

M Emploi

PAROLES D'EXPERTS

En partenariat avec  
monster.fr

&gt; BANQUE/ASSURANCE &lt;

# Recrutements mesurés et réfléchis

Ce secteur longtemps pourvoyeur d'opportunités pour les jeunes diplômés est en pleine transformation. Des évolutions qui ne sont pas sans conséquences sur les volumes de recrutement et surtout sur les profils recherchés. Si les programmes d'embauche restent significatifs, l'environnement économique pèse sur les décisions tandis que la pénurie dans certaines spécialités n'est pas résorbée.



La dernière note de conjoncture de l'APEC, l'Agence pour l'emploi des cadres, publiée au troisième trimestre est assez rassurante pour le secteur Banque-Assurance. Elle confirme une progression des recrutements depuis le début de l'année et projette des offres en légère hausse pour les mois à venir. Ces prévisions sont globalement confirmées par nos experts. Responsables des programmes de recrutement dans des grands établissements bancaires ou d'assurance, ils donnent de la consistance à ces analyses en déroulant des volumes d'embauche qui restent spectaculaires dans la conjoncture actuelle.

De façon globale, la moitié des entreprises de ce secteur assure que le nombre de postes ouverts aux cadres sera au moins identique à celui de l'an passé. Les statisticiens de l'APEC notent même que 29 % d'entre elles envisagent d'accueillir un nombre supérieur de nouveaux collaborateurs.

La Fédération bancaire française estime pour sa part que le rythme des entrées dans les métiers de la banque devrait

évoluer autour de 20 000 avec un nombre d'offres spécifiquement destinées aux cadres qui ne devrait pas dépasser la barre des 10 000 nouveaux entrants. De leur côté, les sociétés d'assurance qui sont réputées avoir été moins affectées par la crise financière réserveront environ 4000 postes d'encadrement dans leurs programmes de recrutement.

Derrière ces données se cachent trois éléments forts. D'abord la réorganisation des métiers. Elle est consécutive aux nouvelles réglementations destinées à renforcer la fiabilité économique et financière du secteur mais aussi à l'introduction massive des nouvelles technologies internet. Ensuite le retour à meilleure fortune de l'ensemble des établissements. Aucune enseigne n'est plus fragilisée aujourd'hui. Enfin, la montée en puissance de la composante mobilité interne dans la gestion des ressources humaines. Le plan à moyen terme du Crédit Agricole illustre bien ces évolutions. « Nos enjeux de recrutement découlent directement de ce plan : innovation et transformation de notre banque de proximité (Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL),

repositionnement de la BFI, développement du pôle gestion de l'épargne et Assurances. Ils se traduisent par des recrutements importants en volume, mais aussi par un renforcement de nos exigences sur la qualité des candidats. Bien sûr le parcours académique mais surtout des capacités à innover, à transformer ou encore à challenger. L'enjeu est en effet d'intégrer des collaborateurs à potentiel capables d'accompagner les évolutions futures de notre environnement et de nos métiers » souligne Sophie Serratrice, directrice de la marque employeur et du recrutement du groupe Crédit Agricole S.A.

Cet afflux de postulants qui est le lot de tous les établissements, crée paradoxalement des frustrations chez les recruteurs. Aussi singulier que cela puisse paraître, nos experts reconnaissent que les bons profils sont difficiles à accrocher. D'abord parce que toutes les enseignes cherchent les mêmes expertises mais surtout parce que les profils en expansion comme ceux d'informaticiens, de statisticiens, d'actuaire, de gestionnaires de risques et plus encore de spécialistes des nouveaux métiers du digital comme le Big Data, le Data mining et plus généralement le e-commerce ne pensent pas toujours à la banque comme débouché. « Si parmi les jeunes diplômés que nous recrutons, les Bac+3 ou licence pro ont une formation qui nous va bien même si je constate une pénurie de jeunes de qualité ayant une appétence pour les fonctions commerciales, il faut bien reconnaître que nous avons un déficit du côté des postes techniquement pointus. Nous avons plus de difficultés à attirer les profils numériques ou les ingénieurs. Tout le monde se les arrache. Et en particulier les candidates expertes dans ces domaines. »

analyse Isabelle Sachot-Moirez responsable du recrutement de BNP Paribas France.

C'est pour faire plus facilement face à cette problématique que l'alternance est un outil de plus en plus reconnu par les DRH du secteur. Des très grandes enseignes aux établissements les plus spécialisés, tous font de l'alternance un socle fort de leur politique RH. « Nous avons repensé le recrutement de nos forces de ventes. Dans une structure à taille humaine comme la nôtre c'est un enjeu majeur. Et je me suis réconcilié avec les jeunes étudiants depuis que l'on a construit une politique cohérente d'alternance. Ces JD sont enthousiasmants par leurs compétences et leur maturité. On mise beaucoup sur ce capital immatériel même si on sait que le plus délicat est parfois de les conserver. Pour se donner toutes les chances, on forme nos managers au recrutement. » explique Eric Rosenthal, directeur commercial et marketing de Legal&General, la filiale française centenaire d'une banque anglaise qui cible presque exclusivement les spécialistes en gestion de patrimoine et les experts de l'assurance sur mesure. Des postulants qui doivent ajouter à la technicité de rigueur un solide sens commercial et un intérêt permanent pour les attentes des clients.

