

L'AGEFI HEBDO

TOUS LES MÉTIERS DE LA FINANCE

SECRET BANCAIRE LES BANQUES PRIVÉES AU PIED DU MUR



BANQUE DE DÉTAIL
Regain d'intérêt
pour les réseaux français

Des banquiers licenciés mais reclassés



L'« outplacement », l'aide au reclassement des cadres licenciés, est un atout mais il peut aussi être mal perçu.

PAR VÉRONIQUE PIERRON

Banquier chez Neufilize Vie, Henry Guido avait été missionné en 2003 pour créer un cabinet de courtage en assurance vie. Lorsque, cinq ans plus tard, la direction change de stratégie, il décide de partir pour créer sa propre entreprise. « On s'est mis autour de la table pour négocier mon départ et l'entreprise m'a proposé un 'outplacement' car elle tenait à ce que je parte avec le moindre mal. » Pendant de nombreuses années, le secteur de la banque a licencié au compte-gouttes et l'outplacement, ce procédé qui consiste à aider les cadres licenciés à retrouver un emploi, demeurerait plutôt confidentiel. Mais depuis l'été dernier, la donne a changé avec 380.000 postes supprimés par les banques à travers le monde. « Les banquiers arrivent dans le peloton de tête des collaborateurs licenciés, indique Francis Binoche, directeur de Right Management Dirigeants. L'outplacement se développe à cause de la montée en puissance de la protection des salariés. » Cette méthode anglo-saxonne d'accompagnement d'un collaborateur dans sa recherche professionnelle est en général

proposée par les ressources humaines de l'entreprise, et de plus en plus de cadres négociant aujourd'hui eux-mêmes cette aide. Des cabinets spécialisés développent des méthodes d'entraînement à la recherche d'emploi où tout commence par un bilan de compétences et la mise à disposition d'une logistique, comme un bureau ou du matériel informatique. Et le paramètre le plus important repose sur l'appropriation du réseau, comme l'observe Nathalie Mouradian, consultante-coach chez Leroy Consultant, groupe BPI : « *En période de marché tendu et de gel des recrutements par les grands établissements bancaires, le réseau prend plus d'importance et permet à 80 % des cadres dirigeants d'accéder à un nouveau poste.* »

Les professionnels du secteur s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas eu de croissance spectaculaire de l'*outplacement*, mais « *une augmentation visible* », précise Claude Fannius, consultant en accompagnement de carrière de cadres et dirigeants chez DBM. Cet ancien directeur général de la banque privée chez Banque Populaire, reconverti dans les ressources humaines, poursuit : « *Le flux a été plus dense au cours des sept derniers mois, avec un élargissement de la tranche d'âge et l'arrivée de salariés de 26 ans.* »

Une hausse due à la crise

Catherine Deschamps, consultante senior chez Robert Walters Assessment raconte : « *Touchées de plein fouet par la crise, les banques ont mis en place des solutions d'outplacement collectif et individuel alors que, depuis 2004, on assistait à une baisse de cette pratique.* » La crise a aussi entraîné un changement de paradigme dans les compétences et les métiers. Ainsi, ceux du front-office dans la banque de financement et d'investissement (BFI) sont moins demandés au profit de postes de commerciaux et de profils plus seniors. Chantal Psaume a travaillé vingt ans aux ressources humaines du CCF avant de quitter la banque après son rachat par HSBC. Elle s'occupe aujourd'hui de l'accompagnement dans le secteur bancaire chez Altedia et constate une démocratisation de cette pratique autrefois destinée aux seuls cadres dirigeants : « *Des outplacements sont*

RENCONTRE AVEC...

Marc Saunder,
président de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle



« Un tabou existe encore dans le secteur de la finance »

La crise a-t-elle fait augmenter le recours à l'outplacement dans les banques ?

Elle a généré une augmentation des plans sociaux dans les établissements financiers - notamment la banque de financement et d'investissement -, et les ressources humaines ont proposé, plus souvent que par le passé, un recours à l'*outplacement* collectif. En revanche, au niveau individuel, on reste dans une relative stabilité.

