

Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ?

Guillemette de LARQUIER et Carole TUCHSZIRER¹

La diversité des métiers bancaires constitue un casse-tête pour les gestionnaires de ressources humaines. Pour homogénéiser les pratiques de recrutement d'un type de banque à l'autre, les professionnels de la fonction RH ont cherché à standardiser les procédures d'embauche par l'adoption de règles qui tentent de s'imposer aux managers lors de l'acte de recrutement. Toutefois, l'influence respective du RH et du manager sur le choix du candidat final varie selon le type de banques et de qualification des salariés embauchés.

Le secteur bancaire a connu depuis plusieurs décennies de nombreuses transformations tant au plan économique que du point de vue de son organisation interne. On notera en premier lieu la mise en place, dès 1984, du principe de la banque universelle qui vise à une meilleure intégration de l'offre bancaire par le regroupement des services de la banque de détail, dédiée aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises (PME), et de la banque de financement et d'investissement (BFI), dédiée aux grands comptes. Plus récemment, le secteur a connu un phénomène important de concentration économique par le rapprochement de diverses enseignes aux spécialisations variées. Il est incontestable que cette évolution a eu des incidences directes sur l'organisation de la fonction « ressources humaines » (RH) pour gérer cette pluralité des métiers qui recouvre en réalité deux systèmes d'emploi dont l'accès est fortement lié au diplôme. Dans la banque de détail domine une logique de marché interne : le niveau de diplôme (Bac+2/3, sans forcément de spécialité bancaire) permet d'entrer

1. *Economix*, Université Paris Ouest Nanterre et Centre d'études de l'emploi ; Centre d'études de l'emploi.

au bas de l'échelle, au poste de chargé d'accueil, pour ensuite gravir les échelons, alors qu'un *master* spécialisé en banque et finances ouvre directement la porte du statut cadre. La banque de financement et d'investissement se distingue par une logique de marché professionnel, dont l'accès est déterminé non seulement par la spécialité de *master* mais également par le classement de l'école, et où les mobilités entre banques sont plus fréquentes (avec des recrutements à tous les niveaux) selon la réputation et l'expérience professionnelles. Dans la banque de détail, on insistera sur la dimension commerciale et/ou managériale des métiers ; dans la BFI, on parlera plus volontiers de banquiers, c'est donc là que se trouvent les professionnels.

L'objectif de cet article est de montrer comment l'organisation des recrutements dans la banque est façonnée par cette forte différenciation des métiers. Or, à la première opposition en termes d'activité entre banque de détail et BFI se superpose une seconde opposition entre banque universelle et banque d'affaires qui rend les frontières entre les deux systèmes d'emploi finalement délicates à tracer (schéma 1). Notre acception du titre de « banque d'affaires » est ici à prendre au sens large : nous désignons ainsi une banque spécialisée dans une ou plusieurs des activités BFI. Son système d'emploi est clairement professionnel. En revanche, la banque universelle comprend les deux systèmes d'emploi, alors même que son organisation globale est calquée sur celle d'un marché interne, du fait du poids prépondérant des effectifs de la banque de détail. La superposition de ces deux oppositions fait ainsi apparaître trois segments où l'on s'attend à observer des recrutements différemment organisés et pilotés, par différents types d'acteurs (« RH », *managers*², banquiers) porteurs des logiques « interne » et « professionnelle ». Le schéma 1 ordonne ainsi la pluralité des recrutements et de leur gouvernance tels que nous les avons observés dans le secteur bancaire entre 2010 et 2011 (encadré).

Pour ce qui est de la banque de détail et de la banque d'affaires, nous avons constaté que les formes de gouvernance du recrutement sont stabilisées et ne font pas l'objet de tensions majeures. Dans la banque de détail, le *sourcing*, les critères de sélection, les épreuves d'évaluation et la sélection finale des candidats restent à la main des RH et le rôle des *managers* est réduit à la portion congrue. Dans la banque d'affaires, c'est l'inverse : le choix des cabinets de recrutements, des candidats sélectionnés sont le fait des banquiers ou des professionnels du métier en question. En revanche, l'organisation du recrutement des salariés embauchés dans les entités BFI des banques universelles met en tension la logique de marché interne portée par le représentant du service RH et la logique professionnelle que

2. Le terme « *manager* » renvoie aux cadres ou à l'encadrement des banques universelles, même si les *managers* des entités BFI peuvent avoir la même activité professionnelle que celle des « banquiers » des banques d'affaires.

**Schéma 1. Les recrutements
selon le statut de la banque et son activité**

Statut de la banque :	Banque universelle		Banque d'affaires
Activité bancaire :	Banque de détail	Banque de financement et d'investissement	
Logique dominante du marché du travail :	Marché interne	Marché professionnel	
Enjeu du recrutement :	<i>Recrutement d'un commercial susceptible d'évoluer dans le marché interne de la banque</i>	<i>Recrutement d'un professionnel dans un marché interne</i>	<i>Recrutement d'un professionnel pour un poste</i>
Acteurs principaux :	Ressources humaines	RH et <i>managers</i>	Banquiers
Forme du recrutement :	Recrutement massif « industrialisé »		Appariement sur un marché de « talents »

souhaite adopter le *manager*, en concurrence directe avec les banques d'affaires pour attirer les « talents ». Les entités BFI des banques universelles sont soumises à des formes de gouvernance du recrutement centralisée avec des outils, des normes et des procès de recrutement dominés par le modèle de marché interne de la banque de détail. Pour résoudre le paradoxe, une plus grande marge de manœuvre est laissée aux opérationnels et aux *managers* mais les RH restent toujours dans le circuit de validation des candidatures.

