

VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN DANS LA BANQUE

JEAN-CLAUDE GUÉRY*

La notion même de capital humain ne va pas de soi ; elle est apparue dans les années 1960. Ce concept a été initié pour tenter de mesurer le rendement d'un investissement en matière de formation. Cette problématique demeure d'ailleurs aujourd'hui totalement d'actualité puisqu'on en est toujours réduit à mesurer l'engagement en matière de formation uniquement par la dépense qui y est consacrée, à défaut de pouvoir trouver des indicateurs vraiment pertinents de son efficacité.

195

Comment peut-on définir ce concept ? On peut tout d'abord parler de capital humain individuel qui est la somme des savoirs et des compétences d'un individu, ceux-ci étant la résultante de son éducation familiale, scolaire et universitaire et de son expérience professionnelle. Ce capital humain permet à l'individu de se placer sur le marché du travail. La question devient plus délicate lorsqu'on aborde le sujet du capital humain de l'entreprise. On pourrait penser que celui-ci est la somme du capital humain des individus qui la compose. Tel n'est pas le cas. Le capital humain d'une entreprise ne correspond jamais à cette somme. En effet, on doit considérer deux questions essentielles : le capital humain des salariés est-il en adéquation avec les besoins de l'entreprise ? les salariés sont-ils mis en situation (management, organisation...) d'exprimer pleinement leurs compétences dans l'intérêt de l'entreprise ?

Au total, la notion de capital humain est-elle donc vraiment opérationnelle ? Environ cinquante ans après son invention, le capital humain ne figure toujours pas dans la comptabilité bilancielle des entre-

* Directeur des affaires sociales, Association française des banques (AFB).

prises. S'il est généralement admis aujourd'hui que la valeur des individus composant une entreprise est un élément incontournable de sa performance, il n'existe aucune représentation directe de cette valeur. Une donnée non directement mesurable existe-t-elle vraiment ? Il nous semblerait vraiment présomptueux de trancher ce débat, mais, comme nous le verrons, les banques attachent une importance de plus en plus grande à ce concept même si, comme tout le monde, elles ont de grandes difficultés à le cerner.

Comme dans toutes les entreprises de services, l'homme est au cœur de la performance. Dans les banques, la montée en niveau des emplois constatée depuis environ deux décennies s'accélère depuis quelques années du fait à la fois de la disparition des emplois non qualifiés du *back office*, des nouvelles exigences dans la commercialisation des produits financiers et des besoins nouveaux d'expertise. La valeur du capital humain des banques ne cesse donc de croître et les enjeux qui en découlent sont désormais stratégiques.

L'action des banques dans ce domaine présente plusieurs aspects. Tout d'abord, elles cherchent par le recrutement à se procurer sur le marché du travail les meilleurs talents. Ensuite, elles cherchent à conserver et à faire fructifier ce capital initial par divers moyens tels que les politiques de rémunération, les incitations diverses, le repérage des plus talentueux, la formation. Enfin, il faut désormais satisfaire aux demandes des agences de notation extra-financière qui prennent en compte la valorisation du capital humain dans leur notation « socialement responsable ». Il s'agit là d'un enjeu relativement nouveau, mais de plus en plus prégnant.

L'ACQUISITION DU CAPITAL HUMAIN DANS LES BANQUES : LE RECRUTEMENT

Les recrutements dans la banque ont présenté, dans le temps, des phases très distinctes. De très nombreux recrutements ont été opérés dans les années 1970 et sont dus à la fin de l'autorisation préalable d'ouverture des agences et surtout à la progression très rapide de la bancarisation de la population française. Par contre, on a enregistré de faibles recrutements dans les années 1990 du fait des très importants gains de productivité dans le traitement des opérations dus à l'automatisation et à la dématérialisation des titres. Depuis 2000, on assiste à un développement du nombre des embauches dans le domaine commercial du fait de l'augmentation du nombre des points de vente, ainsi que dans les fonctions supports en raison des besoins grandissants en experts.

