

Quels profils de banquiers pour les organisations par métiers ?

David Robson
Responsable
banque-finance (Paris)
TASA Worldwide
Conseil en recrutement
de cadres dirigeants



L'organisation par métiers induit l'émergence de cadres aux qualités duales.

Les compétences requises chez les cadres gagnants peuvent paraître contradictoires : savoir être autonome tout en respectant une discipline, savoir travailler «comme un hélicoptère»...

A La mise en place d'une organisation par métiers dans les grands établissements bancaires est aujourd'hui un fait quasi général. Souvent, les lignes métiers se croisent avec un découpage géographique pour former une organisation dite «matricielle». La tendance est donc bien à l'effacement des organisations strictement hiérarchiques, basées sur des critères géographiques. Cette tendance est renforcée dans une Europe qui tend à devenir le marché domestique des grandes banques du continent.

Quels sont les profils «gagnants», en termes de compétences et de personnalité, des cadres bancaires dans ce type actuel d'organisation ?

Fonctionner en mode «réseaux»

En premier lieu une organisation par métiers, qui plus est dans un contexte matriciel, induit un fonctionnement en mode «réseaux». Ainsi, les cas de cadres placés en double ligne hiérarchique se multiplient (exemple classique : autorité hiérarchique d'un directeur géographique assortie d'un *reporting* auprès d'un directeur «métier»). De plus, la logique des métiers conduit souvent à

concentrer l'expertise technique sur des centres réduits en nombre. Aussi, les collaborateurs éloignés de ces centres – notamment les commerciaux qui, souvent, restent en position décentralisée proche des clients – doivent savoir trouver un mode opératoire efficace avec les centres d'expertise.

«La tendance est donc bien à l'effacement des organisations strictement hiérarchiques, basées sur des critères géographiques.»

Dans ce type d'organisation, la première qualité attendue d'un cadre bancaire destiné à fonctionner en mode «réseaux» est la capacité à communiquer. Mais, prise isolément, cette qualité paraît insuffisante si elle n'est pas assortie d'une forte capacité à convaincre et de l'habileté nécessaire pour traiter – notamment au sein de la banque – avec des interlocuteurs variés et de niveaux hiérarchiques très divers.

L'exemple n° 1 (encadré) est illustratif de ces qualités de communication, de persuasion et d'habileté relationnelle requises par le travail en réseaux. Il s'agit, en effet, du cas d'un cadre commercial décentralisé, en France, par rapport au centre européen d'expertise et de support technique de son métier basé à Londres. Ce cadre travaillerait-il avec succès s'il ne savait pas mobiliser les énergies londoniennes au profit de son territoire (la France), sachant qu'il est pour cela en «compétition» avec des collègues basés partout en Europe et qui ont à cœur de développer leur propre territoire (l'Allemagne, le Bénélux, la Suisse, etc.) ?

Compétences techniques : le modèle de «l'hélicoptère»

Par ailleurs, l'organisation par métiers valorise l'autorité de compétences : le «spécialiste métier» prend le pas sur le «banquier généraliste». Si une certaine spécialisation technique est aujourd'hui une condition nécessaire au succès, elle n'est pas suffisante. En effet, les niveaux variés d'intervention liés au fonctionnement en réseaux nécessitent, de la

part du cadre, une excellente disposition, mentale et opérationnelle, à s'extraire de son strict domaine technique pour bien appréhender toutes les facettes de son activité. «Que font mes collègues des autres métiers avec le client X ?», «Ne suis-je pas en train de réinventer la roue ? n'y a-t-il pas en Europe quelqu'un qui sait mieux faire que moi ce que je suis en train de faire ?» : telles sont quelques questions clés que le cadre gagnant doit, aujourd'hui, savoir se poser dans une organisation par métiers.

Savoir être aussi efficace pour traiter une question «au ras des pâquerettes» que pour appréhender un enjeu stratégique, voilà ce qui définit ce que nous appelons des profils «d'hélicoptère» (par analogie avec les altitudes de vol). Les organisations par métiers valoriseront ces profils, à l'aise à tous les niveaux de la réflexion et de l'action. Et peut-être, les «Senior Bankers» de demain seront-ils des collaborateurs issus des filières métiers et qui auront excellé dans l'art de «faire l'hélicoptère». Ces profils sont le fait de personnes douées de beaucoup de flexibilité, de mobilité, de discernement et... d'humilité. Le cas n° 2 en est une illustration.