Combien de cadres sont concernés aujourd'hui par cette technique de reclassement en France ?

Moins de 5 % des cadres au chômage sont accompagnés par des mesures d'*outplacement*,

soit entre 7.000 et 8.000 personnes. Un tabou existe encore dans la finance où de nombreux cadres sortent de grandes écoles de commerce et sont réticents car ils ont peur d'être perçus comme étant en difficulté. A l'inverse, dans des secteurs comme la publicité, c'est entré dans les mœurs.

Voyez-vous une évolution notable de l'outplacement ?

Oui car la génération des DRH se renouvelle par des responsables plus jeunes qui connaissent l'*outplacement* depuis toujours. Alors qu'il s'appliquait surtout à des cadres seniors, des cadres plus jeunes dont certains ont moins de 30 ans sont aujourd'hui accompagnés.

proposés à certains cadres supérieurs ainsi qu'à des 'middle-managers'. Je m'occupe aussi de deux plans sociaux dans des BFI. »

Dans un marché particulièrement difficile, le fait d'être accompagné est un atout. « *La cooptation pour retrouver un job est morte, prévient Francis Binoche. Et pour passer dans une autre île, il faut des passeurs comme nous. C'est une guerre d'usure, surtout dans le monde bancaire.* » Pascale Pestel, qui a fondé en 2005 son propre cabinet de ressources humaines, Motivia Consultants, va encore plus loin et considère que « *l'outplacement devrait être non négociable car ne pas rester seul dans sa recherche d'emploi est devenu vraiment indispensable* ».

L'accompagnement ne constitue en effet qu'une proposition faite au collaborateur, qu'il est libre de refuser en échange d'une somme d'argent équivalente. Pour l'entreprise, « *proposer ce service est une question d'image ou plus simplement un désir d'aider les collaborateurs à poursuivre leur*

carrière ailleurs car leur valeur peut être transfigurée à l'extérieur », relève Claude Fannius. Mais la démarche n'est pourtant pas toujours guidée par des élans de générosité. Dans certains cas, il s'agit de circonscrire le risque de nuisance de la personne. « *En échange, on lui donne les meilleurs moyens de se repositionner* », précise Catherine Deschamps. Pour les directions des ressources humaines des banques, le sujet est délicat à aborder de façon ouverte, surtout en période de crise. Une grande

banque française explique ainsi sa gêne car cette prestation ayant été proposée à certains salariés et pas à d'autres, en parler peut être source de tensions supplémentaires.

Aujourd'hui, cette pratique demeure encore peu connue de tous les salariés. Nathalie Mouradian le déplore car « *c'est très bénéfique surtout quand le marché se rétrécit* ». Cette ancienne collaboratrice de Citi Bank s'est elle-même reconvertie dans les ressources humaines grâce à cette méthode. Après treize ans passés dans le groupe, l'évolution

Le collaborateur est libre de refuser l'accompagnement en échange d'une somme d'argent équivalente

Un levier pour changer radicalement de voie

proposée par la banque ne correspondait plus à ses désirs et elle décide de partir. « C'était un départ négocié et j'ai demandé un 'outplacement' car je voulais donner une nouvelle voie à ma carrière. J'ai alors réalisé que le métier d'accompagnement était ce que je préférais car il est ancré dans la logique de l'entreprise en mettant l'accent sur l'humain. »

Mauvaise perception

Toutefois, au sein des banques, ce type d'accompagnement se heurte encore à une image peu favorable pour ceux qui en bénéficient, comme en témoigne l'ancienne collaboratrice d'une grande banque d'affaires française touchée de plein fouet par la crise. Son DRH lui propose un *outplacement* qui lui permet de retrouver rapidement un poste équivalent. Elle décide pourtant de taire son expérience. « On m'a mise en garde sur le fait d'avouer que j'ai bénéficié de cet accompagnement qui serait sans doute très mal vu par mes nouveaux employeurs. Car ils pourraient me juger comme une personne non autonome ne sachant pas se débrouiller seule. » Chantal Psaume confirme ce type d'attitude : « Il y a une vraie demande des candidats auprès des cabinets de chasseurs de têtes mais en même temps, l'évocation de l'*outplacement* les gêne car il est trop souvent perçu comme un signe de faiblesse. »