Depuis 2000, le taux d'embauche a oscillé entre 8 % et 10 % et ne s'est replié que légèrement en deçà en 2009 (7,7 %). Ce développement

quantitatif des recrutements s'est accompagné d'une forte et constante montée du niveau de ces derniers. Près de la moitié des embauches se font aujourd'hui à un niveau égal ou supérieur à bac + 4 (46 %) (cf. tableau 1). Il y a dix ans, les embauches se faisaient majoritairement au niveau bac + 2 (46 %), les niveaux inférieurs se maintenant autour de 10 %.

Tableau 1
Structure des embauches (diplôme, catégorie, genre)
(en %)

Diplôme	Technicien			Cadre			Ensemble		
	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme	Ensemble
< bac	1,1	2,0	1,7	0,7	0,6	0,6	0,8	1,5	1,2
Bac ou bac + 1	16,6	17,5	17,2	2,1	2,5	2,3	8,3	12,3	10,5
Bac + 2 ou bac + 3	68,7	69,7	69,3	10,1	9,8	10,0	35,1	49,0	42,8
Bac + 4 ou plus	13,7	10,8	11,8	87,2	87,1	87,1	55,8	37,2	45,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Association française des banques (AFB).

Les cadres qui ne représentaient en 2000 que 32 % des effectifs en constituent aujourd'hui plus de la moitié (52 %), la majorité d'entre eux étant maintenant des experts. Le capital humain des entreprises bancaires a donc fortement progressé en valeur (cf. tableau 2).

197

Tableau 2
Structure des effectifs (catégorie, genre)
(en %)

Catégorie	2009			2010		
	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme	Ensemble
Techniciens	33,8	61,5	49,3	32,1	59,6	47,6
Cadres	66,2	38,5	50,7	67,9	40,4	52,4
<i>dont hors classe</i>	6,9	1,5	3,9	7,0	1,6	4,0
Total	100	100	100	100	100	100

Source : AFB.

Ces évolutions sont dues à la conjonction de plusieurs phénomènes : la baisse des effectifs dans l'exploitation bancaire en raison de l'automatisation des opérations, l'augmentation du niveau exigé pour les commerciaux qui sont amenés à vendre des produits de plus en plus complexes et qui doivent en outre délivrer un conseil adéquat au client, le développement de fonctions supports de plus en plus quali-

fiées dans différents domaines (juridique, comptabilité, informatique, contrôle...). Les fortes évolutions des activités bancaires se sont accompagnées de la recherche d'un capital humain d'un niveau de plus en plus élevé et de plus en plus diversifié. La banque recrute aujourd'hui des diplômés de l'enseignement supérieur issus aussi bien des filières commerciales, juridiques, comptables ou encore scientifiques. Ces recrutements sont d'ailleurs parfois dénoncés par les professions industrielles comme asséchant le marché du travail. Le recrutement est considéré par les grands établissements comme étant un facteur important de différenciation concurrentielle. Les salons de recrutement organisés périodiquement par les grands établissements et les annonces dans la presse le prouvent aisément.

*LA RÉMUNÉRATION : ENJEU ESSENTIEL DE MOTIVATION
ET DE CONSERVATION DU CAPITAL HUMAIN*

La rémunération des personnels des banques est depuis toujours supérieure à celle de la plupart des salariés des autres secteurs. Cette situation a autrefois pu s'expliquer largement par l'accapement par les salariés des banques d'une partie de la rente que produisait cette activité dans un environnement peu concurrentiel. Aujourd'hui, les données sont profondément modifiées. Les banques françaises évoluent désormais dans un univers très concurrentiel au niveau domestique et également international pour certaines de leurs activités, en particulier la banque de financement et d'investissement (BFI). Les salaires offerts correspondent donc assez largement à la rémunération du capital humain telle que le marché du travail la détermine. Le poids de l'ancienneté dans la rémunération décline, en particulier depuis la nouvelle convention collective de janvier 2000 qui a supprimé la prime d'ancienneté, laquelle pouvait auparavant représenter jusqu'à 35 % de la rémunération. Le développement progressif des éléments variables de rémunération a également permis un meilleur ajustement de la rémunération au marché.

