

Outils internet: quoi de neuf dans le recrutement des banques?

De nombreux responsables ressources humaines se disent prêts à faire face au boom quantitatif des recrutements qui les attend dans les années à venir. Il est vrai que bien assimilé, internet offre toute une mécanique de recherche et de sélection qui permettra de s'adapter aux besoins.

Philippe Maujaret
Manager

Département finance-banque
TMP Hudson Global Resources



■ Était-ce un effet du catastrophisme ambiant ou un avertissement commercial des conseils en recrutement, mais tout le monde s'attendait à une rentrée 2003 difficile en matière d'emploi dans le secteur bancaire. Pourtant les responsables du recrutement du secteur semblent aujourd'hui sereins. Les plans de recrutement sont sages, bien étalés dans le temps, et si la concurrence s'annonce rude, chaque banque pense bien pouvoir jouer de ses propres armes pour attirer à elle les profils qui correspondront le mieux à sa culture RH et à ses exigences.

Néanmoins, de nombreux DRH pensent qu'il s'agit là d'une sécurité en trompe l'œil, et qu'en cette période de panne de croissance qu'il faut bien appeler crise économique, les ralentissements actuels du recrutement ne doivent pas faire oublier les problèmes de mobilité liés à la mutation considérable du secteur. Nous observons que si les effectifs des banques commerciales françaises ont décliné de 1996 à 2000 pour se stabiliser autour de 380 000 salariés, depuis deux années – malgré les grandes concentrations du secteur – le personnel des banques se développe sur des lignes de métiers plus variés. Parallèlement, les déformations de la structure démographique du secteur vont obliger à des adaptations très conséquentes. En particulier, sur les cinq dernières années, les quadragénaires sont passés de 40 à 30 % de la population globale des banques, tandis que les plus de 50 ans qui repré-

sentent déjà un quart des effectifs en 1997, occupent aujourd'hui un tiers des emplois de la banque! Autant dire que le recrutement va encore considérablement s'accroître et se complexifier dans les années à venir. Ce serait donc plutôt le calme avant la tempête!

La révolution internet

Comme dans tous les secteurs économiques, internet a révolutionné le paysage du recrutement dans la banque. Toutes les grandes banques françaises disposent aujourd'hui de leur « site emploi ». La Banque de France elle-même, propose sur internet son espace-recrutement, même si ce n'est essentiellement que pour y présenter la date et l'organisation de ses concours. Ces « job-boards », comme on les appelle, représentent non seulement une plate-forme d'informations publiques sur les métiers, les postes offerts et les profils recherchés, mais ce sont aussi – du côté « intérieur » – de véritables outils de gestion des candidatures.

Ainsi, selon les règles du jeu établies en interne, chaque gestionnaire de ressources humaines d'entité peut collecter, sélectionner mettre en réserve, échanger les candidats qu'il souhaite tout en conservant systématiquement la trace de ses mouvements.

Grâce à d'habiles prodiges de leurs informaticiens, certains groupes bancaires ont même établi des liaisons très réglementées entre la gestion des candi-

datures externes et la gestion de la mobilité du personnel en poste. De cette façon, la définition d'un poste à pourvoir peut s'afficher en priorité et pour un certain temps sur le circuit intranet RH. Les postes ouverts sont donc proposés en priorité aux salariés du groupe qui correspondent au profil recherché. Ce n'est que lorsqu'il n'y a pas de ressource interne, que l'offre est diffusée à l'extérieur de l'entreprise. Bien sûr, cela suppose une grande clarté des règles intérieures régissant la mobilité du personnel; mais il est vrai que, d'ores et déjà, beaucoup de recruteurs étaient confrontés à des candidatures de leurs propres salariés qui leur parvenaient par les canaux extérieurs...

Le « sourcing de candidatures »: une activité de plus en plus lourde

Bien que l'essentiel de l'acte de recrutement reste l'entretien de face à face, tous les recruteurs reconnaissent qu'ils passent aujourd'hui près de la moitié de leur temps de travail sur un écran d'ordinateur. C'est qu'en effet, le « sourcing » des candidatures via le Web est devenu incontournable.

