

Société Générale (ici, son siège à La Défense) a créé un « campus métiers mobilité ».

Banques, vers un grand jeu de chaises musicales

La toute récente loi de sécurisation de l'emploi crée de nouveaux dispositifs pour favoriser la mobilité interne.

www.agefi.fr/carrieres-emplois

PAR SORAYA HAQUANI

Nous sommes sur un terrain inconnu, c'est un peu comme avancer dans la jungle », s'inquiète un syndicaliste de Natixis où se déroulent actuellement des négociations concernant un accord sur l'emploi. L'objet de son inquiétude : l'emploi justement, avec de nouveaux dispositifs de mobilité interne pour les salariés. Le sujet est sensible. Parmi les mécanismes créés par la loi

de sécurisation de l'emploi (LSE), adoptée le 14 mai dernier par les députés, figure le fait de pouvoir licencier à titre individuel pour motif économique, et sans devoir justifier ce motif, un salarié qui aura refusé une mobilité interne. Jusqu'à présent, le licenciement individuel économique était impossible. Et passé dix refus, l'entreprise devait lancer un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

L'objectif de la LSE est de maintenir les emplois dans les entreprises tout en accroissant la flexibilité des organisations. Cette nouvelle façon de gérer les mobilités

internes est perçue comme une opportunité pour les groupes bancaires à l'heure où de nouveaux enjeux (réglementaires, numériques, usages des clients...) les poussent à adapter leurs métiers et les compétences de leurs collaborateurs. A condition que les syndicats signent ces accords « globaux » qui abordent par ailleurs de nombreux thèmes : les seniors, les jeunes, la formation professionnelle, etc. « Pour le moment, nous travaillons sur un projet d'accord et nous ignorons ce que la direction va garder ou enlever », confie Francis Vergnaud,

délégué syndical national (DSN) du SNB CFE-CGC. Toute la problématique repose sur ce jeu de tractations, comme l'explique Jean-Philippe Sennac, directeur associé d'Apex, cabinet de conseil auprès des représentants du personnel : « *Au fond, la LSE offre un squelette assez maigre (il s'agit de trois articles dans le code du travail) et c'est aux entreprises et aux syndicats d'y mettre de la chair avec leurs discussions : quelles mesures d'accompagnement prévoir ? Quelles contreparties en cas de mobilité géographique ou professionnelle ? Quel accompagnement ? Que fait-on en cas de refus du salarié ? Il s'agit d'une matière nouvelle pour les syndicats. Les mesures d'accompagnement sont un catalogue énorme. Le champ est très vaste, ce qui rend les négociations compliquées.* »

Réorganisations

Quelle que soit leur nature (fonctionnelle ou géographique), ces mouvements sont souvent délicats à mettre en œuvre. « *J'ai beaucoup de dossiers de salariés de banques en conflit avec leur employeur sur des questions de mobilité interne. De façon générale, cela pose des difficultés dans les banques, témoigne Florence Laussucq-Caston, avocate en droit social chez LCG Avocats. Les litiges se terminent généralement par des contentieux, les établissements négociant moins qu'avant et comptant sur la longueur des procédures pour décourager les salariés.* »

« *La nuance entre une mobilité entraînant la modification du contrat de travail (qui ne peut pas être imposée au salarié) ou les conditions de travail (dans ce cas elles peuvent l'être) est une source de conflits en justice car la distinction entre les deux situations est très factuelle et peut être difficile à établir* », ajoute Aurélien Louvet, avocat associé du cabinet Capstan. « *J'ai demandé une mobilité mais le profil du poste n'était pas celui pour lequel j'avais postulé. J'ai fini par démissionner, raconte cette ancienne salariée d'une banque française. Les mobilités existent dans ce secteur mais elles sont parfois faussées car les managers ne jouent pas*

le jeu. Il peut arriver qu'un poste soit pourvu avant d'être ouvert. Et c'est là que se créent des contentieux. Dans d'autres cas, elle est imposée aux managers et le salarié est mis de côté. »