Les rémunérations offertes sont sensiblement supérieures à celles de l'ensemble de l'économie. Le salaire moyen par tête (SMPT) des salariés des banques est de 44 600 euros, contre 27 300 euros pour l'ensemble de l'économie. Cette différence très sensible semble être assez corrélée avec le niveau des emplois dans la banque qui est très sensiblement supérieur à celui de l'ensemble de l'économie. Les cadres représentent environ 50 % des salariés dans les banques, contre seulement 20 % environ dans l'ensemble de l'économie. On peut donc considérer qu'aujourd'hui, les salariés des banques ne sont pas « surpayés » et que la différence sensible avec les autres secteurs de l'économie s'explique par un capital humain d'une valeur supérieure dans le secteur bancaire.

Au sein même des banques, il existe une forte corrélation entre le niveau moyen de la rémunération et les compétences exigées : le salaire moyen des cadres ressort à environ 60 000 euros, contre 32 000 euros pour les techniciens. Par métiers, les écarts sont encore plus importants (cf. tableau 3).

Tableau 3
Écarts de rémunération entre les métiers
(en euros)

Métiers repères	Rémunération moyenne (y compris les primes)
Chargé d'accueil	30 000
Conseiller en patrimoine	46 000
Inspecteur auditeur	56 500
Juriste fiscaliste	65 500
Concepteur produits financiers	99 500
Opérateur de marché	140 000

Source : AFB.

Ces écarts reflètent sensiblement la différence de valeur du capital humain attachée à ces métiers. Il convient cependant de noter le cas particulier des opérateurs de marché qui perçoivent la rémunération moyenne la plus élevée. Cette surrémunération s'explique probablement davantage par la spécificité des activités exercées que par la valeur du capital humain mis en œuvre.

En sus du salaire proprement dit, les entreprises bancaires ont développé des politiques importantes en matière de rémunérations accessoires. On peut relever des dispositifs très protecteurs en matière de prévoyance (santé, invalidité, décès) ainsi que de retraites complémentaires (article 83, Perco – plan d'épargne retraite collectif) : la contribution des entreprises est le plus souvent très largement supérieure à celle des salariés. Il faut également et surtout relever les avantages en matière d'épargne salariale. Ces dispositifs couvrent la très grande majorité des salariés. En 2011, les salariés des banques ont perçu en moyenne 5 500 euros, soit plus de 10 % de leur salaire (cf. tableau 4 ci-après). Dans l'ensemble du secteur privé, seulement un peu plus de la moitié des salariés sont couverts par un ou plusieurs de ces dispositifs et le montant moyen perçu est nettement plus faible (3 700 euros).

Les banques assurent donc par une rémunération élevée une attractivité certaine par rapport à d'autres activités, ce qui leur est parfois reproché. On ne peut cependant pas considérer qu'elles pratiquent un *dumping* salarial car elles doivent recruter pour l'exercice de leurs activités un capital humain de niveau élevé et donc plus cher.

Tableau 4
Dispositifs d'épargne salariale entre 2007 et 2011
 (en euros)

Dispositifs	2007	2008	2009	2010	2011
Intéressement moyen	2 634	2 136	1 747	2 383	2 841
Participation moyenne	1 671	1 804	684	1 148	1 491
Abondement moyen	1 233	1 157	1 170	1 059	1 169

Source : AFB.

Les politiques de valorisation du capital humain par les rémunérations s'affirment également par les politiques salariales mises en œuvre à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif. Globalement, les politiques salariales menées par les entreprises ont été, ces dernières années, expansionnistes.

