d'assurer le bon fonctionnement de ses services.

Entre unités administratives différentes, la mobilité sera gérée par les directions générales et les régions sauf pour les cadres supérieurs.

Le choix parmi les postulants provenant d'autres unités appartiendra normalement à la hiérarchie d'accueil et reposera en premier lieu sur la comparaison des compétences et des aptitudes des candidats, les critères d'ordre personnel ou familial n'intervenant qu'en second rang, à compétences égales.

Je souhaite que pour éviter les situations de blocage trop souvent constatées aujourd'hui, tout agent retenu au titre d'une mobilité, rejoigne sa nouvelle unité dans un délai maximum de 3 mois.

Dans le cadre de sa mobilité, l'agent conservera son degré de qualification et sa rémunération.

- La seconde voie d'évolution sera la promotion, c'est à dire l'accès à une fonction située sur un niveau supérieur de la grille et donc à des responsabilités plus importantes.

Les contingents annuels de promotion seront établis en concertation avec les directions générales et les régions en tenant compte des contraintes budgétaires. Dans un souci de transparence, le principe retenu est celui selon lequel un poste ouvert à la promotion fera l'objet, après accord de la Direction Générale du Personnel, d'une offre au niveau national.

A l'exception des cadres supérieurs, la direction générale ou la région d'accueil choisira le candidat retenu en se fondant sur les compétences démontrées, les aptitudes et le potentiel.

Concernant l'accès à des fonctions de maîtrise, des tests professionnels de présélection seront organisés par les secteurs d'accueil.

Afin de favoriser la promotion interne, tout agent, quelle que soit sa fonction de rattachement, pourra accéder au premier niveau de classification "cadres". La procédure de sélection sera organisée par la Direction Générale du Personnel au niveau national.

La promotion sera effective à l'issue d'une période probatoire. Elle entraînera alors nécessairement une augmentation de la rémunération.

Dans un environnement en pleine mutation, qui imposera des adaptations régulières de l'organisation des métiers de la Banque, il faut considérer désormais que chaque agent devra changer de fonction plusieurs fois au cours de sa carrière. La mobilité est donc inévitablement appelée à se développer, aidée par la suppression des barrières catégorielles. Il reviendra à la Direction Générale du Personnel de fournir aux agents une plus grande visibilité et les moyens nécessaires à leur orientation professionnelle en s'appuyant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur la formation, qui sera plus que jamais un outil indispensable du développement des compétences professionnelles.

L'ensemble des principes que je viens de vous présenter tracent un dispositif de gestion des carrières offrant de réelles perspectives aux agents ; ils fondent clairement les axes de progression sur la qualité des contributions, un professionnalisme accru et la richesse de parcours professionnels diversifiés.

III - Evolution des modes de rémunération

Comme je l'avais annoncé au lancement de la réforme, il importe de lier plus étroitement la rémunération aux responsabilités exercées et aux contributions fournies.

C'est pourquoi, le futur dispositif devra présenter les caractéristiques suivantes :

- La reconnaissance et la valorisation de l'expérience professionnelle seront prises en compte dans les décisions d'augmentations individuelles de rémunération ou d'avancement en qualification. Pour les personnels non cadres, l'ancienneté sera provisoirement maintenue sous la forme d'une prime spécifique qui remplacera les franchissements automatiques d'échelon.
- A chaque degré de qualification correspondra une plage de traitement organisée sous la forme d'une échelle indiciaire pour les agents non cadres, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, et d'une fourchette exprimée directement en francs pour les cadres. La progression de la rémunération d'un agent dans cette plage reposera sur la qualité des contributions fournies.
- Les primes et indemnités seront progressivement révisées dans le sens d'une plus grande simplicité et d'une meilleure cohérence :

- Des indemnités initialement créées pour reconnaître des responsabilités ou des qualifications particulières n'auront plus lieu d'être dès lors que le traitement nominal prendra en compte la fonction exercée.
 - D'autres indemnités seront conservées lorsqu'elles sont destinées à tenir compte par exemple, de la situation familiale de l'agent, du lieu de résidence ou de sujétions liées à certains postes de travail.
- Un élément de rémunération variable sera progressivement mis en place pour l'ensemble des cadres et les agents de maîtrise, selon les modalités suivantes :
- Pour les cadres supérieurs, une part de la rémunération sera versée sous une forme variable liée à l'atteinte d'objectifs.
 - Pour les autres cadres et la maîtrise, il est prévu d'instaurer une indemnité spécifique destinée à reconnaître à la fois la disponibilité et la qualité des contributions. A cette occasion, les modalités actuelles de paiement des heures supplémentaires et complémentaires seront révisées.

