

# « Les problèmes d'emploi sont pris de plus en plus en amont »



Jean-Claude Carpentier

Sylvie Reder

Consultants  
Association pour l'emploi  
des cadres (Apec)



Les services ressources humaines des banques emploient tous les moyens à leur disposition pour accroître la mobilité des cadres... qui de leur côté, conscients des difficultés du secteur, prennent davantage leur avenir professionnel en charge.

— Vous suivez le secteur des établissements financiers à l'Apec depuis plusieurs années. Quels changements constatez-vous dans la typologie des activités et, plus précisément, des métiers qui recrutent le plus ?

**Jean-Claude Carpentier** – En ce qui concerne la typologie par activités, ce sont peut-être les banques d'exploitation qui recrutent le plus, même si paradoxalement ce sont aussi elles qui suppriment des postes.

En effet, la présence de sureffectifs dans certains services n'empêche pas qu'elles aient besoin par ailleurs de renforcer leurs équipes de commerciaux. Précisons au passage que ce que nous voyons du marché, ce sont évidemment des postes de cadres, mais que les banques recrutent aussi des gradés de classe 3 ou 4, à des niveaux de formation bac+2, souvent pour des postes de chargés de clientèle particuliers.

Un autre secteur qui recrute est celui des sociétés d'affacturage : celles-ci connaissent une croissance soutenue et embauchent des technico-commerciaux.

— En dehors de ces fonctions commerciales de réseau, en voyez-vous d'autres qui se développent, que ce soit sur les marchés, dans la banque d'affaires... ?

**Sylvie Reder** – Pour ce qui concerne les banques d'affaires, les recrutements sont plus ponctuels et se font surtout par cooptation et «chasse de têtes». En ce qui concerne les activités de marché, nous observons plutôt une croissance de la demande par rapport à l'offre : les effectifs dans les salles de marché sont à peu près stables, il n'y a plus de vague de recrutement ; comme, de surcroît, beaucoup de salles ont fermé, on trouve de nombreux cadres en recherche d'emploi dans ces métiers, dont une certaine proportion a des difficultés à se replacer. Depuis quelques mois, les opérateurs sur devises européennes sont particulièrement touchés : leur spécialité est appelée à disparaître avec l'introduction de la monnaie unique, et certaines banques anticipent ce phénomène.

En revanche, il y a des besoins dans le domaine du contrôle : contrôle interne, contrôle de gestion... Cela concerne des recrutements ponctuels.

**J.-Cl. C.** – Il faut bien préciser que nos remarques se fondent sur les offres d'emploi qui nous sont transmises, ainsi que sur la façon dont nous percevons le marché au travers des entretiens que nous avons avec les DRH des établissements financiers et avec les candidats. Peut-être y a-t-il d'autres secteurs en développement qui nous échappent parce qu'ils sont plus cachés, moins «publicisés»...

— Avez-vous l'impression que ce marché caché représente une part croissante du marché total de l'emploi ?

**J.-Cl. C.** – Oui, pour diverses raisons. Tout d'abord, une banque qui a des besoins de recrutement tout en cherchant parallèlement à supprimer des postes peut difficilement diffuser des annonces.

Le développement du marché caché s'explique aussi par l'explosion des candidatures spontanées. Comme les banques en reçoivent chaque année par milliers, elles puisent d'abord dans ce «vivier» avant de lancer des campagnes de recrutement. Ce qui veut dire, d'ailleurs, que l'envoi de lettres de candidature spontanée bien ciblées reste un bon moyen pour pénétrer dans le secteur bancaire.

**S. R.** – J'ajouterais une autre explication : dans la mesure où beaucoup d'établissements sont en restructuration et connaissent des problèmes de sureffectifs, les services des ressources humaines se communiquent, d'une banque à l'autre, leur «offre» et leur «demande» de personnels, autrement dit, le nombre et le profil des salariés qu'ils peuvent mettre à la disposition d'un autre établissement et le nombre et le profil de ceux qu'ils cherchent à embaucher. De nombreux recrutements semblent actuellement s'opérer

de cette façon, directement par «transfert» d'une banque à une autre. La mise en place d'antennes-emploi dans un certain nombre d'établissements tend à accentuer ce phénomène.