Entre 2005 et 2010, le salaire moyen de base a augmenté de 20 %. Une telle évolution est inédite parmi les principaux secteurs d'activité et l'on ne remarque pas de véritable infléchissement ces dernières années, malgré la crise financière. Du point de vue qualitatif, les banques privilégient toujours les budgets d'augmentations individuelles par rapport aux augmentations générales, même si ces dernières ne disparaissent pas totalement car il faut ménager les organisations syndicales très attachées à celles-ci. On peut considérer que les augmentations individuelles représentent sensiblement plus de la moitié des augmentations de salaires (60 % à 70 %). Cela traduit la volonté des entreprises de rémunérer le capital humain à son plus juste prix afin de se protéger contre les débauchages et pour assurer une motivation des salariés en particulier les plus qualifiés. À part dans la BFI, les politiques salariales ne semblent pas avoir été, pour le moment, profondément affectées par la crise financière. Les entreprises ont ainsi considéré que leur capital humain était un enjeu stratégique qu'il fallait préserver, y compris dans les situations difficiles.

LE REPÉRAGE ET LA GESTION DES PLUS TALENTUEUX

Le capital humain dans la banque est considéré comme globalement précieux, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'y a aucune discrimination dans la gestion. Deux populations qui peuvent en partie se recouper font l'objet d'une attention particulière de la part des directions des entreprises. Le « top management » et les talents à potentiel font l'objet d'un traitement particulier car ils sont considérés comme étant le « cœur stratégique » du capital humain de l'entreprise, soit parce qu'ils occupent des postes eux-mêmes considérés comme stratégiques, soit parce qu'ils sont considérés comme ayant un potentiel élevé

qui leur permettra d'occuper, dans le futur, lesdites fonctions stratégiques avec un maximum d'efficacité. On peut considérer que ces deux catégories représentent au total moins de 5 % des effectifs des groupes bancaires.

Le « top management » est défini par rapport aux postes occupés, recensés au travers d'un certain nombre de critères définis *a priori* au niveau de chaque groupe, en termes d'impact stratégique, d'influence sur les affaires, de niveau d'expertise... Une fois repérés, les titulaires de ces postes font l'objet d'un suivi et d'une gestion spécifiques, définis au niveau central. Cette gestion vise, en particulier, à diffuser un mode de management efficace et unifié, à promouvoir un système d'évaluation commun ou encore à diffuser les valeurs communes à l'entreprise, par exemple en matière de diversité.

Les talents à potentiel font aussi l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises car ils sont considérés comme étant leur avenir. Une détection précoce de ces talents à potentiel peut permettre de les faire éclore plus rapidement et de se préserver, autant que faire se peut, contre leur départ de l'entreprise. Cette détection se fait selon une méthodologie prédéfinie et en général unique pour l'ensemble du groupe comportant un certain nombre de critères tels que la compétence, l'expertise ou l'engagement personnel. Une fois détectés, ces talents à potentiel font l'objet de programmes de développement conçus au niveau de chaque entreprise et pouvant être complétés par des modules spécifiques à certaines activités.

Ces programmes ont en particulier pour objet d'implanter une culture commune à chaque groupe, de développer l'orientation client, de faire prendre en compte la notion de risque de l'entreprise... Cette politique est d'autant plus importante pour les groupes internationaux comportant des activités très diverses et qui doivent donc déployer des efforts importants pour assurer une cohésion suffisante indépendamment des multiples nationalités et métiers qui les composent.

