

RECRUTEMENT

LA CHASSE AUX TALENTS EST OUVERTE



Gérard Charousset

Directeur
Marché Banque



Philippe Guyard

Consultant RH

Cegos

Les banques sont confrontées à un nouveau type de concurrence : la chasse aux candidats. Il leur faut se repencher sur les méthodes et critères de recrutement pour attirer les bons profils.

La gestion des ressources humaines en milieu bancaire sous les feux de la rampe ? Oui c'est certain... et plus particulièrement concerné, le recrutement. Pourquoi le recrutement ? Parce que c'est un des éléments RH les plus fragilisés aujourd'hui dans le secteur. Trois bonnes raisons à cela. Tout d'abord, l'effet papy-boom n'engendrera pas de déficit net d'emplois, mais impliquera des tensions, voire des appels d'air, pour le recrutement de nouvelles compétences. Ensuite, on assiste à une réorganisation générale des banques : chaque changement est synonyme de nouveaux profils et induit donc de nouvelles compétences à recruter urgemment. Enfin, le monde bancaire accueille de nouveaux acteurs : La Banque Postale en est un de taille... Cette concurrence recrute beaucoup, ce qui épuise une fois encore le vivier déjà entamé des "profils spécifiques" du métier. Il faut donc recruter ailleurs... Autrefois, largement considéré comme le domaine réservé des RH, le recrutement prend une ampleur

stratégique pour les institutions financières. Les enjeux sont multiples : parts de marché, développement et pérennité de l'entreprise, maîtrise des coûts de la masse salariale, image, vivier de compétences clés à disposition... Comment faire face ? Comment optimiser, voire modifier, ses principes de recrutement pour pouvoir prétendre gagner la course aux profils les mieux adap-

UNE MATRICE COMMUNE

Un outil pour les entretiens de recrutement

■ Cegos propose aux banques d'associer managers et responsables des ressources humaines dans l'utilisation d'une matrice commune. Le résultat d'une telle démarche : partager un outil qui réponde aux attentes de chaque typologie de recruteur, qui soit assez fiable et opérationnel pour être utilisé par des

non-spécialistes RH. Les managers ont un rôle stratégique à jouer. Le système est fondé sur la recherche de faits permettant d'étayer l'évaluation de chaque compétence. La prise de risque qui consiste à recruter des profils issus de secteurs différents peut ainsi être mieux gérée.

tés ? La problématique est clairement posée, maintenant il faut agir...

RAISONNER COMPÉTENCES ET NON EXPÉRIENCE

Pour faire face à la pénurie de profils métiers, les banques vont devoir recruter des nouvelles compétences : le recrutement ne doit donc plus s'appuyer sur des notions d'expérience, mais sur un vrai raisonnement compétences. Grand changement pour les acteurs – RH et managers – du milieu.

Par ailleurs, dans une démarche de recrutement, l'image véhiculée vis-à-vis des candidats par l'organisme financier est cruciale. C'est bien connu, l'entreprise capte les profils intéressants grâce à une communication et une image percutantes, rassurantes et professionnelles. Certaines grandes institutions bancaires s'y sont déjà attelées : campagnes d'affichages dans les agences, spots publicitaires... les moyens mis en place sont impressionnants. Intéresser et attirer les nouvelles compétences grâce à une image forte est

un premier pas vers un système de recrutement renouvelé. Les résultats ne se font pas attendre : les managers du secteur bancaire ayant recruté des profils issus de la grande distribution, par exemple, sont pour la grande majorité satisfaits. S'ouvrir aux autres, donc, est aussi une question d'image. L'image est portée par la communication, mais aussi par les différents acteurs du recrutement, managers et responsables RH (RRH). Le premier contact entre RH, managers et candidat est décisif pour la suite des événements.

LE SOURCING, " S'OUVRIR AUX AUTRES "

L'objectif recrutement du secteur bancaire est aujourd'hui à la fois qualitatif et quantitatif : trouver la perle rare, et en grand nombre... dans un contexte de changement où les compétences évoluent. Gérer ces nouvelles données nécessite des actions et des processus fluides, optimisés et partagés par tous, RH et managers. Hier, les viviers étaient constitués essentiellement de jeunes diplômés et de candidats débauchés à la concurrence. Aujourd'hui, les profils prometteurs sont ailleurs, dans d'autres secteurs. Pour aller les débusquer, de nouveaux outils de *sourcing* sont nécessaires.

Répondre aux enjeux d'image et mettre en œuvre sur le terrain une politique de *sourcing* plus large

requiert un processus de recrutement adapté. Le prérequis est de changer de dimension : passer d'une logique de recrutement purement RH à une réflexion d'ordre stratégique. Avec pour conséquence logique, la reconfiguration du processus de recrutement dans une démarche globale de gestion des compétences. L'objectif est de mieux faire porter le processus par l'ensemble des acteurs, RRH ou managers, en redéfinissant et réattribuant les missions.

Si la banque doit passer par une logique de compétences clés pour mieux cibler ses recrutements et enrichir son vivier de potentielles recrues, il est indispensable de s'entendre sur les compétences requises par chaque poste à pourvoir. Conséquence directe de ce constat : les entretiens de recrutement serviront à évaluer les compétences du candidat, à l'aide d'outils partagés par les différents recruteurs. Les compétences à évaluer sont identifiées en fonction du recruteur : les managers opérationnels sont mieux placés pour constater certaines compétences, alors que d'autres sont plus évidentes à détecter par les RRH...

La clé de la réussite du nouveau processus de recrutement est double : d'abord, situer les rôles de chacun au regard du processus, et évaluer la valeur ajoutée de chacun au regard de l'étape précédente. Ce double "chaînage" est une garantie pour la

suite et permet un compte rendu très précis du point d'avancement et des résultats des entretiens sur la base du référentiel de compétences.

FIDÉLISER DÈS L'INTÉGRATION : LA PÉRIODE D'ESSAI

Une fois les entretiens de recrutement passés et la "perle rare" débusquée, le recrutement n'est pas clos. Une dernière phase est indispensable dans cette démarche de recrutement par les compétences : la période d'essai. L'intégration fait partie du recrutement car elle poursuit l'évaluation débutée pendant les premiers entretiens : mises en situation concrètes, accompagnement, comptes rendus selon le même principe de chaînage entre les acteurs.

L'objectif est de rationaliser la période d'essai et de l'inscrire dans la logique compétence du recrutement. Ainsi, beaucoup d'entreprises utilisent les mêmes supports pour les entretiens de recrutement, de fin de période d'essai et d'évaluation annuelle.

MANAGER LES TALENTS

Gagner la guerre des talents ? C'est avant tout une question de management des talents, qu'ils soient à recruter ou déjà recrutés... La véritable révolution pour la banque aujourd'hui, face à cet enjeu, est de passer d'une logique d'expérience à une logique de compétences. La logique de transfert d'expérience est close ! ■



Riskalis
Consulting
Du risque à l'opportunité

CONSEIL OPÉRATIONNEL POUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION
DES RISQUES BANCAIRES ET FINANCIERS

AUDIT/ CONSEIL - MAÎTRISE D'OUVRAGE - CONDUITE DE PROJET

www.riskalis.com - contact@riskalis.com - 01 70 38 52 30