La responsable du recrutement d'une grande banque a observé qu'en trois ans la proportion de candidats embauchés ayant initié leur relation par internet est passée de 30 à 65 % et que le mouvement ne fait que s'amplifier.

D'ailleurs, loin d'être réservé au

personnel de l'informatique ou aux jeunes diplômés, ce mouvement concerne maintenant aussi bien les employés ou les cadres expérimentés. On en arrive même à ce que les candidatures par voie postale soient plutôt considérées comme parasites dans les circuits du recrutement.

Au-delà des aspects quantitatifs, c'est dans la qualité même de la relation aux candidats qu'internet apporte aux responsables de recrutement de nouvelles exigences. Par exemple, la qualité de l'accueil sur écran est d'un impact important sur les réactions des candidats. Entre le jeu de pistes un peu fouillis et le formulaire obligatoire à remplir, chaque candidat se souviendra longtemps de son passage sur le site comme de sa première impression qui lui aura donné envie d'aller plus loin ou d'aller voir ailleurs... C'est pourquoi les recruteurs sont donc toujours associés à la conception de cet espace. Souvent, ils sont même responsables de son alimentation en termes de contenu, de son actualisation et de son renouvellement. Faire en sorte que le dialogue s'instaure le plus vite possible, de façon transactionnelle ou par les choix d'orientation suggérés par les différents écrans; être en mesure de répondre immédiatement au plus grand nombre de questions courantes tout en laissant l'impression d'une relation personnalisée et unique; intégrer les réflexes de la messagerie électronique: les chargés de recrutement sont devenus des professionnels de la communication télématique.

Plus de souplesse et de réactivité

Les services de recrutement des banques sont aussi confrontés à une autre exigence accentuée par l'utilisation des outils internet: la rapidité de réaction. Puisque tout peut se passer en temps réel, la plupart des espaces recrutement incitent à une autogestion du *process* de candidature. Ainsi en quelques minutes et avec quelques clics, le simple visiteur peut devenir l'adjoint du directeur financier dont tout le monde rêve... C'est donc faire confiance au candidat (on vérifiera plus tard...) et instaurer une transparence dans la relation qui s'imposera ensuite à tous les intervenants et, au premier chef, au responsable de recrutement.

Tout le monde le sait, un mail bien envoyé a obligatoirement été reçu, mais est-il lu et qui s'y intéresse? C'est pourquoi le DRH d'une grande banque fait un devoir à ses chargés de recrutement de répondre par un mail personnalisé à tout candidat ayant été au bout de la démarche d'inscription. Mais encore faut-il le faire très vite, un peu comme si le candidat venait de frapper à la porte de votre bureau...

De même, la réponse traditionnelle du genre « *Votre candidature est intéressante, on vous recontactera* » prend tout son sens par le fait que ressortir une candidature parmi des dizaines de milliers ne relève plus de l'exploit. Aujourd'hui, toutes les banques ont vraiment les moyens de gérer une candidature en réserve, et le recruteur sait qu'il « marque des points » lorsqu'il vient au bon moment proposer une opportunité appropriée à un bon candidat.

« En trois ans la proportion de candidats embauchés ayant initié leur relation par internet est passée de 30 à 65 % remarque un responsable du recrutement. »

Ainsi, avec des outils télématiques performants, une claire information interne, beaucoup de méthode et surtout une parfaite réactivité, le chargé de recrutement saura donner à chaque candidat l'image de la qualité de la gestion des ressources humaines de son futur employeur!

Sans conteste, les outils internet favorisent aujourd'hui une présélection de qualité, efficace et rapide. Mais paradoxalement, et plus particulièrement pour les jeunes diplômés, chaque recruteur se retrouve à devoir faire encore davantage d'efforts pour séduire ceux qu'il juge les meilleurs. Et dans cette négociation, face à sa carrière, la communication par internet est devenue une arme redoutable aux mains du candidat.