UN EFFORT CONSTANT ET SIGNIFICATIF EN MATIÈRE DE FORMATION

La formation est le type même d'action destinée à valoriser le capital humain. Dans les entreprises, elle peut être considérée comme un investissement permettant d'augmenter sa performance en raison d'une compétence accrue du personnel. Cependant, par certains aspects, elle est parfois considérée comme un avantage accordé au salarié, une consommation, voire une forme de loisir, d'où des concepts tels que le congé formation, le droit individuel à la formation (DIF), le

« compte formation » ou encore le « ticket formation ». Cette confusion entre la « formation-investissement » et la « formation-consommation » est générale. Elle se retrouve donc aussi dans le secteur bancaire. La distinction entre ces deux types de formations ne peut en outre réellement se faire par les outils ou les catégories dont les objectifs ne correspondent pas vraiment à la réalité. En effet, si le « congé individuel de formation » relève bien de la seule volonté du salarié, il ne concerne que très peu de salariés (environ 200 par an). Le « plan de formation » est censé représenter les choix de l'entreprise en matière de formation. Cependant, son élaboration est influencée par les besoins exprimés directement ou indirectement par les salariés et sa mise en œuvre, qui prend souvent la forme d'un catalogue, laisse une part plus ou moins importante aux choix individuels. Le DIF issu d'un accord interprofessionnel de 2003 et d'une loi de 2004 concerne un nombre significatif de salariés (environ 10 % par an). Il est légalement à l'initiative du salarié, mais, dans les faits, il est parfois possible que ce soit en réalité l'entreprise qui le propose. Il n'est donc pas possible de faire une séparation claire entre la formation qui dépend de l'initiative de l'entreprise et celle qui dépend de l'initiative du salarié. Dans les faits, les formations mises en place dans les entreprises sont le résultat d'un compromis implicite entre les investissements voulus par celles-ci et les aspirations exprimées par les salariés, soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs représentants. Faute de pouvoir identifier précisément la formation utilisée comme un véritable investissement dédié à la valorisation du capital humain de l'entreprise, on considérera que globalement, toutes les actions de formation participent à la valorisation du capital humain de l'entreprise.

202

La question est beaucoup plus délicate si l'on cherche à mesurer l'impact de la formation sur le capital humain. De nombreuses études ont été menées dans ce domaine, mais, dans la vie quotidienne, l'effort de formation est principalement mesuré par la dépense qui y est consacrée. De ce point de vue, la banque n'a rien construit de très original et les indicateurs de la formation sont essentiellement très financiers, même si des aspects plus qualitatifs peuvent être pris en compte. L'indicateur de la dépense est certainement très insuffisant en soi, mais il peut être relativement significatif à titre de comparaison avec l'ensemble de l'économie ou avec d'autres secteurs professionnels. De ce point de vue, les dépenses de formation des entreprises bancaires (4 % de la masse salariale en moyenne) sont significativement supérieures au minimum légal (1,6 %) et à celles de l'ensemble des entreprises du secteur privé (2,9 %). Chaque salarié bénéficie en moyenne de 33 heures de formation par an et plus des 4/5^{ème} des salariés bénéficient chaque année d'au moins une formation.

Tableau 5
Part des salariés formés
 (en %)

Catégorie	Homme	Femme	Ensemble
Techniciens	89,0	82,2	84,2
Cadres	77,9	81,2	79,3
Ensemble	81,7	81,8	81,8

Source : AFB.

*VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN :
 UN ENJEU FINANCIER*

Les agences de notation extra-financière sont incontournables

La valorisation du capital humain est un enjeu de performance de long terme pour l'entreprise. Le développement de la notation extra-financière en fait également un enjeu pour leur image et leur financement. En effet, la reconnaissance de l'entreprise en tant que socialement responsable permet à ses titres de figurer dans les portefeuilles de fonds dits d'« investissement socialement responsable » (ISR) ou éthiques, dont l'importance ne cesse de croître. Cette reconnaissance peut également avoir des conséquences en matière de cotation sur certains marchés. Il s'agit donc d'un enjeu significatif pour les grandes banques cotées.