Reste que ce « coaching » peut aussi être un levier pour changer radicalement de voie ou créer son entreprise, des orientations qui tentent fortement les banquiers licenciés au moment où ils ont l'occasion de faire le point sur leur carrière. « Il faut positiver ce moment et s'échapper de l'image du chômeur négatif, souligne Henry Guido. Car c'est une occasion unique de réfléchir et d'avoir un œil dans le rétro tout en gardant l'autre fixé sur l'avenir, avec pour seule priorité de construire ce dernier. » Si Henri Guido est resté dans le même secteur d'activité en reprenant un cabinet d'agent général d'assuran-

TÉMOIGNAGES



Sabine Perez, ancienne responsable des ressources humaines d'un groupe de bancassurance

« L'objectif est de transformer une période délicate en opportunité »

« J'étais responsable des ressources humaines dans la filiale bancaire d'un groupe de bancassurance, et à la suite d'un processus de fusion, j'ai négocié mon départ avec un 'outplacement'. C'est dans ces moments que l'on se rend compte que les cordonniers sont toujours mal chaussés car en tant que responsable RH, en plus d'être un peu seule, je n'avais pas de gestion de carrière. L'*outplacement*

m'est donc apparu comme une évidence. C'est une chance dont l'objectif est de transformer une période délicate en opportunité. Après vingt ans de carrière professionnelle très soutenue, j'ai eu envie de me poser les bonnes questions. J'avais besoin d'un professionnel qui m'épaula dans le bilan de ma carrière et m'autorise à faire celui de mes compétences. C'est l'importance de l'effet

miroir pour voir ce que l'on dégage. Aujourd'hui, je suis en 'outplacement' depuis le 15 juin 2009 chez Right Management Dirigeants après avoir vu plusieurs autres cabinets. Mon projet est plus clair car je veux franchir une nouvelle étape et créer un cabinet de conseil indépendant en ressources humaines orienté vers la création d'entreprises et les petites PME. »

Franck Esclozas, fondateur de la société Mirevas, conseil en organisation sur le marché de la banque d'investissement



« Dès le départ, ma démarche était atypique »

« J'étais directeur du développement chez Natixis. Lorsque j'ai négocié mon départ en 2004, j'ai demandé un 'outplacement'. A la base, ma démarche était atypique puisque mon intention était clairement de créer ma propre société. Mais j'avais besoin de prendre du recul et l'accompagnement m'a aidé à faire le point sur mes compétences dont le bilan est

très dense à presque 40 ans. Ensuite, je souhaitais être accompagné par des personnes qui m'aident à réfléchir et m'apportent une véritable infrastructure. J'ai rencontré une dizaine de cabinets et mon choix s'est porté sur Altedia car c'était à 99 % une rencontre de personnes. J'ai pris le temps de discuter de mes motivations de créer ma propre activité liée à la banque de marché. C'est une

véritable opportunité de s'arrêter et de réfléchir au cours d'une carrière avec une personne qui apporte une contre-expérience, tout en ayant un regard sur le modèle économique d'une société. Aujourd'hui, ma société Mirevas, spécialisée en conseil en organisation sur le marché de la banque d'investissement, emploie 25 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaire de 4 millions d'euros. »

ce Axa en région parisienne, certains candidats à l'*outplacement* décident de changer de vie. Claude Fannius a ainsi eu, parmi ses candidats, le responsable d'une banque américaine qui a ouvert une école d'aviation légère et un trader qui a racheté une société d'horticulture. « Sans être aussi radicaux, les scénarios de reclassement constituent

une vague de fond qui va s'amplifier dans les trois prochaines années avec la crise, les voies de rebond d'un concurrent n'existent plus, avec Francis Binoche. D'où l'importance de notre rôle d'accompagnateur dans ce contexte de rupture, qui vise à soutenir les professionnels dans la construction de leur projet. » ■