La première partie de l'article dresse un panorama de l'activité bancaire en France et présente sa population salariée et ses deux systèmes d'emploi (I). La deuxième partie montre comment la fonction ressources humaines des banques universelles tente de résister à la segmentation des métiers par une régulation et une centralisation de la gestion des recrutements, tandis que les RH des banques d'affaires s'effacent lors des recrutements (II). Enfin, sur la base de deux cas polaires de recrutement (les chargés d'accueil de la banque de détail et les cadres expérimentés de la BFI), la dernière partie rend compte des pratiques contrastées (III). D'un groupe à l'autre, on constate une amplitude des marges de manœuvre laissées aux acteurs locaux pour adapter les procédures centralisées des banques universelles.

Encadré

Démarche de l'enquête

Nous avons démarré l'enquête par une série d'entretiens avec des acteurs institutionnels du secteur bancaire (tel un responsable de l'Observatoire des métiers de la banque ou la directrice d'un Centre de formation de la profession bancaire) qui nous ont éclairés sur les problématiques du secteur et nous ont ouvert un accès à certaines banques.

Le travail de terrain s'est déroulé dans différentes entités de cinq groupes bancaires. Dans ce corpus, nous avons trois banques universelles françaises et deux banques d'affaires, une d'origine française et l'autre étrangère.

Nous sommes allés dans les banques en entrant « par le haut ». Deux raisons à cela. La première tient au fait que très tôt nous avons compris que l'organisation hiérarchique propre au secteur bancaire nous obligeait à solliciter des autorisations pour effectuer nos entretiens. Cela nous renvoyait systématiquement vers les responsables RH du niveau groupe. La deuxième raison, d'ordre plus pratique, est que les acteurs institutionnels rencontrés dans un premier temps nous ont orientés vers les responsables ou directrices du recrutement plus habitués à recevoir des interlocuteurs extérieurs et ayant une vision globale sur les politiques de recrutement et les procédures mises en place pour les organiser. Ils nous ont orientés ensuite vers d'autres salariés impliqués dans les opérations de recrutement, qui se concentrent principalement autour des fonctions RH des entités. En dehors de ces fonctions, nous avons aussi interrogé des opérationnels de la banque de détail et de la banque de financement et d'investissement. Au total, nous avons interviewé une vingtaine de personnes appartenant à l'une des banques du corpus, impliquées d'une manière ou d'une autre dans les procédures de recrutement. Enfin, nous avons mené un entretien auprès d'une conseillère de Pôle emploi et un autre auprès de deux consultants d'un grand cabinet de recrutement.

Tous les entretiens ont eu lieu en région parisienne entre mai 2010 et juillet 2011. Le travail de terrain a été mené par les auteures en collaboration avec Ariel Sevilla.

I. Le secteur bancaire : deux grandes activités, deux fonctionnements du marché du travail

D'après la Fédération bancaire française (2012), l'activité bancaire en France génère 2,8 % du PIB en 2011 et représente 1 922 milliards d'euros de crédit et 1 459 milliards d'euros de dépôt³, soit une augmentation des crédits de 93 % et des dépôts de 66 % en une décennie. Cette expansion de l'activité bancaire (en termes de crédits distribués) s'est traduite par des

3. Montants mesurés au 31 décembre 2011. Pour rappel, le PIB français en 2011 s'élevait à 2 778 milliards d'euros.

taux de croissance supérieurs à celui du PIB même après la crise de 2008 ⁴. Cela explique qu'au moment de notre enquête, le secteur bancaire (soit 425 établissements), déjà connu pour être un des premiers employeurs du privé (371 000 salariés en 2010, c'est-à-dire près de 1,6 % de l'emploi salarié), était toujours un gros recruteur avec 30 000 recrutements réalisés par an, soit un taux de recrutement de 8,5 %. Ce n'est qu'à partir de 2012 que l'on constatera une érosion des effectifs et des recrutements dans la banque ⁵. Ces chiffres sont marqués par le poids des grands groupes bancaires français ⁶, eux-mêmes marqués par le poids de leur réseau de banque de détail.

1.1. Restructuration et concentration du secteur

Au début des années 1980, l'État contrôlait plus de la moitié du secteur bancaire, en particulier les trois grands groupes BNP, Crédit lyonnais et Société générale. Aujourd'hui, l'État ne contrôle plus que trois banques, dont la Banque postale, alors qu'un mouvement général de concentration a redessiné les frontières des banques commerciales françaises, qui a suivi les vagues de privatisations à partir de 1986. Par exemple, le groupe BNP Paribas naît en 1999 de la fusion de BNP avec l'ex-Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas, ou encore le Crédit lyonnais devient LCL suite à sa prise de contrôle en 2003 par le Crédit Agricole SA. De la même manière, les banques mutualistes ou coopératives se sont prêtées à des politiques de rapprochement ; plus encore, lors des rapprochements et restructurations, elles ont pu créer des *holding* cotés en Bourse, à l'instar des banques privées. Tel est le cas des 39 caisses régionales de Crédit agricole actionnaires majoritaires du *holding* Crédit agricole SA introduit en Bourse en 2001, le *holding* détenant à son tour des filiales, comme LCL.

Ces différents mouvements ont abouti à l'homogénéisation des services bancaires offerts par les banques malgré leurs statuts juridiques différents (CECEI, 2008). L'arrivée le 1^{er} janvier 2006 de la Banque postale sur le marché bancaire, détenu à 100 % par l'État *via* La Poste, participe à cette évolution de fond. Cela explique que le statut privé, public ou coopératif des banques ne se révèle pas structurant pour comprendre les pratiques de recrutement. C'est bien plutôt l'opposition entre banque de détail et banque d'affaires qui contraste ces pratiques.

Le secteur bancaire français se caractérise par le poids de sa banque universelle, modèle consacré par la loi bancaire de 1984. Une banque

4. Par exemple, le taux de croissance du PIB est de -2,2 % en 2009 et celui de l'encours des crédits à l'économie de 1,7 ; en 2010, ces taux sont égaux à 2,2 % et 4 % et en 2011 à 3,3 % et 5,1 % (Source : Banque de France).