« *Basé à l'étranger, j'avais accepté un poste de passage vers un autre métier en salle des marchés, relate ce financier. Je me suis rendu compte que les choses n'étaient pas du tout conformes à ce que l'on m'avait dit à l'oral. On faisait semblant de me chercher un poste. Les choses ne se sont pas améliorées avec mon management et la banque a exigé que je revienne à Paris où j'ai été mis au placard avec un salaire réduit de 70 %. J'ai fini par prendre un plan de départ. Aujourd'hui, j'attaque mon ancien employeur pour licenciement abusif et d'autres motifs.* »

Dans des contextes de réorganisation ou de cession d'activités ou encore de PSE, la situation est d'autant plus tendue pour les salariés qui sont contraints de se recaser ailleurs dans l'entreprise. « *Suite à un rachat, puis un PSE, mon activité a fermé et les RH me proposaient des postes*

L'AVIS DE...

Sabine Smith-Vidal, avocat en droit social, associée d'Allen Overy à Paris



« Un nombre croissant de contentieux judiciaires sont liés à la mobilité »

La loi de sécurisation de l'emploi favorisera-t-elle les mobilités internes au sein des banques ?

Cette nouvelle loi permet aux entreprises de gérer les évolutions de leurs emplois et de leurs compétences en utilisant les mobilités internes selon des modalités définies par accord d'entreprise. L'idée est d'apporter de la flexibilité aux employeurs tout en encadrant ces mobilités, notamment géographiques. Pour autant, il est à craindre que les organisations syndicales forment des résistances à signer. Par ailleurs les salariés français n'ont pas la culture de la mobilité.

Les mobilités internes constituent-elles une source importante de contentieux dans la finance ?

On note un nombre croissant de contentieux judiciaires liés à des problèmes de mobilité dans le secteur bancaire entre autres, en particulier parce que toute une génération de salariés dans des fonctions peu qualifiées, les plus anciens, a été longtemps négligée en termes de formation. Une évolution plus positive se remarque depuis quelques années, mais les progrès sont encore lents pour l'employabilité.

d'analyste junior alors que j'ai vingt ans d'expérience comme spécialiste produit, déplore cet expert des marchés financiers. Avant le plan, les postes ont été distribués de façon officieuse afin que le management constitue sa nouvelle garde. Les autres ont été mis à l'écart. » Pour Michel Marchet, DSN CGT chez

Société Générale, il faut « *sortir d'un système où les transferts sont gérés dans un marché de gré à gré sans tenir compte des critères objectifs de compétences* ».

Un accord sur l'emploi a été signé en février 2013 avec les cinq syndicats de

la banque de La Défense. « *Nous n'avons pas permis les mobilités forcées* », se félicite le syndicaliste de la CGT. « *Notre accord ne découle pas de la récente LSE, c'est d'ailleurs pour cela qu'elle a réuni les signatures de nos syndicats, indique André-Guy Turoche, responsable réglementation et négociations sociales de la banque. En effet, notre texte apporte plus de garantie que la loi. Nous n'avons pas de mobilités contraintes mais des mobilités classiques de droit commun, c'est-à-dire qui ne sont pas imposées lorsqu'il y*

« Sortir d'un système où les transferts sont gérés dans un marché de gré à gré »

Besoin de réallocation des compétences

a une modification du contrat de travail. » Société Générale a même renforcé son processus avec la création d'un « campus métiers mobilité » où des spécialistes RH suivent de très près les collaborateurs désireux de bouger. « Rattaché à la DRH groupe, ce département mobilité de 46 personnes, dont 23 conseillers référents, a pour objectif de fonctionner comme une place de marché fluidifiant la rencontre de l'offre et de la demande et favorisant les échanges entre les métiers », explique Julien Ochonisky, son responsable, qui vient lui-même d'un autre métier, le crédit à la consommation.

