

Entretien du mois

## Marie-José d'Andrade, responsable de l'Observatoire social du Groupe Banque Populaire



Marie-José d'Andrade est Directeur du Département Management Groupe & Fonction RH, au sein de la Banque Fédérale des Banques Populaires.

La Banque Fédérale des Banques Populaires, pôle fédéral, réunit les fonctions d'organe central du Groupe et de holding de Natexis Banques Populaires. Elle exerce les missions de stratégie, de contrôle, de coordination et d'animation pour l'ensemble du Groupe. Son conseil d'administration, composé de dirigeants des Banques Populaires, est l'instance de décision au plus haut niveau du Groupe. La Banque Fédérale des Banques Populaires a pour rôle de faire éclore les projets, avant d'en assurer elle-même la mise en œuvre ou le suivi opérationnel confié à d'autres structures du Groupe. Force de proposition, elle intervient dans la recherche et la préparation des décisions stratégiques qui engagent l'avenir du Groupe.

Site : [www.banquepopulaire.fr](http://www.banquepopulaire.fr)

**Jean Planet Conseil** - Quel est l'historique de l'Observatoire social au sein du Groupe et selon quelle démarche a-t-il été mis en place ?

**Marie-José d'Andrade** - Au cours de l'année 1997, Monsieur du Chéné, DRH Groupe, avait émis l'idée de l'observation sociale, sur le modèle des grands groupes bancaires. J'ai mené une étude comparative auprès d'autres banques, de La Poste, de Schneider... en mettant l'accent sur deux pistes : l'audit social et l'observatoire social. Etant donnée la complexité de tels outils, seul l'Observatoire social a été retenu. Un groupe de travail porté au plus haut niveau et composé dans le respect des diverses sensibilités présentes aux Banques populaires (RH, organisation, informatique, exploitants du réseau bancaire...) a ensuite réfléchi sur les problématiques, les modes de fonctionnement et les productions de l'Observatoire social.

**JPC** - Comment la gestion de l'Observatoire social s'intègre-t-

elle dans vos fonctions de direction ?

**Marie-José d'Andrade** - Je gère quatre pôles, dont l'Observatoire social. En premier lieu, je supervise les actions de développement managériales du Groupe, c'est-à-dire les actions fédérales qui visent à préparer les dirigeants de demain. Six programmes concernent des populations différentes de cadres : des "jeunes talents" aux "séminaires executives" en passant par les "managers confirmés à potentiel"... Ensuite, j'ai en charge les problématiques de recrutement et de mobilité (à l'exception des cadres dirigeants) – site web dédié au recrutement, forum grandes écoles, animation des responsables recrutement du Groupe... J'assume aussi des fonctions RH et suis en relation avec les responsables RH Groupe – animation d'un site d'information et de travail : drh net, et de trois réunions annuelles des responsables RH et bilan annuel des activités de la DRH. La gestion de l'Observatoire

social constitue ma quatrième grande sphère d'attribution.

**JPC** - Comment l'Observatoire social se matérialise-t-il ?

**Marie-José d'Andrade** - Il prend la forme de deux documents : les *Cahiers de l'Observatoire Social* et un "quatre pages" intitulé *Regards*.

Les *Cahiers* reprennent des thèmes divers, toutefois fortement connotés RH et management. Le premier est paru en juillet 1998 et était intitulé *"L'ARTT et la concurrence : panorama succinct"*. Les suivants avaient pour titre : *"L'intégration des jeunes diplômés au sein de l'entreprise"*, *"Management et TIC"*, *"Responsabilité sociétale"*, *"Rémunération et reconnaissance"*...

Le cabinet Jean Planet Conseil qui nous avait accompagnés dans la mise en place de l'Observatoire, collabore régulièrement aux *Cahiers*, en participant directement à l'étude et en activant son réseau dans le cadre d'une démarche benchmarking. Douze *Cahiers* ont été publiés, au rythme de deux par an environ.