5. En 2012, le secteur n'a en effet recruté « que » 21 000 personnes.

6. Ainsi, en 2011, le total des actifs de BNP Paribas représente l'équivalent du PIB national. Pour le Crédit agricole et la Société générale, ces actifs représentent respectivement 95,4 % et 60 % du PIB (source : le rapport Likanen cité par le journal *Alternatives économiques* de janvier 2013).

universelle couvre toutes les activités de la banque, dont les deux principales sont : la banque de détail et la banque de financement et d'investissement (BFI). La banque de détail s'adresse aux particuliers et aux PME auxquels elle propose une gamme de produits classiques (épargne, crédit, moyens de paiement, assurances). De son côté, la BFI rassemble les activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution ayant trait aux opérations dites de haut de bilan (introduction en Bourse, émission de dettes, fusions/acquisitions) de grands clients *corporate* (entreprises, investisseurs, États).

À côté du modèle de la banque universelle, demeurent des banques spécialisées, telles la Banque postale, limitée à une activité de banque de détail, ou des banques d'affaires comme la banque Lazard. Enfin, une banque universelle étrangère peut n'être implantée en France que sur une seule de ses activités : c'est le cas de Citibank, dont la succursale française est spécialisée BFI. Nous appelons banque d'affaires ce deuxième type de banque spécialisée dans au moins une des trois grandes activités de la BFI : le financement des grandes entreprises (*Corporate banking*), la banque d'investissement (*M&A, Corporate finance*) et les activités de marché (*Global capital markets*).

Si la BFI est une activité plus prestigieuse – la BFI, « c'est l'État dans l'État », selon un *manager* d'une banque universelle –, la banque de détail reste l'activité principale du secteur. En 2007, l'activité de la banque de détail représentait 64 % du produit net bancaire des trois principaux groupes bancaires, la BFI 19 % et la gestion d'actifs 17 % (Banque de France, 2007). En termes d'effectifs salariés (hors groupes mutualistes), en 2011 la banque de détail représente 67,8 % des effectifs et la BFI 16,9 % (Observatoire des métiers, 2012).

Enfin, du fait de la très bonne implantation diversifiée et ancienne des banques, le marché bancaire français est « très compétitif, très mûr » (*senior banker*, banque d'affaires). « Dans le monde de la banque, la France est un pays difficile, parce que c'est le lieu de naissance des deux banques d'affaires les plus grandes du monde, Lazard et Rothschild. [...] Et, en plus, on a les trois grandes banques françaises qui veulent absolument maintenir leur pré carré et donc qui prêtent beaucoup [BNP, Société générale et Crédit agricole SA]. Donc, on a vraiment une disproportion de la concurrence ici qui est liée à ces trois points : présence des grosses banques internationales comme partout, des banques françaises bien plus puissantes que les banques allemandes en Allemagne ou les banques italiennes en Italie, et puis présence des deux mastodontes des banques d'affaires haut de gamme dans la fusion acquisition » (*senior banker*, banque d'affaires).

1.2. La population bancaire

Le secteur bancaire dans son ensemble (réseaux mutualistes et coopératifs compris) employait fin 2010 371 000 personnes, soit un solde net

d'emplois de -0,5 % par rapport à 2009, après avoir connu un régime de progression continue entre 2000 et 2007⁷. En 2011, les effectifs ont légèrement progressé de nouveau (+0,4 %) sans atteindre le niveau d'avant la crise de 2008 (377 000 salariés en 2007). Cette légère décroissance s'explique en grande partie par d'importants départs à la retraite non compensés par le volume des recrutements. Quant aux effets de la crise, ils semblent accélérer des tendances structurelles : diminution des effectifs dans les métiers susceptibles d'être remplacés directement ou indirectement par les nouvelles technologies de l'information et augmentation des métiers commerciaux « à valeur ajoutée ».

Héritière des politiques de recrutement du passé, la forme de la pyramide des âges de la population bancaire est « en bobine » : « vous avez une grosse base, un tronc creux et une grosse base en haut » (*manager* recrutement, banque de détail). Les personnes recrutées en masse dans les années 1970 atteignent aujourd'hui l'âge de la retraite ; ce phénomène est sensible depuis 2007 et en 2013 les départs à la retraite devraient atteindre leur point culminant, représentant 4 % de la population (Cheynel, 2010). Ces départs ont un effet sur la structure des effectifs en termes de métiers et de qualifications. Les métiers des traitements administratifs sont plus concernés que les métiers commerciaux, au profil plus jeune, et le rapport cadres/techniciens augmente au profit des premiers : en 2009, les cadres sont devenus majoritaires. En 2010, ils représentaient 44 % des recrutements et en 2011 54,2 % des effectifs.

Dans l'une des banques universelles de notre enquête, le souhait d'ouvrir leur recrutement à des « cibles élargies » (c'est-à-dire « ce qui n'est pas le jeune de 22 ans ») est ainsi justifié par la volonté d'éviter que le phénomène ne se répète dans l'avenir. Il n'en demeure pas moins que 38 % des personnes recrutées dans le secteur bancaire en 2010 avaient moins de 25 ans et 32 % entre 25 et 30 ans (Fédération bancaire française, 2012).

Autre caractéristique de la population bancaire : son taux de féminisation avoisinant 56 %. Cette féminisation a progressé continûment pour atteindre ce niveau depuis 2009. À tel point que la difficulté du secteur devient le risque d'une « identification trop exclusive du secteur, surtout de la banque de détail, à l'emploi féminin » (Cheynel, 2010:27) et son manque d'attractivité vis-à-vis des hommes. En 2011, 54,1 % des personnes recrutées sont des femmes.

On retrouve néanmoins dans ce secteur, comme dans d'autres, le phénomène du « plafond de verre ». En 2006, le secteur bancaire emploie 55 % de femmes alors que celles-ci représentent 36 % des cadres, contre 31 % au niveau interprofessionnel. Cette disparité est, en grande partie, due à la vague de recrutements des années 1970 qui a fait une place importante aux

7. Le secteur bancaire comptait 348 000 salariés en 2000.

femmes mais dans des emplois peu ou moins qualifiés. En 2011, près de 44 % de cadres sont des femmes. Néanmoins, leur moindre présence dans la BFI comprenant plus d'emplois qualifiés reste structurelle.

