

Les DRH de banques en pleine reconversion



De plus en plus tournés vers des sujets liés à la stratégie de l'entreprise, ces professionnels voient leur rôle transformé.

PAR SORAYA HAQUANI

Redoutés, craints - voire critiqués - mais aussi attendus sur des sujets où la dimension humaine s'arrime dans la vie de l'entreprise, les directeurs des ressources humaines (DRH) du monde bancaire sont mobilisés sur plusieurs fronts. Dont certains pourraient surprendre. « J'ai été effarée lorsque j'ai appris le terrible événement du meurtre d'une conseillère de la Bred. Dès le lendemain de ce drame, j'ai demandé que l'on me fasse un bilan de toutes les incivilités dans notre réseau et que l'on insiste à nouveau pour que tous les incidents soient bien déclarés par nos salariés », raconte Anne Broches, directeur des ressources humaines de LCL, où un accord sur le recensement des incivilités dans

les agences du réseau a été signé en 2007 par toutes les organisations syndicales.

« Être DRH, c'est aussi faire preuve de proximité envers le management dans ce type de situation », estime la DRH de cette filiale de Crédit Agricole SA (CASA). « Des entreprises de services en multipoints de vente, c'est le fil conducteur de mon CV », affirme Anne Broches, en confiant qu'elle « ne connaissait rien à la banque » lorsqu'elle est arrivée chez LCL en janvier 2007 après un parcours orienté vers les ressources humaines, mais dans des secteurs éloignés de la finance, comme la distribution (avec quinze années passées au sein du groupe André) ou l'hôtellerie. Ce profil n'est pas unique dans les établissements bancaires.

Des CV peu bancaires

Ainsi, le tout nouveau DRH de CASA vient du groupe Danone, tandis que celui de HSBC France, lui aussi nommé récemment, a longtemps exercé dans l'univers du conseil et dirigé les RH au sein d'un groupe pharmaceutique et à l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), avant de rejoindre l'assureur April Group. Dans un contexte tourmenté pour l'industrie bancaire, avoir une expérience de la gestion des ressources humaines apparaît comme un « plus ». Car les problématiques sociales deviennent plus aiguës avec des demandes plus fortes du côté des syndicats, des comités d'entreprise, et, évidemment, des salariés. « En période de conjoncture difficile, le DRH doit être attentif au dialogue social car les salariés deviennent très soucieux de leur avenir », déclare le DRH d'un groupe mutualiste. Les attentes de ces derniers sont intenses car leurs craintes se focalisent sur leur emploi. » Et Anne Broches de poursuivre : « Avec mon bagage RH, je me sens bien armée dans cette période sensible. » Mais tous les DRH de banques ne sont pas des professionnels des ressources humaines.

« La gestion des ressources humaines est avant tout un sujet managérial »

L'AVIS DE...

Dominique Bourdeleau, directeur associé chez Caggemini Consulting en charge des sujets RH



« Ils participent à l'élaboration des décisions et à leur exécution »

Quel est l'impact de la crise pour les directeurs des ressources humaines (DRH) des banques ?

Ces directeurs s'efforcent de maintenir les efforts sur les axes engagés. Mais dans un environnement désormais multiculturel, les DRH de banques sont aussi très occupés par la mobilité et essaient de mettre en place des dispositifs pour la favoriser. Il y a aussi le défi de l'externalisation de certaines fonctions RH pour ces responsables. Les grandes banques ont déjà réalisé un premier niveau de mutualisation avec des centres de services partagés (CSP), qui sont des plates-formes de mutualisation des tâches administratives à faible valeur ajoutée,

pouvant porter sur un large périmètre géographique.

La crise peut-elle mener à une externalisation totale des DRH de banques ?

Non, seules la gestion administrative et la paie ont été externalisées dans certains groupes. La fonction RH est forte dans les banques, et en période de crise, on a besoin d'une direction RH solide. Les DRH ont un rôle décisionnel et managérial, ce qui ne peut pas être externalisé. Ils participent en effet à l'élaboration des décisions et à leur exécution. Aujourd'hui, leur rôle est majeur car ils préparent la sortie de crise en stimulant l'engagement des salariés, avec l'appui des relais managériaux.

Frédéric Lavenir, DRH du groupe BNP Paribas depuis 2007, affiche un parcours différent. Responsable du métier *leasing* de BNP Paribas Lease Group depuis 2001, il n'a pas eu l'impression d'être propulsé dans l'inconnu en prenant les rênes de la fonction RH du groupe bancaire en France, mais aussi à l'échelle mondiale. « Lorsqu'on est à la direction opérationnelle d'un métier, on fait d'une certaine façon des RH tous les jours, mais on est responsable de nombreuses autres décisions (commerciales, techniques...), explique-t-il. Comme DRH du groupe, la fonction se spécialise, tout en prenant une dimension plus vaste. Comme toute évolution de carrière, c'est un défi et aussi un extraordinaire enrichissement. »

Un rôle opérationnel

Avec la crise, ces profils divers et variés de DRH se sont néanmoins retrouvés autour d'objectifs communs : recentrer la politique des ressources huma-

nes sur l'adhésion des collaborateurs et du management et l'ajuster sur la droite ligne de la stratégie globale de l'entreprise. Du coup, les DRH sont un peu plus tournés vers l'opérationnel. « Ma politique RH vient s'adosser à la stratégie générale de l'entreprise », indique Anne Broches. Elle l'accompagne et la soutient. « La gestion des ressources humaines, c'est avant tout un sujet managérial, ajoute de son côté Frédéric Lavenir. La solidité du groupe BNP Paribas dépend de sa capacité à évoluer mais elle dépend aussi de la capacité des collaborateurs à adhérer à ces évolutions. C'est pourquoi il est important, plus que jamais en temps de crise, de penser aux politiques de formation, aux évolutions de carrières... »