203

La performance du capital humain constitue une partie significative des données qui sont prises en compte pour l'appréciation du caractère socialement responsable de l'entreprise. Différents cabinets ou agences mènent des investigations et interrogent les entreprises sur la base de questionnaires. À l'issue de ce processus, les cabinets attribuent une note dite « extra-financière » qui est ensuite prise en compte par les différents fonds ISR ou éthiques pour construire leur allocation d'actifs. En France, le cabinet Vigeo, dirigé par Nicole Notat, est reconnu par les gestionnaires français, mais au niveau mondial, ce sont les grands cabinets anglo-saxons qui mènent le jeu et les grandes banques françaises sont tenues d'entrer dans leur problématique pour que leurs titres restent éligibles aux fonds ISR ou éthiques.

Une approche financiarisée du capital humain

La prégnance des grands cabinets anglo-saxons en matière de notation extra-financière n'est pas sans poser problème. En effet, les questions posées relèvent d'une approche culturelle anglo-saxonne de la gestion des ressources humaines qui n'est pas identique à celle développée dans les groupes financiers français même s'ils sont de taille mondiale.

Voici, à titre d'exemples, quelques questions tirées du questionnaire adressé par une grande agence américaine travaillant pour le compte du Dow Jones et qui révèlent une approche très financière du capital humain : « Indicateurs de performance que votre entreprise utilise pour mesurer la mise en œuvre de votre stratégie en matière de compétences :

- indicateurs non financiers (par exemple : nombre d'heures de formation) ;
- indicateurs de coût (par exemple : coût de formation par salarié) ;
- indicateur de valeur des ressources humaines (retour sur investissement par salarié, valeur ajoutée par salarié). »

Une absence de prise en compte des relations collectives du travail

De nombreuses questions portent sur les politiques salariales, particulièrement sur les rémunérations variables, leur poids, les critères de performance, les modes d'attribution (*cash*, titres), les éventuels différés.

Par contre, aucune question n'est posée sur les relations sociales au sens français ou même européen de ces termes. Aucune référence aux organisations syndicales, à des institutions représentatives du personnel, au dialogue social, ni, bien sûr, aux négociations sociales. L'appréciation de la qualité des relations sociales est faite en dehors de toute organisation intermédiaire au sein de l'entreprise. Pour ces agences, il n'existe dans l'entreprise que des individus répartis entre catégories (top management, management intermédiaire, management de premier niveau, experts, autres salariés).

204

Une conception globalisante du capital humain

Ces agences de notation extra-financière mettent en place des grilles d'analyse globales censées juger de la contribution de l'entreprise au développement du capital humain comme s'il existait une culture unique mondialisée. Toutes les entités d'un groupe sont traitées de façon uniforme quel que soit le lieu où s'exercent leurs activités. Il y a au travers de ces agences une sorte d'exportation du modèle anglo-saxon de gestion des ressources humaines.

Certaines questions reconnues dans les pays anglo-saxons sont illi-cites en droit français, en particulier celles concernant la non-discrimination. Ainsi, le questionnaire d'une grande agence demande la répartition du personnel par « minorités » ou par « cultures ».

La conception « globalisante » et financière de la valorisation du capital humain apparaît également au travers de modèles de calcul du retour sur investissement en matière de ressources humaines censés pouvoir s'appliquer partout dans le monde.

*Les méthodes d'évaluation du capital humain
par les agences de notation extra-financière renforcent l'hégémonie
du monde anglo-saxon dans la finance*

Malgré cela, les groupes bancaires français ne peuvent échapper à ces notations. Il leur faut donc « jouer le jeu » et s'adapter au cadre qui leur est imposé, sans pour autant renoncer à leur culture et à leurs valeurs qui, au moins en partie, ne correspondent pas aux critères des évaluateurs. Il va de soi que la gestion de ces écarts est délicate et que les notes obtenues seront très probablement inférieures à celles de leurs concurrents anglo-saxons qui, par hypothèse, ne rencontrent pas les mêmes difficultés d'adaptation puisque les critères de notation sont en adéquation avec leurs propres références culturelles. On constate donc, dans le domaine de la valorisation du capital humain, les mêmes tendances hégémoniques du monde anglo-saxon que dans d'autres domaines de la finance.