Les deux dimensions que nous venons d'évoquer, l'âge et le genre, ont fait l'objet de deux accords spécifiques : l'accord du 9 juillet 2008 sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque et l'accord du 15 novembre déjà cité. Aucune mention précisant un critère d'âge, de sexe ou de situation familiale ne doit apparaître lors de la diffusion d'offres d'emploi en interne ou en externe. Les critères retenus doivent être strictement fondés sur les compétences, notamment l'expérience professionnelle, et les qualifications des candidats. De fait, le niveau de diplôme est le critère « filtre » ou déterminant pour accéder à un emploi du secteur bancaire : en 2011, seuls 13 % des recrutés possèdent un niveau inférieur à Bac+1 ; 40 % ont un niveau Bac+2/3 ; et 47 % ont un diplôme Bac+4 ou plus.

1.3. Les métiers et les carrières

La grille de classification établie par la convention collective bancaire du 10 janvier 2000 définit et hiérarchise les métiers de la banque en deux grandes familles : les techniciens des métiers de la banque (s'échelonnant du niveau A au niveau G de la grille) et les cadres (positionnés du niveau H au niveau K de la grille).

Tableau 1. Les métiers de la banque selon l'activité

	Banque de détail	Banque de financement et d'investissement
Force de vente (<i>front office</i>)	Chargé(e) d'accueil et services à la clientèle (B-F) Chargé(e) de clientèle « particuliers » (C-G) Chargé(e) de clientèle « professionnels » (E-I) Responsable point de vente (F-K) Conseiller(e) en patrimoine (F-J)	Chargé(e) de clientèle « entreprises » (F-J) Opérateur de marché (<i>traders</i>) (H-K) Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers (ex : opérations de fusion/acquisition) (H-K) Conseiller(e) en patrimoine (F-J)
Les métiers du traitement des opérations (<i>middle office</i>)	Technicien administratif des opérations bancaires (A-F) Responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires (F-K) Responsable de projet informatique et organisationnel (G-K) Informaticien (E-I)	
Les fonctions support (<i>back office</i>)	Inspecteur, auditeur, déontologue (F-K) Analyse des risques, juriste, contrôle de gestion, fiscaliste (E-K) <i>Marketing</i> - Communication (E-K) Ressources humaines (E-K) Activités non bancaires (A-K)	

Note : Entre parenthèses : échelons correspondants.

Source : Observatoire des métiers de la banque (2012).

La profession s'est également dotée d'une liste non exhaustive de « métiers-repères » ; le tableau 1 recense ces métiers selon la classification de l'Observatoire des métiers en trois groupes : *front*, *middle* et *back office*. Selon Cheynel (2010), cette liste classe bien les métiers de la banque de détail (essentiellement des commerciaux du chargé d'accueil au responsable d'unité commerciale) mais cerne mal ceux de la BFI. À l'aune des flux et des stocks, « les métiers de force de vente sont prédominants : ils représentent 59 % des embauches en 2010 (52 % des effectifs). Les fonctions de *management* et de support deviennent des métiers très spécialisés. Ils représentent 22 % des recrutements (22 % des effectifs en 2010). Les métiers de traitement des opérations sont en recul (19 % des embauches en 2010 contre un tiers il y a 12 ans) » (AFB, 2011).

Un recours privilégié au marché interne dans les banques de détail

En 2011, les chargés d'accueil et services à la clientèle, poste d'entrée dans la banque de détail, représentent 9,6 % des effectifs⁸. Il s'agit du poste où la banque de détail recrute massivement, y compris sur des contrats en alternance (il s'agira alors de « pré-recrutement »). Le métier qui occupe le plus de personnes est celui de chargé de clientèle particuliers (17,8 %), c'est le poste clé des agences où le chargé de clientèle doit à la fois établir une relation de confiance avec les particuliers et faire du chiffre en leur vendant les produits de la banque (Gilson, 2010). C'est également le poste où est naturellement promu le chargé d'accueil qui donne satisfaction. Possible étape suivante d'une carrière ascendante, le poste de chargé de clientèle « professionnels » (4,2 %) est rarement pourvu en externe. « Il y a quelques postes sur lesquels on ne recrute pas parce que ce sont les postes qui sont entre le chargé d'accueil et les postes de conseillers clientèle haut de gamme, parce que ce sont des postes d'évolution pour les personnes qui sont chargées d'accueil et qui évoluent » (RH groupe recrutement dédiée à la banque universelle).

Ainsi les carrières de la banque de détail sont-elles caractéristiques d'un marché interne d'entreprise (Doeringer, Piore, 1971). D'abord, les recrutements sont concentrés sur certains ports d'entrée. De plus, il existe une correspondance étroite avec un niveau de diplôme, afin d'être calibré avec les niveaux des techniciens des métiers de la banque de la convention collective : « Là, c'est un poste qui n'est pas un poste de cadre, et au sein du groupe, quand on est Bac+4/5, on est cadre. C'est la convention collective. Mais bon, on est contraints par les syndicats à ne pas recruter du Bac+4/5 pour des postes de Bac+2 » (RH groupe recrutement, banque universelle). Puis un parcours de promotion interne est possible, jalonné de formations et de concours. « Tiens ! Ce soir on a un départ à la retraite de l'adjoint de

8. Les données mentionnées dans cette partie sont calculées sur l'ensemble des banques françaises hors le réseau mutualiste (Observatoire des métiers, 2012 ; AFB, 2011).

la responsable de la gestion, il a commencé au guichet et là il est directeur, il a fait tout son parcours chez [nous]. [...] [Par exemple] on a fait un Bac+2, on passe dans le réseau conseiller pro, directeur d'agence. Là, c'est tout juste cadre, directeur d'agence, ensuite... On peut aller au développement commercial, dans les états-majors, et puis ensuite on peut passer, quand on est directeur de groupes d'agences, on peut être remarqué pour passer l'ITB [Institut technique de banque] et après, ça peut s'enchaîner » (responsable recrutement et alternance, banque de détail).