Les diverses mesures que je viens de vous présenter relient la nouvelle structure fonctionnelle au dispositif de gestion des carrières et des modes de progression des rémunérations. Elles forment un ensemble à la fois plus simple et plus motivant qui s'inscrit tout à fait dans le mouvement continu de modernisation du fonctionnement de notre entreprise.

*
* *

IV - La négociation

Je mesure la profondeur des changements qui vont intervenir, avec l'adoption d'une nouvelle classification et de nouveaux principes de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi j'insiste sur la nécessité de mettre en oeuvre cette réforme au 1er janvier 2001, afin que le délai nous séparant de la mise en oeuvre de la nouvelle gestion soit aussi limité que possible tout en laissant une place suffisante pour la négociation.

C'est la raison pour laquelle je suis attaché, comme M. FERMAN et M. HANNOUN, à une large participation des partenaires sociaux à la phase de construction qui va s'ouvrir, dans le cadre des orientations que je viens de tracer. Il importe également d'établir les dispositions transitoires permettant d'accompagner les agents lors du passage dans le nouveau système.

Un vaste espace de négociation est ainsi ouvert aux travaux du groupe paritaire qu'anime la Direction Générale du Personnel. Il y aura lieu, par exemple, de définir les conditions d'exercice de la mobilité, les modes d'accès à la promotion interne, la procédure d'évaluation de la valeur professionnelle ou les modalités de consultation des représentants du personnel dans les décisions d'avancement en qualification.

Dans la perspective de cette négociation, le Gouvernement de la Banque s'engage dès à présent sur les points suivants :

- En ce qui concerne le régime définitif, les garanties fondamentales attachées au statut du personnel qu'il sera nécessaire de refondre seront maintenues, avec notamment la garantie de l'emploi, qui s'accompagnera d'une mobilité fonctionnelle, voire géographique.
- S'agissant du passage dans le nouveau système, la rémunération de tous les agents, qui correspond aujourd'hui à un grade et un indice de traitement, sera maintenue. La masse salariale annuelle consacrée à l'avancement et aux revalorisations indiciaires sera conservée au moment de la transition, même si les tableaux d'avancement dressés en juin 2000 ne couvriront que les six derniers mois de l'année afin que le nouveau dispositif puisse s'appliquer à l'avenir sur une année civile complète et coïncide avec l'exercice budgétaire. Enfin, des agents exerçant des responsabilités mieux reconnues dans la nouvelle classification verront leur rémunération augmenter à l'issue du reclassement.

Il apparaît donc clairement que la réforme aura un coût pour la Banque, qu'il faudra bien entendu maîtriser.

* *

*

Pour conclure, je tiens à réaffirmer ma conviction qu'une telle réforme s'impose pour que la Banque continue, comme elle l'a fait dans le passé, à s'adapter aux évolutions à venir et puisse apporter le meilleur concours possible à l'économie française et au Système Européen des Banques Centrales. Il convient à cette fin de mettre en oeuvre une politique et des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le développement des compétences, la motivation et l'épanouissement professionnel des agents. Il est également indispensable d'avancer dans la déconcentration des responsabilités et la valorisation des échelons locaux de décision.

Les responsables d'unité se verront ainsi confier un rôle déterminant dans le succès de cette réforme ; il leur appartiendra en particulier d'accompagner la mise en place de ce dispositif et, au-delà, d'impulser, au niveau de chaque unité, une gestion renouvelée des ressources humaines.

Les principes de la réforme sont posés. Des négociations importantes vont se tenir. Il reste maintenant à réaliser et à mettre en oeuvre.