

Les nouveaux visages des banquiers

le 18/02/2010 - L'Agefi Hebdo

Les fortes turbulences financières de ces deux dernières années ont fait émerger une nouvelle génération de dirigeants. Premier constat : ils rajeunissent.

Plus jeunes, dotés de diplômes divers et affichant des parcours plus variés, les dirigeants des banques françaises ont changé. Si la crise a accentué ou modifié certaines tendances au sein des directions générales, parmi les membres des comités exécutifs et de direction, elle n'a pas été non plus sans conséquences sur leurs carrières. Et pour certains, les turbulences de ces deux dernières années ont même eu un effet d'accélérateur, leur permettant d'accéder aux fonctions les plus élevées au sein des établissements.

Tout d'abord, l'élément sur lequel tous se rejoignent est l'abaissement de leur âge. C'est une évidence, ces nouveaux patrons d'institutions financières ont rajeuni, les « quinquas » laissant la place aux « quadras » : Frédéric Oudéa, président-directeur général de Société Générale, a 46 ans, tout comme François Pérol, président du directoire de BPCE. Laurent Mignon, directeur général de Natixis, a quant à lui 45 ans et Pierre Mariani, administrateur délégué de Dexia, est un jeune « quinquas » de 52 ans. Au sein des comités exécutifs, d'autres dirigeants sont aussi plus jeunes, et certaines banques ont volontairement modifié leur organigramme pour le rajeunir : Jean-Laurent Bonnafé, directeur général délégué de BNP Paribas depuis juillet 2008 (d'ailleurs pressenti pour prendre la relève) et Jérôme Grivet, directeur général délégué de Calyon, ont 47 ans, Jacques Ripoll, directeur des gestions d'actifs et des services aux investisseurs de Société Générale, a 43 ans, contre seulement 41 ans pour le directeur financier de la banque de La Défense, Didier Valet, ce qui fait de lui le plus jeune membre du « comex » (comité exécutif). En termes de formations, l'Ecole nationale d'administration (ENA), l'Ecole Polytechnique (X), l'Ecole nationale supérieure des Mines et l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées restent très représentées au sein des directions générales des banques tricolores, mais les écoles de commerce comme HEC ou l'Essec sont aussi présentes. Cette domination des grandes écoles comme l'ENA ou l'X se reflète aussi dans les 330 nominations des groupes bancaires français à des fonctions de direction compilées par *L'Agefi* sur les deux dernières années. En limitant l'échantillon à dix écoles et leurs diplômés, il ressort que 15,3 % viennent de l'X et 14,3 % de l'ENA (*voir le graphique*). La représentation de 34,5 % de l'IEP Paris est, elle, à relativiser dans la mesure où Sciences Po Paris est très souvent une étape dans la formation supérieure, suivie d'une autre comme l'ENA ou précédée d'une école de commerce.

Les compétences avant tout

Mais les banques demandent désormais davantage aux énarques « purs », comme en témoigne le directeur général d'une banque française : « *Les dirigeants d'établissements bancaires doivent comprendre la finance complexe, ils doivent être à l'aise même sur les parties les plus sophistiquées des activités financières. Donc on recherche aujourd'hui des managers plus techniques tout en ayant un bon sens commercial, pour assurer la relation avec les grands clients.* » « *La 'marque' ENA est loin de suffire*, ajoute Arnaud Teyssier, président de l'Association des anciens élèves de l'Ecole nationale d'administration (Aaeena). *C'est une bonne carte de visite mais la carrière et les compétences passent avant dans l'ascension d'un cadre dirigeant au sein d'une entreprise bancaire. Ainsi voit-on actuellement un certain nombre de hauts responsables avec des formations HEC-ENA ou Essec-ENA...* » Ces derniers ne sont en effet pas des exceptions : Pierre Mariani (Dexia) est un HEC-ENA, comme François Pérol (BPCE), tandis que Jérôme Grivet (Calyon) est, lui, un Essec-ENA. Baudoin

Prot, PDG de BNP Paribas, est d'ailleurs lui aussi un HEC-ENA. Quant aux « X-ENA », ils ne sont pas non plus si rares. C'est un couplé qu'affichent par exemple Frédéric Oudéa ou François Villeroy de Galhau, responsable de la banque de détail en France de BNP Paribas depuis fin 2008. Par ailleurs, malgré la crise, la traditionnelle voie de l'Inspection générale des finances, grand corps de l'Etat où sont passés de nombreux dirigeants à leur sortie de l'ENA, n'a pas été ébranlée. Parmi les récentes arrivées à la tête de groupes bancaires, on compte donc des inspecteurs des finances, comme Frédéric Oudéa et François Pérol, ou encore Pierre Fleuriot, qui a pris en octobre 2009 les rênes de Credit Suisse France. « *Cela indique un certain retour des hauts fonctionnaires dans l'univers de la finance* », note Eric Singer, associé fondateur du cabinet de chasse de têtes Singer & Hamilton.