Sur les postes plus haut de gamme ou d'encadrement de la banque de détail, de nouveau, les recrutements externes sont envisageables, sachant que la règle générale (également symptomatique d'un marché interne) est d'offrir le poste en interne dans un premier temps et de ne le publier en externe qu'en cas de non candidature interne adéquate. Certes, il existe des mouvements entre banques au sein de la banque de détail, surtout un *turnover* autour de 30 ans, après une première expérience. Cela peut occasionner un chantage à l'augmentation de salaire (ce qui jusqu'à peu était cantonné à la BFI). Mais dans les métiers de la banque de détail, il reste une « prime à la stabilité » : « Ce que vous avez fait est surtout reconnu dans votre établissement. C'est différent pour la BFI, où on peut montrer le chiffre que l'on fait sur son *desk* [et se vendre ailleurs] » (représentant AFB – Observatoire des métiers).

Un recours au marché professionnel dans les banques de financement et d'investissement

Cette possibilité de faire la preuve de sa compétence professionnelle en montrant un chiffre ou un portefeuille facilite les mobilités *via* le marché externe pour la BFI. Ainsi est-on amené à qualifier le marché du travail de la banque de détail de marché interne d'entreprise et celui de la BFI de marché professionnel. Dans l'analyse de Marsden (1991), marchés internes d'entreprise et marchés professionnels sont deux marchés de main-d'œuvre qualifiée, mais dans le premier, c'est du capital humain spécifique à l'entreprise que le salarié est amené à développer alors que, dans le second, le capital humain est transférable d'une entreprise à l'autre. Ce qui nous paraît important ici n'est pas tant de savoir si les compétences dans la banque de détail et BFI sont intrinsèquement spécifiques ou générales, mais plutôt de souligner que la valorisation de ces compétences peut être ou non possible d'un point de vue externe, en dehors de son entreprise. Les commerciaux de la banque de détail passent d'un métier à l'autre, selon une logique moins professionnelle que « maison », difficile à expliquer à un recruteur externe, car dans une autre banque les parcours seront valorisés différemment. Dans le cas de la BFI, le chiffre que l'on fait sur son *desk* est un signal directement lisible par toute autre banque, cela facilite la reconnaissance de compétences par la profession dans son ensemble et non pas seulement par l'employeur actuel.

Nous l'avons dit, les métiers de la BFI sont plus difficiles à cerner dans la convention collective, conçue pour la banque de détail. Les fonctions « force de vente » de niveau cadre spécifiques à la BFI sont bien définies (autrement dit les *traders* et les concepteurs d'opérations en *front office*, respectivement 1,3 % et 2,6 % des effectifs totaux). En revanche, d'autres métiers spécialisés de la BFI en *back* mais surtout en *middle office* sont noyés dans l'ensemble des métiers « support » et « traitement des opérations » communs à la banque de détail (tableau 1). C'est pourquoi les banques universelles sont tentées de considérer, par exemple, qu'un juriste (fonction en *back office* ou « support ») embauché pour une entité BFI est « redéployable » vers une activité de banque de détail si besoin est. C'est ainsi sur les métiers du traitement des opérations et les fonctions support, du fait de leur commune appartenance à une famille de métiers avec la banque de détail, que les banques universelles souhaitent consolider leur marché interne.

De manière générale, les métiers de la BFI sont placés dans les niveaux élevés (si ce n'est cadre) de la grille de classification de la convention collective. Les recrutements commencent au mieux à Bac+4 (à condition d'une maîtrise spécialisée), mais plus généralement, ce sont les étudiants des grandes écoles (à la rigueur sortis d'une ou deux universités bien cotées) qui sont sollicités. Mieux encore, les banques d'affaires ont monté des *training programs* auxquels candidaient les jeunes diplômés, pour parfaire leur formation et surtout être sélectionnés et orientés vers leur futur *desk*. On ne sort plus seulement de telle école, on sort par exemple du *training program* de Goldman Sachs, carte de visite pour continuer ailleurs sa carrière.

Les premières expériences professionnelles peuvent être déterminantes. Godechot (2008) constate que ce sont avant tout les anciens collègues et les relations d'affaires qui offrent un « coup de main » invisible pour changer d'emploi en finance, bien plus que les relations d'études. « Il s'agit donc d'un marché à la fois mobile et intégré où les collègues et les relations d'affaires se suivent d'une entreprise à l'autre, s'observent, connaissent les apports potentiels de chacun et se recrutent les uns les autres par interconnaissance et cooptation. Ces marchés de “pairs” sont aussi très cloisonnés » (Godechot, 2008).

En conséquence, le marché du travail des plus expérimentés est, selon le niveau de spécialité, étroit ou extrêmement étroit. Même au sein d'une banque universelle, le principe de privilégier la mobilité interne semble grippé. « [On recherchait] un profil extrêmement spécifique, on savait au moment du recrutement qu'il y avait peu de chances qu'on trouve la ressource en interne, donc assez rapidement on a décidé de recruter à l'extérieur » (responsable RH métier d'une entité BFI d'une banque universelle). Cette rareté de la ressource professionnelle a permis l'émergence de cabinets de chasseurs de tête qui exercent par définition sur les marchés professionnels.

Pour conclure, à la lecture du tableau 2, il apparaît que les métiers emblématiques de la banque de détail et ceux de la BFI sont marqués par des disparités tant en termes de niveau d'études que de taux de féminisation ; le *management* de la banque de détail présente un profil médian.

Tableau 2. Trois caractéristiques de quatre métiers bancaires

Métiers	Âge moyen	Taux de féminisation (en %)	Formation initiale ≥ Bac+4 (en %)
Chargé d'accueil et de services à la clientèle	43	74,8	7,5
Chargé de clientèle particuliers	36	69,9	16,9
Responsable d'unité commerciale ou de traitement bancaire	43	42,2	67,9
Opérateur de marché/Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers	39	28,4	91,4

Source : Base de données sociales (données à fin 2011), Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (2012).