Ce cocktail on le retrouve dans les critères de recrutement d'une maison comme l'assureur AXA France. En 2014, AXA a un programme de recrutement de 5500 personnes en France dont 2700 commerciaux, près de 1500 experts et 1600 contrats de stage ou d'alternance. « Nous avons de nouvelles attentes pour faire évoluer au

plus vite nos organisations. Notre structure est très solide et nous souhaitons être le plus agile possible. Le travail collaboratif en mode projet passe par le recrutement de nouveaux profils très bien formés dans les domaines de l'informatique et de l'internet, mais aussi avec des capacités d'adaptation, de sens du client affirmé et pouvant s'intégrer à notre culture d'entreprise favorisant la coopération. Cela favorise la diversité au sein de l'entreprise mais également la transmission et le partage des savoirs entre générations. » note Muriel Nicou responsable du recrutement d'AXA France, une société qui consacre 7 % de sa masse salariale à la formation et qui chasse aussi du côté des nouvelles filières de formation comme l'École 42.

L.PM

**Muriel NICOU**

Responsable du recrutement AXA France

« Dans notre cycle actuel de recrutement, nous sommes en bonne santé : nous évoluons dans une conjoncture qui est porteuse et dans des perspectives de long terme puisque nous avons la responsabilité de faire travailler ensemble et efficacement 4 générations. Ce qui signifie à la fois de gros volumes d'embauche sur nos filières « traditionnelles » (actuariat, souscription, commerciale...) mais aussi la capacité d'attirer de nouveaux profils. Quantitativement notre plan prévoit 5500 recrutements en France avec une clé de répartition de 2700 postes commerciaux en CDI, près de 1500 experts et 1600 stagiaires ou alternants. Spécifiquement, nous souhaitons intégrer de nouvelles compétences : digital, e-commerce, informatique, etc. Je dois reconnaître qu'il nous faut être très pro-actifs pour ne pas subir la pression due à la pénurie de candidats dans certaines spécialités. Nous y arrivons notamment en adoptant une approche centrée sur le candidat et une fois embauché, par l'attention portée à l'accompagnement et à la qualité de vie au travail, par exemple, la possibilité de télétravailler. »

**Sophie SERRATRICE**Directrice Marque employeur et recrutement groupe  
Crédit Agricole SA

« Nous avons un plan de recrutement ambitieux pour répondre aux enjeux de repositionnement de certaines de nos activités, la volonté d'accroître les synergies entre les différents métiers ou encore d'accompagner le développement du pôle Gestion de l'épargne et Assurances. Nous continuons à recruter significativement, en France et à l'international. Les 4000 CDI, 3500 contrats d'alternance et 150 VIE que nous proposerons en France en 2015 s'adressent à des diplômés de niveau licence à Master. Pour les réseaux bancaires des Caisses régionales de Crédit Agricole et de LCL, avec une part grandissante des jeunes diplômés de niveau master. Sur nos autres métiers spécialisés comme la BFI, les Assurances ou encore les fonctions transverses, nous recrutons essentiellement des diplômés de niveau master. L'ampleur de nos besoins n'est pas toujours facile à satisfaire, souvent parce que les jeunes diplômés ne pensent pas spontanément à la banque pour des métiers de commerciaux ou ceux du marketing, du digital, du big data ou les systèmes d'information. Ce sont des métiers stratégiques pour l'entreprise. »

**Isabelle Sachot-Moirez**Directrice du recrutement **BNP Paribas**

« Nous sommes dans une situation plutôt avantageuse : la banque fonctionne bien. Pour autant, la banque de détail, qui est le porte-avion du groupe, est en pleine transformation. Nous repensons nos agences avec une nouvelle philosophie : face à des clients qui fréquentent de moins en moins nos établissements, il faut trouver les atouts qui les ramèneront vers nos guichets. La carte que nous avons choisie est celle du conseil et de la spécialisation. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le profil des recrutés. Nous souhaitons privilégier l'appétence commerciale, le sens du service et l'agilité et surtout la capacité d'adaptation. Pour réussir ce défi nous prévoyons de déployer l'an prochain 1300 CDI, 1750 alternants et 260 VIE. Avec une typologie de recrutement qui devrait s'inscrire dans un cadre où 70 % des offres seront destinées aux jeunes diplômés. Je souligne que les Bac+3 et les licences professionnelles sont des formations qui nous vont bien notamment pour les fonctions de conseillers clientèle tant en agence physique que digitale. Les formations Bac+4/5 sont elles recherchées pour nos fonctions de conseillers patrimoniaux ou de chargés d'affaires professionnels. Comme l'ensemble de notre secteur nous souffrons d'une pénurie d'informaticiens, d'ingénieurs mais aussi de commerciaux. »

**Eric Rosenthal**Directeur Marketing et commercial **Legal & General**

« Nous sommes un acteur spécialisé dont le business va bien - en dépit de l'insécurité fiscale qui prédomine trop souvent - et qui depuis trois ans développe un projet fort sur le marché français. La conjonction de ces facteurs nous place dans un moment de développement bien structuré. Nous sommes donc en phase de recrutement actif même si je dois reconnaître que nous avons parfois quelques difficultés à trouver les collaborateurs que nous ciblons. D'abord parce que la conjoncture pèse sur la mobilité des profils expérimentés. La prudence ralentit les mouvements. Ensuite parce qu'il nous faut soigneusement doser l'équilibre entre les candidats expérimentés et les jeunes diplômés. Cela dit nous sommes totalement réconciliés avec les jeunes postulants depuis que nous avons développé l'alternance. Les JD que nous accueillons sont à la fois très enthousiasmants et très matures. Notre but est d'ailleurs de nous assurer qu'ils resteront avec nous car ils représentent le véritable capital immatériel futur de la banque. Dans une stratégie qui reste celle d'un établissement à taille humaine, les enjeux de recrutement sont en pleine évolution. Pour y faire face, nous accordons un rôle prépondérant aux réseaux sociaux et à la proximité. »