Des horizons de recrutements différents

Selon Tania Petersen, *principal* chez CTPartners, « *en France, la culture de l'élitisme et de la cooptation est encore très marquée. On se dit que tous les diplômés des grandes écoles ont un passé et une culture commune et cela rassure, mais aujourd'hui, à la différence d'il y a quelques années, un 'outsider' a sa chance* ». De même, les parcours internes ont évolué. « *Depuis une dizaine d'années, parmi les grandes évolutions, on voit aussi que l'inspection générale au sein des banques n'est plus 'le' métier clé pour accéder à des postes au sein des directions générales*, constate Eric Singer. *On peut ainsi venir d'une 'success story' interne, d'un cabinet ministériel ou d'un grand cabinet de stratégie.* » En effet, la crise semble avoir davantage ouvert les horizons des recrutements en termes de secteur d'origine, au bénéfice de certains hauts dirigeants. Pour des fonctions moins opérationnelles, les établissements ne recherchent pas nécessairement des « purs produits » de la banque et vont même piocher les talents dans l'industrie. En 2001, Société Générale recrute Séverin Cabannes (aujourd'hui directeur général délégué) qui avait auparavant travaillé plusieurs années chez Elf Atochem. Fin 2006, BNP Paribas est allé chercher chez Schneider Electric, où il avait passé 14 ans, Alain Marbach pour lui confier la responsabilité des systèmes d'information (il est aujourd'hui responsable de la fonction technologies et processus), tout en l'accueillant au sein du comité exécutif. Il y a tout juste un an, Crédit Agricole SA (CASA, où un nouvel état-major se met en place avec l'arrivée, le 1er mars, de Jean-Paul Chifflet à la direction générale, suite au départ de Georges Pauget, affaibli par la crise) annonçait la nomination d'un ancien de Danone, Pierre Deheunynck, au poste de directeur des ressources humaines groupe (et membre du « comex » de CASA) et en avril 2009, François Pérol nomme à cette même fonction l'ancien directeur des ressources humaines de PSA, Jean-Luc Vergne, qui, à 60 ans, entre au directoire et au comité de direction de BPCE.

Absence de mixité

Même si les quadragénaires prennent de l'envergure, la « prime à la fidélité » demeure une tradition bien ancrée dans les banques. C'est le cas de BNP Paribas. Au sein de son « comex », Michel Konczaty et Jean Clamon, respectivement responsable de la fonction risques et directeur général, et responsable de la conformité et de la coordination du contrôle interne, ont chacun 35 et 33 ans d'ancienneté dans le groupe. De même, Jacques d'Estais, responsable du pôle Investment Solutions, ancien responsable de la banque de financement et d'investissement, qui a échangé son poste avec Alain Papiasse en février 2009, et Philippe Bordenave, directeur général adjoint et responsable de la fonction finances et développement groupe, ont de leur côté 26 et 24 ans d'ancienneté.

Si le fait d'être un « senior » n'est pas un obstacle pour se faire une place dans

l'organigramme d'une direction générale, l'absence de femmes et d'internationaux dans les instances de décision interpelle, tant ces deux profils sont rares. Sur les seize membres du comité exécutif de Natixis, quatre sont des femmes, Société Générale en compte trois, Calyon une seule et aucune chez BPCE et BNP Paribas. *« Il est vrai qu'il n'y pas de femmes au sein de notre comité exécutif, mais nous ne souhaitons pas précipiter les choses en nommant au 'comex' des femmes 'alibis', réplique Elisabeth Karako, responsable diversité du groupe BNP Paribas. Nous souhaitons que les femmes qui seront nommées soient reconnues pour leurs compétences et soient des modèles qui feront l'unanimité. Sinon, ce serait mal ressenti par les collaborateurs et l'action ne serait que superficielle et contre-productive. »*

Sur les internationaux, les groupes affichent aussi une certaine réserve. *« Dans les institutions françaises, la promotion à des postes de direction prend en général peu en compte la dimension internationale (cadres de nationalité étrangère et Français hors de France), confirme Gaël de Roquefeuil, chasseur de têtes indépendant, en faisant remarquer que « le directeur général de Credit Suisse à Zurich est un Américain de l'Illinois qui a travaillé au Japon ».* Société Générale s'est toutefois récemment distinguée en nommant un Espagnol, Bernardo Sanchez Incera, venant de Monoprix, à la tête de sa banque de détail à l'international et des services financiers spécialisés. Qui sait, le renouvellement des dirigeants des banques françaises s'accompagne peut-être aussi d'un changement de mentalités...