

Construire une politique sociale dans une jeune entreprise

Après avoir bâti les fondations sociales de Natexis Asset Management, jeune société créée en 1998, les objectifs de la direction des ressources humaines ont été de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, d'améliorer la qualité du dialogue, et d'offrir aux salariés des perspectives d'évolution dans leur carrière.

Christophe Herrmann
DRH adjoint
Filière gestion
pour compte de tiers
Natexis Banques Populaires



■ Le recrutement représente une activité stratégique qui monopolise une grande partie de la direction des ressources humaines, en particulier lors des premières années de constitution d'une société.

D'un effectif légèrement supérieur à cent collaborateurs lors de sa création en 1998, Natexis AM, qui regroupe les anciennes sociétés de gestion financière du Groupe Banque Populaire (Bred gestion, Caisse Centrale des Banques Populaires, Natexis gestion, BMF gestion), a doublé son effectif en cinq ans. À l'origine, certains secteurs regroupaient seulement quelques personnes, et quasiment tous les services ont dû être constitués. Les premières années, peu de recrutements ont été effectués sur « le cœur du métier de l'entreprise », la gestion (gérant de portefeuille, assistant de gestion, analyste, etc.).

Pour mener à bien les missions qui incombent à la direction des ressources humaines, il faut garder en mémoire que le recrutement constitue une activité sensible où l'entreprise peut affirmer son niveau global de compétences, ou bien au contraire l'altérer. Les premières phases du recrutement sont décisives. Ainsi, une embauche qui n'aboutit pas (rupture du contrat pendant la période d'essai, démission, licenciement) représente un réel coût pour l'entreprise, tant sur les plans financier, organisationnel ou psychologique. Le profil recherché (parcours, formations initiale et complémentaire, personnalité, etc.), l'environ-

nement (responsable hiérarchique, collègues), l'évolution possible du poste ainsi que les éléments de rémunération, sont des éléments fondamentaux à mettre en exergue avec le service recruteur. Si ces interrogations ne sont pas levées avant le début du processus de recrutement, et surtout si elles n'ont pas fait l'objet de réponses claires, la qualité du recrutement risque d'être diminuée.

« L'écoute et l'observation sont primordiales lors de l'entretien individuel. »

L'écoute est donc fondamentale, que ce soit lors des échanges avec le service faisant appel à la direction des ressources humaines ou lors des entretiens de recrutement. En effet, si notre processus ne fait appel ni à des tests psychologiques, ni à la graphologie, ni à d'autres « outils » de ce style, l'écoute et l'observation sont primordiales lors de l'entretien individuel.

Assurer la cohésion sociale

Hormis la responsabilité du recrutement des effectifs, plusieurs missions incombent aux ressources humaines depuis cinq ans. Ainsi, les relations sociales au sein de l'entreprise constituent le deuxième grand axe depuis la création de la nouvelle entité. En complément

des activités traditionnelles en relation avec les Institutions représentatives du personnel (IRP) et les délégués syndicaux, trois grands chantiers ont rythmé les relations sociales de Natexis AM depuis cinq ans.

Au moment de sa création, l'entreprise était constituée de collaborateurs issus de l'ancienne Caisse Centrale des Banques Populaires (CCBP) et de la Bred BP. Deux statuts coexistaient au sein de la même entreprise. La première mission était donc de mettre en place un statut collectif unique. Au-delà de différences qui pouvaient être significatives, et à un moment où les collaborateurs travaillaient ensemble depuis près d'un an, existait encore le « syndrome du rétroviseur », qui consiste à faire référence au passé. Il s'avérait donc difficile dans ce contexte de renforcer la cohésion sociale et de faire émerger une nouvelle culture d'entreprise ou une culture d'entreprise nouvelle. Dans le cadre prévu par le Code du travail, des négociations avec les délégués syndicaux ont été ouvertes afin d'homogénéiser l'environnement social. Celles-ci ont débouché sur la signature d'un accord d'entreprise définissant le même statut collectif pour tous les collaborateurs de Natexis AM, avec notamment des modalités de prise en charge de la prime de transport, la prime de scolarité, la prime de crèche, les médailles du travail, etc.