Changement culturel

Les dispositifs dédiés à la mobilité sont une avancée, à condition de dépasser le « choc culturel » qu'ils provoquent chez des collaborateurs amenés à changer de métier, comme le souligne ce DRH d'une grande banque confronté au « besoin de réallocation des compétences ». « La mobilité verticale existe, il faut maintenant favoriser la mobilité horizontale », nuance-t-il. « Pour une entreprise, une mobilité interne constitue un recrutement alors que pour les salariés, c'est un droit ! constate pour sa part François Debenev, responsable du département de droit social chez Genesis Avocats. Par ailleurs, les salariés recherchent l'indemnisation. Statistiquement, lorsqu'on propose le choix entre une indemnisation plus élevée que les conditions légales et des outils de repositionnement, le salarié opte le plus souvent pour l'indemnisation. » Néanmoins, pour assurer la réussite de nouvelles mobilités entre leurs différents métiers et filiales, les acteurs du secteur bancaire vont devoir remporter l'adhésion de leurs équipes. Selon Jean-Philippe Sennac du cabinet Apex, « les entreprises ne peuvent mettre en œuvre des réorganisations majeures contre leurs propres salariés, elles doivent les convaincre de leurs nécessités. L'un des moyens est

TÉMOIGNAGES



Halima Halidi, 33 ans, chargée d'études clients grandes entreprises dans le réseau banque de détail en France de Société Générale

« J'ai changé de métier grâce à une conseillère dédiée à la mobilité interne »

« Après treize ans d'ancienneté chez Société Générale, je travaillais en middle-office chez SGSS*, j'avais le statut de technicienne. Autour de moi, à travers mes différents postes, il y a toujours eu de nombreux cadres. J'avais envie d'évoluer et, il y a deux ans, j'ai entrepris 'le cursus cadre' que j'ai décroché en décembre 2012 et qui m'a permis d'être éligible à une mobilité interne. J'ai cherché un poste par le biais

de mon réseau de collègues et la bourse aux emplois, mais j'ai aussi utilisé le 'campus métiers mobilité' créé en février dernier, qui permet une recherche plus fine. La RH de SGSS a d'abord exploré les postes au sein de la filiale mais ils ne m'intéressaient pas. J'ai ensuite été mise en relation avec une conseillère référente du 'campus'. Nous avons parlé de ce que je voulais et elle m'a proposé de m'orienter vers la banque de

détail en France. J'ai passé un entretien dans une agence Paris entreprises et j'ai été retenue. J'ai pris mes fonctions il y a une semaine et j'ai le statut de cadre. J'ai trouvé ce poste grâce à la conseillère du 'campus'. Je ciblais uniquement les services centraux du siège mais elle a eu l'idée de me proposer autre chose et cela a fonctionné. »

*Société Générale Securities Services France.

Axel Richer, 49 ans, directeur des risques chez Natixis Lease



« C'était comme une recherche d'emploi »

« Je travaille de longue date chez Natixis. J'ai 22 ans d'expérience dans le financement de grands projets, dont huit ans passés à Londres et quatre comme numéro deux du département. Début 2009, le responsable de cette activité m'a proposé de développer les fonds de dette au sein de Natixis Alternative Assets. Après deux ans, une partie des activités de cette structure a été mise en extinction et l'autre

transférée chez Natixis Asset Management. Je me suis alors posé la question de ce que je voulais faire et j'ai entrepris des démarches de mobilité auprès des RH pour savoir quelles opportunités existaient au sein du groupe. Pour moi, c'était comme une recherche d'emploi. J'ai rencontré plusieurs personnes grâce à mon réseau dans l'entreprise. Finalement, une occasion s'est présentée chez Natixis Lease, dont je

connaissais déjà le directeur général pour avoir travaillé avec lui dans le passé. Il s'agissait d'un double poste : piloter les chantiers Bâle 2 et reprendre la direction des risques. Le passage s'est fait facilement et j'ai eu du temps pour me former. Cette mobilité transversale s'inscrivait dans le processus classique de recrutement de Natixis Lease et relevait à la fois d'une décision métier et d'une décision RH. »

de mettre dans la balance des mesures d'accompagnement et de sécurisation de parcours professionnels à la hauteur des efforts demandés aux salariés. Si les entreprises pensent que la LSE leur permettra de faire l'économie de cette bataille à la conviction, elles se trompent lourdement. » Chez Société Générale, Julien Ochonisky

reconnait le « changement culturel » qu'impliquent ces mouvements de carrière transversaux. « Il faut donc mettre l'accent sur l'accompagnement. Dans l'accord, il est notamment prévu que chaque salarié puisse bénéficier, pour une reconversion professionnelle, d'une formation allant jusqu'à 650 heures », conclut-il. ■