

## Entretien avec Pierre Lebleu, DRH de HSBC France



**Depuis 60 ans la question de l'égalité professionnelle Hommes/Femmes, malgré les actions lancées en entreprise et les politiques publiques mises en oeuvre, peine à avancer.**

### **Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

Pour moi c'est avant tout un problème de culture. Il est facile de changer une loi, plus difficile de faire évoluer un état d'esprit. Les bonnes intentions sont omniprésentes et les actions très nombreuses, mais les résultats ne sont pas encore satisfaisants. Dans les entreprises, l'identification des processus qui peuvent faciliter la progression des femmes est faite depuis longtemps, mais cela ne suffit pas, il faut d'abord faire bouger les mentalités.

### **Comment le sujet de l'égalité a-t-il été abordé chez HSBC ?**

HSBC travaille sur cette question depuis déjà plusieurs années puisqu'un accord avec les partenaires sociaux a été signé dès février 2003 (impulsé par la loi Génisson de mai 2001). L'entreprise dans le cadre de sa politique RH s'est attachée à promouvoir l'égalité Hommes/Femmes dans l'ensemble de ses métiers. Les objectifs de l'accord signé en 2003 étaient de favoriser l'accès aux mêmes niveaux de responsabilité pour les hommes et les femmes, de rechercher l'équité salariale, de faire évoluer la parité et d'aider à concilier la vie professionnelle et la vie familiale de tous les collaborateurs. Cet accord prévoyait par ailleurs la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs permettant de mieux piloter les progrès réalisés : suivi des promotions internes (au regard des âges, des catégories et du sexe), répartition des effectifs hommes et femmes, en particulier pour les postes de direction comme les directeurs d'agence ou pour les postes

commerciaux comme les chargés de clientèle. HSBC a eu la volonté très tôt de réduire les écarts de salaire constatés entre les hommes et les femmes. Une enveloppe financière est spécifiquement dédiée à des augmentations salariales pour favoriser l'équité professionnelle mais aussi pour les salariés ayant bénéficié d'une absence longue liée à la maternité, la paternité, ou le congé parental. Cette enveloppe est très conséquente : 2 millions d'euros en 2009 qui s'ajoutent au million d'euros déjà versé entre 2004 et 2008. Début 2009, environ 1.000 femmes ont pu bénéficier par ce dispositif d'une revalorisation de leur salaire - un geste particulièrement bienvenu dans une période économiquement difficile.

### **Et quels sont les leviers efficaces selon vous pour faire progresser l'égalité professionnelle et la conciliation vie professionnelle - vie personnelle plus particulièrement au masculin ?**

Pour moi, les leviers majeurs sont l'exemplarité des Dirigeants et leur capacité à garder le cap des objectifs qu'ils se sont fixés. Il est clair que le contexte actuel de crise rend les stéréotypes plus difficiles à faire bouger : quand tout va bien, il est plus facile de remettre en cause son mode de fonctionnement. Cela devient difficile, complexe, moins prioritaire dans un contexte très tendu comme celui que le monde du travail traverse. Les dirigeants ne doivent pas perdre de vue les « caps éthiques et comportementaux » fixés par l'entreprise. Je pense depuis longtemps que dans des périodes troublées on mesure la qualité des dirigeants à leur capacité à rester alignés sur leurs valeurs les plus profondes. Un autre levier important que nous mettons en oeuvre chez HSBC est l'encouragement des salariés à s'engager dans la vie associative. Nous organisons régulièrement des petits déjeuners

philanthropiques, par exemple, où certains collaborateurs viennent parler et présenter leurs engagements dans des causes environnementales ou citoyennes de manière générale.

## **R**evenons sur la période chahutée que l'on traverse actuellement.

### **Comment garder le cap sur ces sujets d'équilibre de vie ?**

En cette période, les dérives sont nombreuses et la vie personnelle des salariés souffre énormément : les horaires, en particulier de l'encadrement, explosent - chacun hésite à prendre des congés ou RTT de peur d'être absent à un moment crucial pour l'entreprise ou de prendre un retard impossible à rattraper. Je note aussi une tendance à la génération de tâches qui n'auraient pas lieu d'être en temps normal : chacun se protège en minimisant les prises de risques, en multipliant les reportings, et en freinant les prises de décision. Le travail augmente artificiellement, l'esprit entrepreneurial passe à la trappe, et l'équilibre de vie passe progressivement au second plan.

Il doit y avoir débat au niveau des cadres dirigeants pour définir les types de comportement acceptables et à encourager mais également pour rechercher un accord sur les actions qui doivent être engagées. Nous sommes également vigilants à ne pas franchir les seuils critiques en matière de stress. Nos capteurs internes sont les partenaires sociaux, les managers, les responsables de ressources humaines, les enquêtes d'engagement ou de satisfaction. Lors des visites médicales, les collaborateurs répondent également à un questionnaire sur le stress. Les sources, les foyers possibles et les causes de stress sont analysés et discutés avec la Direction pour mettre en oeuvre des actions correctives.

La conciliation vie professionnelle - vie personnelle est une source de stress très importante. Dès 2003, nous nous sommes attachés au travers de nos accords à aider nos collaborateurs à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale en mettant en oeuvre des mesures concrètes,

en particulier pour les mères de jeunes enfants. Ces questions de conciliation vie professionnelle - vie personnelle restent très présentes dans nos stratégies RH actuelles.

## **A**ujourd'hui, quelles sont les mesures prioritaires d'HSBC pour améliorer la conciliation des vies professionnelle et personnelle de ses collaborateurs ?