II. Une gouvernance des recrutements marquée par la prédominance des ressources humaines

Une des particularités du secteur bancaire tient à la multiplicité des acteurs impliqués dans le recrutement des salariés. On y voit à l'œuvre des professionnels de la fonction RH ainsi que des *managers* spécialisés « métiers ». C'est la raison pour laquelle, dans la banque, la mobilisation du concept de gouvernance apparaît incontournable pour décrire la façon dont ces acteurs se partagent le travail – et le pouvoir – en vue de négocier des décisions de recrutement. L'examen des modes de gouvernance des recrutements atteste de la place première occupée par le service RH, et cela dans un contexte de forte centralisation de la « fonction recrutement » dans la banque universelle.

II.1. Une présence de la fonction « ressources humaines » variable selon le type de banques et d'emplois

L'organisation du processus de recrutement dans les cinq groupes étudiés fait apparaître une ligne de démarcation déterminante dans la présentation des enjeux de gouvernance du secteur. Celle-ci distingue les banques universelles des banques d'affaires, au-delà donc de la distinction banques de détail/BFI qui, elle, comme nous l'avons vu, structure deux marchés du travail.

Une fonction à l'importance variable selon qu'on est dans une banque universelle ou d'affaires...

Dans les banques universelles, le processus de recrutement reste fortement centralisé : il existe des règles, des procédures qui s'imposent à toutes ces banques même si ce degré de centralisation varie selon l'entité concernée (banque de détail *versus* BFI). À un moment ou à un autre l'existence d'une chaîne de validation impose que les embauches potentiellement décidées par les échelons décentralisés (rares pour le réseau de la banque de détail et plus fréquentes dans les diverses entités BFI) passent par le « Recrutement », c'est-à-dire par la RH du groupe. Comme le rappelait le directeur RH d'une ligne de métier de la BFI d'une banque universelle rencontrée, « la règle c'est qu'il n'y ait pas d'exception ».

À l'inverse, dans les banques d'affaires, la fonction RH joue un rôle bien moindre dans un contexte où le procès de recrutement apparaît peu construit en raison du rôle secondaire des RH. Celles-ci jouent fréquemment un rôle de petites mains, c'est-à-dire qu'elles soulagent les banquiers dans le recrutement par la prise en charge des étapes qu'ils ne souhaitent pas traiter comme celle de s'investir dans le recrutement des assistantes ou encore celle consistant à recevoir en masse les CV de jeunes diplômés issus des grandes écoles. Ces premières étapes sont déléguées à la fonction RH mais les dernières sont, en revanche, entre les mains des banquiers qui décident de l'opportunité de recruter et du choix de la personne embauchée. Par ailleurs, quand il s'agit de recruter des *seniors bankers*, véritables divas dans le petit monde fermé de la haute finance, le rôle des RH est inexistant, les recrutements s'opérant exclusivement entre pairs.

Ce constat d'une faible implication de la DRH dans les recrutements nous a été confirmé lors d'un entretien avec un *senior banker*. « Les RH dans une grande banque d'affaires, [...] ça ne s'occupe pas vraiment du recrutement. Moi je recrutais en général un peu partout, y compris pour le *back office*. Moi j'ai jamais vu dans le domaine de la banque d'affaires des recrutements qui ont été faits par les RH en dehors des assistantes » (*senior banker*, banque d'affaires).

... et selon l'activité au sein de la banque universelle, très structurée sur le plan des ressources humaines

Entre ces deux modèles polaires, banque universelle *versus* banque d'affaires, il existe néanmoins des situations intermédiaires liées au fait que les banques universelles recrutent sur le même marché que les banques d'affaires pour leurs entités BFI. Par exemple, pour le recrutement d'un cadre opérant en *front office* dans la BFI d'une banque universelle, contrairement à la banque d'affaires, le recrutement fait intervenir des acteurs de la fonction RH qui décideront de son embauche mais comme dans le cas

de la banque d'affaires le processus est décentralisé : le responsable RH décisionnaire est celui de l'entité BFI et le recrutement ne passe pas par le groupe. Mais il s'agit là d'une exception à la fameuse règle de non-exception qui prévaut dans les banques universelles. Du reste, cette forme de décentralisation du recrutement reste à la main du RH spécialisé BFI.

Force est donc de constater la très forte structuration de la fonction RH dans les banques universelles. Elle se déploie au niveau du groupe mais également à chaque niveau fonctionnel (par la présence de la fonction RH sur l'ensemble des lignes métier de l'entité considérée).

Dans les trois banques universelles rencontrées, l'organisation de la fonction ressources humaines est partout identique (tableau 3). Il existe au niveau du groupe une fonction RH transverse à l'ensemble des entités du groupe dont la fonction générique vise à définir, harmoniser, standardiser des principes de gestion des RH (mobilités internes/recrutement/formation/gestion des qualifications) qui s'imposent au groupe. Toujours au niveau du groupe, il existe au sein de la fonction RH des équipes dites « dédiées » à des entités spécifiques du groupe (banque de détail, gestion des actifs, banque d'investissement). Ces équipes dédiées considèrent que les entités pour lesquelles elles travaillent sont leurs clients, sorte de cabinets de recrutement mais internes au groupe. Ce vocabulaire est discutable dans la mesure où ces fonctions RH dédiées sont également là pour faire respecter les principes et formalités arrêtés au niveau du groupe. En même temps, ce vocabulaire se justifie sachant que ces équipes dédiées

Tableau 3. Les trois niveaux d'intervention de la fonction ressources humaines (dans une banque universelle)