Illustration de cette sélection inversée: un jeune ingénieur DESS en gestion de patrimoine vient de recevoir une proposition d'embauche en tant que

conseiller patrimonial de la part de la banque qui l'a pratiquement suivi durant toutes ses études (six entretiens depuis le jour où il a sympathisé avec le chargé de recrutement présent au forum de son école). À l'issue d'une simple soirée passée sur internet, il sélectionne cinq offres comparables dans d'autres banques, dont une en banque d'investissement pour le métier de gérant de fond qu'il n'osait convoiter. Il tente alors de réorienter sa candidature auprès de la première banque qui l'engageait. Mais celle-ci ne souhaitant pas reconsidérer son offre, il décline dès le lendemain.

La « loi du marché » diront certains, le « manque de motivation professionnelle » penseront d'autres. De tels cas deviennent cependant de plus en plus fréquents, en opposition pourtant au marché du travail qui reste encore à l'avantage des employeurs (avec plus de demandes que d'offres).

Face à une telle dérive, les DRH s'accordent à penser qu'il faut jouer la carte de la fidélisation préalable: partenariats avec les écoles, échanges avec les professionnels, contrats d'alternance. Il faut aussi que les responsables de recrutement fassent preuve de plus d'autorité: vis-à-vis des candidats qu'ils doivent guider et rassurer, mais aussi vis-à-vis des responsables hiérarchiques dans les différents métiers, lorsque ceux-ci font des offres concurrentes à de bons candidats.

Dans un marché de l'emploi très variable, l'organisation du recrutement vise surtout à s'adapter aux aléas quantitatifs sans rien perdre de la sélectivité. Or, les outils internet ont tendance à amplifier les écarts: le succès d'une annonce on-line peut se mesurer par plusieurs centaines de réponses par jour (et nuit!), alors que la présentation de certains postes n'attire pratiquement personne. Il faut donc disposer de la plus grande souplesse de réaction, anticiper tout ce qui est prévisible et configurer l'entonnoir de la sélection à la mesure de ses moyens d'action.

En général, dans les grands groupes bancaires, une équipe centrale s'occupe du site institutionnel de recrutement et de son bon fonctionnement. Les chargés de recrutement se répartissent dans chaque pôle métier tout en partageant les tâches communes: présence aux forums, relais de campagnes institutionnelles, gestion du vivier de candidats... Les tâches systématiques ou sans valeur ajoutée sont

laissées à la machine ou sous-traitées à l'extérieur (comme le traitement des candidatures courrier, par exemple). L'essentiel de leur temps doit être préservé pour l'évaluation individuelle.

Très proche d'une catégorie de métiers, familier des formations et des profils attachés à ces métiers, le chargé de recrutement agit en véritable gestionnaire ressources, avec une latitude de plus en plus grande dans le mode opératoire. Il connaît bien la dynamique et les évolutions de son marché. Il est associé aux projets de développement comme aux contraintes de la gestion économique. Dans les structures décentralisées, les règles sont clairement affichées et le contrôle des délégations est facilité par la traçabilité que procurent les outils de gestion des candidatures.

Parmi les premiers services fonctionnels à faire l'objet de facturation interne, le recrutement doit aussi donner l'exemple d'une bonne gestion des coûts. Aidés souvent d'un acheteur spécialiste des prestations intellectuelles, les responsables de recrutement deviennent des adeptes des coûts lissés, des contrats-cadres ou des opérations spécialement négociées avec un cabinet conseil en recrutement. Celui-ci pourra être chargé, par exemple, de constituer une équipe de vente, de « staffer » une nouvelle structure ou de dupliquer sur une zone géographique large le recrutement de tel ou tel profil spécifique...

En quelques années donc, internet a changé la vie des recruteurs ainsi que le fonctionnement de leur service vers

une organisation plus souple et plus réactive.

Mais la véritable révolution est qualitative et réside dans l'esprit nouveau qui est entré dans la gestion du personnel à partir du recrutement : une communication plus complète et plus franche, des règles du jeu annoncées et respectées, un dialogue constant entre les différentes parties prenantes, une responsabilisation de chacun dans son domaine...

Gageons que toutes ces (bonnes) habitudes prises lors de la phase de recrutement dureront tout au long de la vie professionnelle et qu'elles aideront les banquiers à transformer leur culture d'entreprise à la mesure des enjeux de la mobilité des compétences et de l'internationalisation des marchés. ●