Nous venons, par exemple, de lancer un pilote de télétravail pour les hommes et les femmes, et pas seulement le mercredi ! Trois directions ont commencé à déployer ce nouveaux mode d'organisation du travail en 2009, et nous espérons étendre ce dispositif à l'ensemble d'HSBC en 2010.

Nous regardons également de près le congé paternel. Je souhaite aller plus loin sur ce sujet avec une prise en charge plus importante par l'entreprise de l'interruption de carrière (maintien des droits pour la retraite, gestion du retour,...).

## **E**t concrètement, comment gérez-vous le développement des nouvelles technologies et des outils nomades dans le respect de la vie privée?

Il appartient aux dirigeants de prendre de la hauteur, et de décider des mesures qui peuvent aider les collaborateurs à gagner du temps.

Concrètement le blackberry est un superbe outil mais ses règles d'utilisation doivent être définies. Chez nous, une circulaire existe décrivant les principes d'ouverture et fermeture du téléphone portable, à savoir respecter les horaires de travail ou respecter le collaborateur en congés... Mais là aussi, l'exemplarité des dirigeants est cruciale. Je n'ai personnellement aucun souvenir d'avoir dérangé des collaborateurs pendant leurs périodes de congés en 25 ans de carrière !

La visioconférence est également très utile et pertinente pour limiter les déplacements. Et de plus, son utilisation est en phase avec nos objectifs de développement durable.

## Et vous personnellement, comment arrivez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

J'ai 3 enfants de 10 à 19 ans d'un premier mariage et 1 avec ma compagne actuelle. Lors de ma première union, je pense avoir bien assuré le rôle de pilier de la cellule familiale. Mon ex-femme, chef d'entreprise, travaillait et voyageait beaucoup.

J'ai été amené à prendre des décisions professionnelles importantes pour me permettre de mieux concilier mes responsabilités familiales et professionnelles. Pour le 1ER anniversaire de mon aîné, nous avons fait le bilan du nombre de nuits passées à l'extérieur depuis sa naissance : plus de 160 !!!

Le lendemain j'ai présenté ma démission à mon PDG et j'ai réorienté ma carrière vers un poste de consultant indépendant me permettant de mieux gérer mon équilibre de vie.

J'ai appris à passer du temps de qualité avec mes enfants et ma famille. Comme dans la vie professionnelle, je planifie ces moments d'échange, ces moments de vie pertinents, qui varient en fonction des âges. J'adapte dans la mesure du possible mon rythme de travail.

## Y a-t-il des points sur lesquels vous avez l'impression de n'avoir pas été suffisamment vigilant ?

Si c'était à refaire, je m'organiserais pour passer plus de temps avec les enfants pendant leur période d'adolescence. Certes la période de la petite enfance est très chronophage en temps mais les réelles difficultés apparaissent souvent plus tard. On doit apporter à nos enfants adolescents, une présence intellectuelle, affective, de la disponibilité et rester présents pour les accompagner dans leur choix.



Aujourd'hui je suis très « skypé » avec mes enfants et j'espère avec les plus jeunes ne pas reproduire les erreurs faites avec les aînés à ce stade important de leur vie.

### **Quel conseil donneriez vous aux jeunes hommes ambitieux professionnellement mais peu soucieux de leur vie personnelle et leur vie familiale ?**

Je leur donnerais le conseil de changer de conception de la vie, et d'identifier rapidement ce qui fera la réussite de leur existence. J'ai trop d'exemple de personnes « desséchées par le travail ». C'est d'ailleurs notre rôle en tant que DRH que d'amener les salariés à réfléchir sur ce point.

Les gens qui réussissent sont ceux chez qui la notion d'équilibre de vie, d'harmonie (familiale, intellectuelle, sociale...) est la plus réussie. Les personnes qui ont un réel charisme et le plus d'efficacité professionnelle, ont souvent une vie personnelle / extra professionnelle développée et riche avec un système de valeurs très puissant.

D'ailleurs, maintenant quand je regarde un CV, je regarde en premier les activités annexes en bas de page. Cela m'aide à me représenter qui est réellement la personne qui souhaite travailler avec nous.

### **Votre expérience internationale vous a-t-elle apporté des éléments de réponse supplémentaires sur le sujet de l'égalité et de la conciliation au masculin ?**

J'ai occupé les responsabilités de Directeur des Ressources Humaines pendant 9 ans à l'OCDE, ce qui renforcé mon intérêt pour la recherche des bonnes pratiques à l'international. Il faut en permanence avoir l'humilité de s'inspirer de ce qui a été fait avec succès ailleurs. Des pays comme le Canada, la Suède, l'Islande ont déjà beaucoup avancé sur le sujet.

### **Pour conclure notre entretien souhaitez-vous apporter des éléments complémentaires pour faire progresser la conciliation vie professionnelle - vie personnelle en entreprise ?**

J'insisterai sur l'influence qu'exercent les dirigeants de par leur propre façon d'être et de se comporter. C'est cette exemplarité qui fait la différence.

A mon arrivée chez HSBC il y a quelques mois, on m'a instantanément proposé de rejoindre un groupe d'une vingtaine de dirigeants aidant des étudiants de Sciences-Po issus de quartiers défavorisés à construire leur projet professionnel et s'insérer dans le monde du travail. Un groupe bancaire qui sait protéger ce genre d'initiatives en pleine tempête financière a de beaux jours devant lui.