En outre, les changements dans le paysage bancaire contraignent ces professionnels à prendre part à des sujets stratégiques, comme des rapprochements entre groupes. Des événements qui peuvent avoir des conséquences lourdes sur les effectifs, et absorber toute l'attention de l'activité RH. « En période de crise, ►

Avec la crise, la nature même de la fonction va changer

Les priorités des DRH peuvent changer très rapidement, observe Jean-Louis Dufloux, directeur général du cabinet de conseil en management Equinox Consulting. Leurs processus classiques RH (recrutement, rémunération...) passent au second plan sous la pression d'enjeux stratégiques. Par exemple, il y a actuellement de nombreuses réflexions sur des fusions, ce qui va particulièrement solliciter les DRH qui devront s'y consacrer entièrement. »

Des DRH « financiers »

L'environnement actuel devrait aussi avoir un impact sur la nature même de la fonction. « La DRH doit comprendre quels sont les nouveaux enjeux, juge Philippe Perriot, consultant senior au sein du cabinet conseil en management des ressources humaines Towers Perrin. Jusqu'à présent, les DRH n'étaient pas à l'aise avec la composante financière de l'entreprise. Avec la crise, on devrait aller vers davantage de relations entre la direction financière et la DRH. La fonction doit développer sa culture financière en renforçant sa connaissance des principaux mécanismes de comptes de résultats, par exemple la comptabilisation des engagements sociaux, mais aussi

TÉMOIGNAGE



Laurent Choain,
DRH du Groupe Caisse d'Épargne

« L'une de mes grandes priorités est de renforcer la mobilisation managériale »

« Je ne venais pas de la banque lorsque je suis devenu le DRH du Groupe Caisse d'Épargne en 2007. Auparavant, j'avais été vice-président RH d'une chaîne hôtelière de luxe allemande, j'avais occupé des responsabilités au sein de l'École supérieure de commerce de Reims (dont je suis diplômé) et je conseillais des présidents de sociétés.

Dans ma fonction de DRH, ce qui me rend très vigilant aujourd'hui, c'est la crise sociale provoquée par la crise économique. L'une de mes grandes priorités est de renforcer la mobilisation managériale autour des 6.000 cadres encadrants du groupe. Depuis mai 2008, notre opération '100 % manager' leur donne la parole dans le cadre de séminaires.

Durant deux ans, des groupes de 80 managers vont ainsi se rencontrer (1.100 responsables y sont déjà passés) et échanger sur la satisfaction client ou la rétribution de la performance avec la part variable. Au début, les sujets portaient sur la rémunération, mais aujourd'hui, c'est la communication managériale qui est au centre des discussions. »

l'impact futur des systèmes de rémunération variable. »

Cependant, trouver la bonne formule en matière de gestion des collaborateurs dans des entreprises aussi importantes en taille lorsque la conjoncture s'assombrit n'est pas toujours aisé, et les DRH font appel, dans des cas exceptionnels, à des cabinets de conseil spécifiques. Spécialisé dans les stratégies de ressources humaines en situation difficile, Artélie Conseil est intervenu, notamment à la demande de DRH, auprès de traders et d'opérateurs

sur les marchés. « Les DRH ont été pris de court par cette crise, constate Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet et auteur d'un ouvrage sur « les risques psychosociaux » (éditions Organisation/Eyrolles). Ils sont pour certains démunis, même s'ils se refusent à employer ces termes. Ils sont en manque de visibilité eux aussi et ne savent pas trop quel type d'appui efficace apporter aux collaborateurs. » Dans des situations humaines délicates (conflits d'équipe, malaise avec la hiérarchie, incompréhension sur l'organisation), les DRH doivent encore aller chercher d'autres compétences qui ne portent ni sur les RH, ni sur des aspects opérationnels et stratégiques de l'entreprise, mais qui sont davantage d'ordre psychologique. « Il faut des compétences un peu différentes que celles nécessaires en temps normal, expose Bénédicte Haubold. Une grande capacité à gérer ses émotions, à vraiment 'écouter' les collaborateurs, à apporter des solutions opérationnelles 'novatrices', à prendre des décisions alors que les choses ne sont pas bien claires... » Un cahier des charges bien rempli en termes de compétences requises pour les DRH de groupes bancaires... ■

Des rémunérations globales attractives

Il existe plusieurs niveaux de salaires dans les directions des ressources humaines des banques. Au niveau d'un groupe, un profil de DRH expérimenté peut ainsi avoir un salaire de base de l'ordre de 200.000 euros et un variable pouvant aller jusqu'à 50 %. Un spécialiste (mobilité, formation,



social, recrutement...) expérimenté (pas forcément un DRH) sera, lui, aux alentours de 120.000 à 130.000 euros avec 20 % de variable. Et un DRH junior avec 7 à 10 ans d'expérience peut atteindre 70.000 à 90.000 euros + 15 % en variable. Ils disposent aussi d'un véhicule (+ frais

kilométriques) et de stock-options. Dans les filiales, les DRH de marchés et les postes des business units internationaux sont mieux payés que ceux de la banque de réseau en France. Et certaines lignes de métiers se paient chez nous un DRH expérimenté en banque de financement et d'investissement peut afficher un salaire de l'ordre de 180.000 euros.