Dès fin 1999, Natexis Asset Management a fait appel à Bernard Brunhes Consultants pour l'accompagner dans la

mise en œuvre de la réduction du temps de travail. Un comité de pilotage a été créé et de nombreuses réunions de travail organisées avec les collaborateurs. Une première phase de diagnostic évoquait notamment des problèmes de communication interne et de définition des fonctions. Des négociations avec les délégués syndicaux furent relativement longues notamment car elles se déroulèrent dans un contexte juridique complexe. En juin 2000, l'accord était conclu.

Quelques semaines plus tard, dans le cadre du rapprochement CCBP/Natexis Banque, Natexis AM s'attela à l'intégration de Natexis Gestion, la société de gestion d'actifs de Natexis Banque, composée de quarante personnes. Tout au long de cette opération, la direction des ressources humaines et un certain nombre de responsables opérationnels ont reçu à de nombreuses reprises les collaborateurs pour répondre à leurs questions, les écouter, prendre en considération leurs souhaits et contribuer à leur intégration. Étant donné que les cultures d'entreprise étaient différentes et que certaines méthodes de travail variaient (par exemple, au sein du middle-office et de la gestion), certains rapports humains nécessitaient des ajustements.

Trois ans plus tard, le bilan s'avère positif et tous les collaborateurs qui le souhaitaient ont trouvé leur place et ont enrichi Natexis AM de leurs compétences.

Évaluer et perfectionner les compétences des salariés

Dès le départ, la direction générale et la direction des ressources humaines ont affiché une volonté commune de se doter d'une politique de formation ambitieuse et efficace. C'est notamment à cet effet que des entretiens d'évaluation ont été instaurés, en accord avec l'article 36 de la Convention collective de la banque. Celui-ci prévoit que « *chaque salarié bénéficie, au moins une fois tous les deux ans, d'une évaluation professionnelle. L'évaluation professionnelle est un acte important de la gestion des ressources humaines. [...] Les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle sont aussi abordés prioritairement à cette occasion* ». Cet entretien d'évaluation, qui se déroule entre le collaborateur et son hiérarchique, permet d'aborder les points suivants : le

Formalisation du process de recrutement

- Rédaction de la fiche de demande de recrutement par le responsable demandeur (c'est un client interne).
- Analyse et validation de la DRH (budget, profil, salaire, etc.).
- Validation de la direction générale (ou demande d'éléments complémentaires).
- Rédaction puis diffusion de l'annonce en interne et externe (sites internet quasi essentiellement car excellent rapport qualité/coût).
- Réception, analyse et tri des candidatures à la DRH puis avec le client interne (certains d'entre eux, notamment pour le recrutement de métiers très techniques, souhaitent effectuer eux-mêmes le premier tri des candidatures).
- Entretiens individuels DRH et client interne.
- Décision commune client interne/DRH.
- Discussion finale DRH avec le candidat retenu.
- Rédaction du contrat de travail DRH, signature du candidat.
- Intégration du nouveau collaborateur.
- Suivi pendant la période d'essai (fiche mensuelle rédigée par le responsable puis envoi à la DRH).

descriptif des principales activités du poste et des compétences associées, l'auto-évaluation par le collaborateur, et l'évaluation par le manager, la fixation des objectifs, le niveau de satisfaction du collaborateur, les éventuels souhaits d'évolution professionnelle et les besoins en formation professionnelle. Quatre axes principaux caractérisent le plan de formation : l'amélioration des connaissances financières et bancaires, bureau-tique, management et anglais.

L'entretien d'évaluation présente aussi des avantages pour la direction des ressources humaines.