DRH/Recrutement au niveau du groupe	La fonction RH pour les banques universelles est organisée par pôle d'activité dédié à chaque entité du groupe (banque de détail, BFI, etc.). Sur le volet recrutement, ces pôles sont chargés de recenser et de planifier les besoins en main-d'œuvre en lien avec « leurs clients » (banque de détail et BFI).
RH au niveau des entités ou des régions	On se limite ici aux deux principales activités du groupe : banque de détail et BFI. Au sein de chacune de ces entités, il existe une fonction RH transverse aux différentes lignes de métiers pour la BFI ou en charge du recrutement sur l'ensemble de la région pour la banque de détail. Ces fonctions RH servent d'interface entre les demandes du réseau (banque de détail) ou des différents métiers (BFI) et celles du groupe (ex : priorité à la mobilité interne).
RH au niveau des différentes lignes de métiers ou des groupes d'agences	Il existe aussi des responsables RH (RRH) pour chaque ligne de métier (ex : les métiers du « <i>front office</i> » liés à la vente) ou pour un groupe d'agences au plan infra-régional pour la banque de détail. Ces RH sont proches des opérationnels et des <i>managers</i> . Leur fonction vise à assurer le <i>sourcing</i> pour certains salariés (ex : les CDD et les stagiaires dans la banque de détail) et les premières phases de sélection des candidats pour la BFI.

sont régulièrement renforcées par des consultants RH extérieurs lors de grosses journées d'évaluation. Ensuite, il existe au niveau des entités cette fois, une seconde ligne hiérarchique qui organise la fonction RH. À la tête de chaque entité (ou région dans la banque de détail) on trouve une ou un responsable RH (RRH). Mais là encore sa fonction est transversale à l'ensemble des métiers pour veiller à harmoniser le procès RH/recrutement. Il sert souvent d'interface entre le groupe et ses divers RRH « métiers » ou « groupes d'agences » (pour la banque de détail). Car il existe enfin au sein de chaque entité ou région divers RRH : par exemple dans l'entité BFI, il existe des RRH des métiers *front office* et, en région parisienne, il y a généralement un RRH pour une quinzaine d'agences de réseau.

Les autres acteurs du recrutement

Dresser l'organigramme de la fonction RH dans les banques ne peut se limiter à mentionner les seuls acteurs de la fonction RH (dont le recrutement ne constitue d'ailleurs qu'une seule de leurs activités). Le recrutement fait également intervenir des professionnels du secteur bancaire, le plus souvent les *managers* de la ligne de métier considérée ou le directeur du groupe d'agences. Leur importance dans le processus de recrutement dépend de la qualification du candidat. Plus celle-ci est élevée, plus la parole des professionnels des métiers va compter. Il existe donc un binôme composé d'un RRH métier et d'un *manager* dont l'importance est manifeste dans les entités BFI des banques universelles. On retrouve là un élément de distinction qui nous rapproche un peu du monde de la banque d'affaires où seuls les banquiers ont finalement la main sur les décisions de recrutement.

Un des résultats de nos enquêtes dans le secteur bancaire fait apparaître ce constat que tous les « RH » rencontrés dans les équipes de recrutement de ces différentes organisations ne recrutent pas (beaucoup organisent les processus), et que tous les recruteurs ne sont pas « RH » (beaucoup sont des opérationnels, dans notre cas des *managers* ou des banquiers). Selon l'activité et la position du poste à pourvoir, le poids relatif des « RH » et des opérationnels varie. Dans les entités banque de détail des banques universelles, l'avis du « Recrutement » l'emporte et le poids de la RH groupe est souvent déterminant. Lorsque l'expertise et la position hiérarchique du futur recruté augmente, plus particulièrement dans les entités BFI des banques universelles, le rôle des *managers* et des RH proches des métiers gagne du poids au détriment des équipes de recrutement centralisées. C'est le cas pour l'embauche de futurs cadres de direction. « Donc vous êtes cadre de direction, vous avez au moins vu chez nous quatre personnes si c'est pas cinq personnes opérationnelles, après vous avez vu le RH du métier et après vous avez vu le RH du pôle, en l'occurrence moi. Si en plus il faut vous envoyer au recrutement au niveau du groupe, on n'est plus

vendeurs ; donc là, la personne, en venant me voir, moi je valide ou pas, et si je valide, je négocie le salaire et à ce moment-là je demande au recrutement d'établir le contrat » (responsable RH du pôle *Investment Solutions* d'une banque universelle).

À l'extrême, dans les banques d'affaires, le RH semble s'effacer totalement de la procédure, les banquiers de haut rang étant recrutés par leurs pairs. Dans une des deux banques d'affaires rencontrées, l'embauche d'un *senior banker* s'est faite par ses pairs ; avant son recrutement, il n'a jamais rencontré la directrice des ressources humaines de la banque.

II.2. Une centralisation de la fonction ressources humaines en réponse à plusieurs objectifs stratégiques

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette tendance à la centralisation de la fonction RH dans le secteur bancaire. La volonté d'homogénéiser les pratiques de recrutement de ces professionnels, l'objectif de promouvoir une politique de mobilité interne pour les salariés, le souci de répondre aux exigences de la loi contre les discriminations et enfin la recherche d'une maîtrise de la masse salariale expliquent l'importance prise par la fonction RH au niveau des groupes des banques universelles.

Concentration bancaire et volonté d'homogénéiser la gestion des ressources humaines

Le processus de concentration a limité le nombre de groupes bancaires par des phénomènes de fusion/acquisition, phénomènes renforcés par l'importance de la banque universelle en France. On peut émettre l'hypothèse que face à la diversité des métiers bancaires regroupés désormais dans une seule et même banque à vocation universelle, la fonction RH s'est à son tour organisée pour centraliser le processus de recrutement à travers la diffusion de règles universelles en matière de recrutement. La volonté de maintenir la présence d'une ligne RH à chaque niveau géographique et à chaque ligne de métier traduit semble-t-il cette volonté d'homogénéiser les pratiques de recrutement tout en concédant à certains de ces acteurs des marges de liberté qui varient selon les métiers considérés, comme nous l'avons signalé plus haut.