De l'autonomie dans l'incontournable discipline

Il va de soi que la pratique courante de l'anglais est indispensable dans les filières métiers, y compris pour les postes basés en France. Au-delà du strict aspect technique de l'anglais, il est clair que l'ouverture aux autres et à leur culture est un élément essentiel de différenciation de la qualité des collaborateurs. En effet, une organisation par métiers n'efface pas (encore) les différences culturelles entre régions et, a fortiori, pays...

Enfin, il apparaît qu'une organisation par métiers favorise les cadres dotés d'une bonne capacité d'autonomie, surtout s'ils travaillent en position décentralisée. Ceci dit, cette capacité d'autonomie doit être doublée d'une excellente inclinaison pour le *reporting* et les procédures (une banque reste une banque...). Savoir être très autonome tout en restant discipliné, telle est une autre quadrature du cercle du cadre bancaire au sein d'une organisation par métiers ■

Cas n° 1 : parcours et profil

Madame X, responsable financement export/ financement de projets au sein de la filiale française d'une grande banque internationale

A 36 ans, Madame X occupe un poste en vue dans sa banque à Paris. Recrutée il y a bientôt trois ans pour y démarrer une activité de financement export/ financement de projets auprès de la clientèle française, elle a réussi à faire une place, à son établissement sur notre marché français, réputé difficile. Au sein de sa banque, Madame X est positionnée sur une double ligne de *reporting*

(organisation matricielle). Placée sous l'autorité du responsable Europe de l'activité «*Global Structured Export Finance*» de la banque (lequel est basé à Londres et est un Canadien de Montréal), elle reporte également au directeur général de la banque à Paris. C'est avec doigté qu'elle a su gérer cette double relation, notamment avec son directeur général qui lui a ouvert de nombreuses portes, à haut niveau, auprès des grandes entreprises françaises. Techniquement «pointue», Madame X a su s'imposer par sa compétence –

acquise dans la banque française où elle avait préalablement fait toute sa carrière dans la ligne métier – auprès de l'équipe londonienne qui intervient, pour l'essentiel, dans la structuration des «*deals*». Aussi, elle a gagné la confiance de son responsable Europe qui, à présent, lui laisse une grande autonomie dans son travail. Madame X envisage l'avenir avec sérénité. Son responsable Europe lui a laissé récemment entendre qu'elle était bien placée pour prendre en charge, dans son métier et depuis Paris, la responsabilité d'une zone «Europe du Sud».

Cas n° 2 : parcours et profil

Monsieur Z, directeur-adjoint dans une banque française. Responsable du développement international du produit «conservation-titres»

Monsieur Z travaille dans une banque française qui a l'ambition de se positionner comme un conservateur-titres européen pour sa clientèle française et internationale. Agé de 46 ans, il s'est vu confier il y a 4 ans la responsabilité du développement international de cette ligne «produit» qui appartient au métier «services logistiques». Monsieur Z a d'abord réalisé un parcours classique d'exploitant entreprises. Après le poste de n° 2 de la succursale de la banque

à Milan de 1985 à 1988, il s'est orienté vers le «*correspondent banking*» sur la zone Europe à son retour au siège. En 1992, la banque a proposé au métier «services logistiques», récemment créé, d'utiliser au mieux l'homme de réseaux européens qu'était Monsieur Z qui a ainsi accepté, à 40 ans, d'appendre un nouveau métier. Il a accepté d'être détaché pendant 18 mois en province, en tant que membre de l'équipe des organisateurs du département conservation-titres, où il a su se faire accepter des «titrards» par son caractère rigoureux, sa capacité d'analyse et à apprendre, et ses talents de négociateur. De retour à Paris en 1994, Monsieur Z pris la

responsabilité du développement international de la conservation. Avec succès. Influant sur les relais dont il dispose au centre de conservation-titres en province, Monsieur Z a orienté l'organisation du centre vers une clientèle plus internationale. Utilisant son réseau européen dans la banque, il a décroché la partie française de la conservation de plusieurs institutions européennes, dont un grand assureur allemand. Enfin, il a su convaincre la direction de racheter l'activité conservation d'une banque du Bénélux qu'il avait connue du temps du «*correspondent banking*».

NB. Ces profils sont fictifs, mais inspirés de cas réels.