**J.-Cl. C.** – Cette nouvelle approche est révélatrice de la volonté, de la part des états-majors des banques qui pensent réduire leurs effectifs, de prendre le problème plus en amont.

——— *Constatez-vous un accroissement des exigences quant aux profils recherchés ?*

**J.-Cl. C.** – Les recruteurs tendent effectivement à devenir plus exigeants dans la mesure où de nombreux cadres sont «sur le marché». A titre d'exemple, le niveau de formation initiale requis dans les salles de marché s'est nettement accru, que ce soit pour des postes de *front*, de *middle* ou de *back-office*.

Dans les activités de *back-office*, les débutants sont aujourd'hui souvent recrutés à un niveau minimum de bac+4.

Pour le *front-office*, on recherche plutôt des formations bac+5, du type grandes écoles de commerce ou, de plus en plus, écoles d'ingénieurs. Les produits deviennent toujours plus sophistiqués, or les responsables de salles de marché souhaitent s'adjoindre des collaborateurs capables, non seulement de commercialiser la gamme existante, mais aussi de participer au développement de nouveaux produits.

——— *Pensez-vous que les niveaux d'exigences correspondent aux postes à pourvoir, ou bien les établissements ont-ils tendance à recruter des personnes surqualifiées ?*

**J.-Cl. C.** – Ils peuvent recruter des cadres apparemment surqualifiés, parce qu'en réalité ils recherchent de forts potentiels. Ainsi, lorsqu'une banque embauche un jeune diplômé ou un cadre avec quelques années d'expérience pour un poste de chargé de clientèle, elle envisage qu'il pourra évoluer vers d'autres métiers au sein de la banque.

——— *Comment évoluent les méthodes de recrutement ?*

**J.-Cl. C.** – Il semble qu'il y ait un retour en force des tests, au moins pour ce qui concerne les jeunes cadres, compte tenu du flux de candidatures

beaucoup plus important que par le passé. Il s'agit essentiellement de tests de personnalité, par lesquels on cherche à évaluer précisément les qualités et les défauts du candidat par rapport aux fonctions à remplir. Par exemple, pour un poste de chargé de clientèle, on va particulièrement tester chez un jeune diplômé sa ténacité et ses capacités commerciales.

——— *Que conseillez-vous aux cadres en recherche d'emploi ?*

**J.-Cl. C.** – Chaque cas est particulier. Les possibilités de reclassement dépendent évidemment de la formation et du parcours de la personne, mais aussi de sa volonté et de sa ténacité. Plus le candidat a un projet professionnel pertinent, et surtout plus il est actif sur le marché, plus il aura de chance de bien se replacer. Ce facteur de «quantité d'énergie déployée» intervient, à mon avis, pour plus de 50 % dans la réussite.

Dans l'ensemble, les cadres bancaires ont pris conscience des difficultés de leur secteur, et ils utilisent tous les moyens à leur disposition pour retrouver un emploi, notamment l'exploitation de leur réseau personnel et professionnel... avec de bons résultats.

**S. R.** – Une demande croissante émane des cadres bancaires de 30 à 35 ans qui sont en poste, que ce soit dans des établissements en restructuration ou non. Ils ont en commun de s'interroger sur l'avenir du secteur bancaire et sur l'opportunité d'un éventuel repositionnement en entreprise. Nous avons pas mal de demandes de ce type, de la part de cadres qui anticipent.

**J.-Cl. C.** – Les banques elles aussi anticipent de plus en plus, notamment dans leur politique vis-à-vis des jeunes diplômés. Un DRH me disait récemment : «*Aujourd'hui, on ne prend plus de profil moyen : on cherche à recruter le "top niveau". Même si les candidatures sont plus nombreuses, les opérations de recrutement n'en sont pas pour autant plus rapides ni plus faciles*».

Ce qui témoigne du souci d'accroître la proportion de cadres capables de s'adapter aux fortes évolutions que connaîtront encore les métiers bancaires. ■

Propos recueillis  
par Nathalie Murlot