Les *Regards* abordent de façon synthétique des sujets d'actualité, mettent en avant les grandes tendances sociales et sociétales actuelles ou futures. Il n'y a pas eu de *Regards* en 2003 en raison notamment d'un risque de redondance avec les productions du site interne *drh net*. Cette production sera peut-être reconduite en 2004, en tout cas sous une autre forme.

**JPC** – Comment les thèmes des *Cahiers* sont-ils choisis et qui en sont les destinataires ?

**Marie-José d'Andrade** – Les thèmes traités dans les *Cahiers* sont d'actualité ou auront des répercussions importantes à moyen/long terme. Pour les identifier, je dois jouer un rôle actif de veille et pouvoir anticiper. Les productions de l'Observatoire social sont destinées aux dirigeants du Groupe – Président, DG et cadres dirigeants - (documents tirés en 600 exemplaires environ). Et deux mois après sa parution, le *Cahier* est généralement publié sur *drh net*, sauf si le sujet traité est jugé trop sensible. Ce dernier cas demeure exceptionnel.

**JPC** – Comment réunissez-vous les informations nécessaires aux *Cahiers* ?

**Marie-José d'Andrade** – Les *Cahiers* sont élaborés dans le respect de certains impératifs. La richesse du document est due à une veille sociale interne par le biais d'entretiens réalisés sur le terrain, complétée par une démarche benchmarking.

Je me rends personnellement sur le terrain. Les entretiens constituent

une occasion privilégiée de glaner les informations nécessaires aux *Cahiers* mais permettent aussi de recueillir d'autres éléments de premier ordre compte tenu de mes fonctions et de mon positionnement. Les personnes rencontrées profitent de ma visite pour faire remonter des messages. Je fais fonction de capteur sur le terrain. C'est un effet secondaire car non recherché à l'origine mais qui s'avère extrêmement intéressant et riche. Je considère ces apports du terrain comme une force des *Cahiers*. A ce titre, les citations des acteurs des Banques Populaires doivent être maintenues car, jugées comme points forts, elles donnent force et poids aux propos. Les personnes rencontrées doivent retrouver leurs mots dans le *Cahier*. Cette prise avec l'opérationnel, ce contact avec le terrain sont indispensables.

**JPC** – L'Observatoire social est dans sa 6<sup>ème</sup> année. Quel est le bilan ?

Quelles sont les perspectives ?

**Marie-José d'Andrade** – La Banque Fédérale joue un rôle d'orientation, d'accompagnement. Elle doit catalyser les bonnes pratiques, relayer les souhaits, les idées, les attentes qui remontent du réseau. Le fait que ce soit la Banque Fédérale qui porte l'Observatoire social confère à ce dernier le poids, la valeur ajoutée et la légitimité en puisant ses sources dans la réalité des établissements du groupe. Depuis ses débuts en 1997, l'Observatoire social a évolué. Le *Cahier* s'apparente désormais à une étude à vocation opérationnelle. Les retours

sont plutôt positifs. Il s'agit aujourd'hui de privilégier le côté anticipateur de ce travail. Anticiper et susciter font partie des rôles de la Banque Fédérale. C'est tout l'art de l'exercice car l'intérêt du *Cahier* réside dans sa capacité à anticiper tout en adhérant aux préoccupations des banques et répondant à leurs interrogations. Aujourd'hui, certaines questions restent ouvertes notamment sur l'élargissement de l'offre de l'Observatoire social tant sur le fond (ne pas limiter l'Observatoire aux *Cahiers*) que sur la forme (format électronique...) mais son existence s'affirme au fil des parutions.



L'INTERVIEW DU MOIS  
JP Conseil – Décembre 2003

Jean Planet Conseil -  
29, rue Taitbout -  
75009 Paris

téléphone : 01.48.74.41.66  
télécopie : 01.48.74.41.99

e-mail :  
jplanet@jpconseil.fr

Pour en savoir plus :  
www.jpconseil.fr