Premièrement, il permet de disposer de descriptifs de postes actualisés, du niveau global de satisfaction des collaborateurs, d'une photographie globale des souhaits d'évolution et donc des itinéraires possibles de mobilité.

« L'évaluation professionnelle est un acte important de la gestion des ressources humaines. »

Deuxièmement, il permet de disposer de véritables dossiers individuels de gestion de ressources humaines et non plus uniquement de gestion administrative. Il est en effet frustrant, voire contre-productif, de travailler à partir de données comportant comme seuls

éléments écrits le dossier d'entrée, la situation familiale, la médaille du travail, pour des collaborateurs ayant parfois vingt ans d'ancienneté. Des éléments complémentaires permettent de porter une appréciation plus fine et complète sur les collaborateurs tels que les différents postes occupés, les niveaux de compétences mis en œuvre, les aptitudes au management, etc.

Affirmer l'identité de l'entreprise

Afin d'assurer la cohésion sociale au sein de l'entreprise et de véhiculer une information fiable et rapide, la communication interne reste un élément primordial au sein de toute entreprise. Ainsi, les collaborateurs ont accès, d'une part, à différents supports de communication interne au sein du Groupe (sites internet, journaux internes de Natexis Banques Populaires et du Groupe Banque Populaire), et d'autre part, à des outils spécifiques à la société de gestion d'actifs.

Par exemple, quelques mois après la création de la direction des ressources humaines, sortait le premier numéro de « Entre voir », une lettre trimestrielle de communication interne. Cette étape dans la construction de l'identité permet d'aborder l'actualité de la société et, en particulier, les réalisations des différents collaborateurs. D'autres outils d'information, plus classiques, ont également été mis en place : mails, petits-déjeuners, réunions d'information, ou bien sémi-

naires annuels d'intégration des nouveaux collaborateurs. Ces actions permettent de renforcer un socle commun de culture financière.

En 2003, le directeur général (nommé le 1^{er} janvier de cette année) a enrichi la palette d'outils de communication interne. Il a souhaité recevoir en entretien individuel tous les collaborateurs au cours du premier semestre. Il a instauré des réunions d'information trimestrielles qui rassemblent tous les collaborateurs, et abordent l'actualité et les chantiers en cours. Il a enfin lancé un projet d'entreprise qui a associé une soixantaine de collaborateurs. Celui-ci sera présenté dans sa version aboutie à tout le personnel courant septembre.

S'il était difficile les premières années de répondre aux demandes des collaborateurs et des candidats concernant les possibilités d'évolution de carrière dans une entité à taille relativement restreinte, le cadre est aujourd'hui plus favorable. Les salariés demandent en effet des actes, des exemples de parcours concrets, leur permettant de mieux concevoir leur avenir professionnel au sein de Natexis AM ou de la filière Gestion pour compte de tiers (ensemble des filiales chargées de gestion d'actifs).

L'accord sur la mobilité signé au niveau du Groupe prévoit la reprise de l'ancienneté, que le délai de mise en œuvre de la mobilité soit inférieur ou égal au préavis et sans période d'essai. De plus, l'entretien d'évaluation mis en place par Na-

texis AM permet aux collaborateurs d'exprimer leurs souhaits d'évolution de carrière. La création d'une direction des ressources humaines filière transversale à plusieurs filiales (Natexis Assurances, Natexis Interépargne, Natexis Asset Management et Banque Privée Saint Dominique) permettra, à moyen terme, d'offrir davantage d'opportunités en matière de gestion de carrière. L'un des objectifs de cette nouvelle entité est d'offrir des possibilités d'évolution au sein d'un bassin d'emplois très diversifiés en matière de métiers. Cette nouvelle organisation autorisera plus de mobilités et d'évolutions grâce à des systèmes de permutations, de « cascades », de détachements, fondés sur le volontariat et avec l'appui de formations à chaque fois que ce sera nécessaire. ●