

# Culture d'encadrement, diversité: Raiffeisen primé pour sa vision RH

**Distinction** Le groupe bancaire a remporté le 8e prix suisse des ressources humaines

**Propos recueillis  
 par Catherine Dubouloz**

Une crèche d'entreprise, des camps de vacances pour les enfants des collaborateurs à Saint-Gall, des managers du haut en bas de la hiérarchie évalués par leur équipe, des cadres qui travaillent à temps partiel, des seniors considérés comme une richesse. Raiffeisen Suisse, qui assure la direction stratégique de l'ensemble du groupe bancaire éponyme, a développé une politique des ressources humaines (RH) qui se veut en accord avec l'image de la banque: proche des clients, favorable à la famille. Partie de rien ou presque en 2002, la stratégie RH a été bâtie avec une vision sur dix ans. Parmi les axes forts: le développement d'un management de la performance, d'une culture de la direction, une attention portée à la diversité, à la promotion de la carrière des femmes, à la famille.

Cette vision d'ensemble a été récompensée. Raiffeisen Suisse a remporté, le 23 avril dernier, le 8e «Swiss HR-Awards», le prix qui récompense la meilleure pratique en management des RH. La distinction lui a été remise à Zurich, lors du salon Personal Swiss. Ce prix est organisé par le journal *HR-Today* et les organisateurs du salon, en collaboration avec la Haute Ecole spécialisée de Suisse du Nord-Ouest. Tableau général sur la stratégie RH de Raiffeisen Suisse avec Alain Girardin, directeur du siège pour la Suisse romande.

*Le Temps: Raiffeisen Suisse déploie sa stratégie RH depuis six ans. A côté des aspects techniques, comme la mise en place d'une gestion auto-*

*matisée des salaires ou la création d'un portail RH sur le Web, qu'avez-vous développé en priorité?*

**Alain Girardin:** Notre groupe a connu une forte croissance ces dix dernières années. Nous sommes passés de 4000 à 8500 collaborateurs: 6889 travaillent dans les 390 banques autonomes qui composent le groupe et 1610 auprès de Raiffeisen Suisse. Nous avons absolument besoin d'une politique et d'outils de développement des cadres. Jusqu'à fin 2006, nous avons effectué un gros travail lié à cela. Nous avons commencé par identifier les collaborateurs qui ont du potentiel. Ce travail de recensement des talents a été mené par les cadres supérieurs, tant au siège que dans les banques. Ensuite, un programme de formation sur trois ans est proposé aux personnes intéressées. Il comprend du développement personnel, de la formation en gestion de projet et en management. Il s'agit de préparer la relève.

*- Pour vous, la formation représente-t-elle un axe important?*

- Oui. Nous avons développé ce que nous appelons la «Raiffeisen Aca-

demys», une plate-forme d'auto-formation en ligne. Elle permet de mettre à jour ses connaissances, en matière de crédit, par exemple, de fonds de placement, ou de sécurité, depuis sa place de travail. C'est très enrichissant, mais il n'est pas toujours facile de trouver le temps de le faire.

*- Et l'évaluation des performances? Est-ce aussi un axe clé?*

- Dès 2005, dans la deuxième phase de notre stratégie, tant au siège que dans les banques, nous avons mis en œuvre un management de la performance, avec des objectifs à remplir - entre trois et cinq par personne - et des évaluations. Nous discutons et nous négocions toujours les objectifs avec les collaborateurs. Chaque supérieur fait le point de la situation trois à quatre fois par an avec ses collaborateurs pour vérifier que l'objectif tient toujours et pour voir s'il faut le réajuster. Lors de ces séances, le collaborateur doit arriver avec des idées et des propositions.

*- Ces entretiens ne sont-ils pas ressentis comme des mesures coercitives?*

- Vous savez, nous ne mettons pas une pression démesurée sur les





gens! En fait, à Raiffeisen Suisse, le système fonctionne bien. Nous sommes en train de l'implanter dans les banques et il y a un peu plus de réticences. Certains craignent de retomber dans une logique du tout à la performance qu'ils ont connue chez d'autres employeurs. Nous devons les convaincre que le système est dynamique et motivant. Un objectif non atteint permet d'ouvrir une discussion, de débattre; la personne n'est pas toujours en cause. Le marché a pu changer, par exemple.

- **La performance a-t-elle une forte influence sur la rémunération?**

- Chez nous, les bonus sont récents et cette partie variable du salaire reste très raisonnable. Dans les grandes lignes, nos salaires sont conformes au marché.

- **Vous sortez d'une année consacrée à la mise en place d'une sculpture d'encadrements. Qu'entendez-vous par là?**

- Nous avons mené une vaste ré-

flexion sur ce sujet et sur les valeurs qu'elle doit véhiculer, qui doivent correspondre à celles de la marque Raiffeisen. A la suite de cette réflexion, cinq principes ont été édictés: nous cultivons un climat de confiance mutuelle, nous respectons et estimons nos collaborateurs, nous reconnaissons l'identité de chacun, nous réagissons face aux conflits, nous demandons de l'engagement et des performances. Un point est très important: l'exemple est donné depuis le haut et redescend en cascade. En se fondant sur ces principes, chaque responsable, depuis la direction générale jusqu'aux chefs de service, a été évalué par son équipe au cours d'une évaluation à 360°. Cela avec l'aide de médiateurs extérieurs pour éviter les règlements de comptes et rester constructif.

- **Vous-même, vous avez évalué votre directeur général et vous avez été jugé par votre équipe. Comment avez-vous vécu cet exercice?**

- Franchement, au départ, j'avais des doutes. Mais j'ai été surpris en bien

par la qualité du dialogue. Les gens ont été assez francs, mais toujours avec respect. C'est intéressant d'avoir un feed-back sur soi-même: lorsque le groupe dans son ensemble vous fait la même remarque, cela prend une autre dimension que si un seul collègue vous le dit. Cela vous aide à évoluer. A partir de ces feed-back, des formations peuvent être proposées aux cadres qui en ont besoin.

- **Quel est le taux de rotation du personnel au sein de Raiffeisen?**

- Pour Raiffeisen Suisse, il est de l'ordre de 8%. Au niveau des banques, on est à 11%.

## Le palmarès du Swiss HR-Award 2008

1. Raiffeisen Suisse
2. PricewaterhouseCoopers
3. pom + Consulting
4. Helvetia Assurances
5. Département fédéral de l'économie publique
6. Cablecom
7. Prodega/Growa
8. Geberit International

### Les vainqueurs précédents:

- 2007: IBM Suisse
- 2006: ABB Suisse
- 2005: ABB Suisse
- 2004: Schurter
- 2003: Banque cantonale de Zurich
- 2002: IBM
- 2001: Banque cantonale de Zurich



**Alain Girardin**, directeur du siège romand de Raiffeisen: «Les cadres doivent donner l'exemple.» LAUSANNE, 6 MAI 2008