Les impératifs d'une politique de mobilité interne

Cette préoccupation est très présente au sein des trois banques universelles. Elle s'explique par le poids dominant de la banque de détail en termes d'effectifs, entité dans laquelle la gestion des ressources humaines relève d'une logique de marché interne qui privilégie les logiques ascendantes au travers des mobilités professionnelles au sein du groupe. En cas d'ouverture de poste dans une entité donnée, il n'est pas rare qu'il y ait une tension entre des *managers*, des opérationnels du terrain qui privilégient les

recrutements externes et les acteurs de la fonction RH qui font valoir la logique de la mobilité interne. Dans la période de crise que traverse actuellement le secteur bancaire, cette priorité accordée aux promotions internes est du reste renforcée. La structuration de la fonction RH dans ce secteur s'explique donc également par l'existence de ce marché interne, propre à la banque de détail mais dont les contraintes organisationnelles se sont également imposées aux entités BFI. Du reste, ce principe de mobilité interne est également avancé pour favoriser des transferts de salariés d'une entité à une autre. C'est ce à quoi nous avons assisté dès fin 2011 avec la mise en place de plans de sauvegarde de l'emploi dans les entités BFI de certaines banques universelles, plans qui comprenaient des mesures de mobilité de la BFI vers la banque de détail. Mais les écarts de rémunérations existants entre la banque de détail et la BFI pour une même qualification, notamment dans les fonctions support plus transversales au groupe, constituent de sérieux obstacles à la mobilité inter-entités. Ce frein salarial à la mobilité nous a été décrit par un *manager* de la banque de financement et d'investissement qui occupe une fonction support dans les métiers de la *compliance* (déontologie et conformité) : « Moi je pourrais très bien aller faire de la conformité ailleurs dans le groupe, malgré une grande dichotomie dans les règles de rémunération. Tu es dans une fonction support dans la banque d'investissement, t'es pas payé comme un *front* de la banque d'investissement, mais t'es quand même un peu payé comme une banque d'investissement. [...] La différence fondamentale qu'il y a entre les banques de détail et nous, c'est la part variable, les bonus. »

Dans les trois banques universelles rencontrées, la fonction RH déployée à l'échelle d'un groupe, d'une entité (banque de détail comme BFI), ou d'une ligne métier a toujours mission de veiller à la pertinence des demandes de recrutements émanant des opérationnels. Avant d'ouvrir le poste à l'extérieur, ces responsables des ressources humaines cherchent à s'assurer de l'impossibilité de les pourvoir en interne.

Une normalisation du processus de recrutement pour satisfaire aux exigences de la loi contre les discriminations

L'évolution du cadre légal et les « discours » en matière de diversité et de lutte contre les discriminations constituent pour les entreprises des incitations fortes à normaliser leur processus de recrutement pour ne pas risquer d'être attaquées sur le plan juridique ou de voir leur image d'employeur malmenée.

Il est difficile d'établir un lien causal entre la sophistication des procès de recrutement à laquelle on assiste dans le secteur bancaire et la volonté de faire respecter la législation relative aux discriminations. Mais il est clair que cette préoccupation a conduit les RH à s'assurer de la conformité des

procès de recrutement avec la législation en vigueur. La multiplicité des acteurs qui interviennent dans le recrutement, et dont certains ne sont pas des professionnels RH, a donné lieu à une réflexion au niveau des RH groupe pour outiller les opérationnels à travers la production de différents supports. Dans les trois banques universelles rencontrées, la loi sur les discriminations a été l'occasion de s'interroger sur la validité des procès de recrutement. Une d'entre elles a même été jusqu'à mettre en place, il y a deux ans, un nouveau « procès de recrutement très normé en réponse à un objectif de diversité et de non-discrimination ». Dans tous les cas de figure de nouveaux supports, kits/chartes, ont été conçus pour accompagner les *managers* et les RH métiers dans leur activité de recrutement en les incitant à centrer la sélection et l'évaluation des candidats sur des critères objectivés en lien avec les missions du poste à pourvoir.

Dans une autre banque, la rédaction « d'une charte de déontologie du recrutement en France » a contribué à revenir sur toutes les étapes du recrutement en rappelant aux intervenants les principes qui devaient guider leur démarche (respect des candidats, prise en compte de leurs éventuels handicaps, transparence des informations, etc.) bien au-delà finalement de la seule question liée aux discriminations. Dans la troisième banque, la démarche décrite à l'égard de la loi nous a semblé plus pragmatique. Le rappel aux acteurs du recrutement des critères à ne pas faire figurer dans une annonce ou des questions à ne pas poser lors des entretiens ont finalement conduit les RH à davantage formaliser leurs attentes en matière de recrutement en évitant de faire la part trop belle aux critères jugés subjectifs.

Une volonté de rationaliser les procès de recrutement pour gérer les contraintes de flux et de coût

Pour illustrer cette préoccupation, il convient de revenir sur ce qui constitue le noyau dur des recrutements dans la banque de détail et la BFI : le recrutement de jeunes Bac+2/3 pour la première et l'embauche de banquiers expérimentés pour la seconde.

C'est essentiellement en raison des contraintes de flux qui pèsent sur le recrutement des Bac+2/3 que le procès de recrutement fait l'objet d'une organisation quasi industrielle. Le volume de ces recrutements et la forte concurrence dont font l'objet les Bac+2/3 sur le marché du travail met sous pression l'activité de *sourcing* des CV qui constitue une étape clef du recrutement. Qu'il soit pris en charge au niveau central par le groupe dans le cadre d'opérations collectives standardisées ou bien délégué en région par une division du travail qui ne doit rien au hasard, le *sourcing* est emblématique de cette normalisation des procès de recrutement qui caractérise le secteur bancaire et tout particulièrement la banque de détail.

La question du contrôle des coûts salariaux est, elle, particulièrement prégnante dans les entités BFI des banques universelles pour l'embauche de banquiers expérimentés. Dans une banque universelle, le DRH de la BFI tente ainsi de reprendre la main sur des opérations de recrutement qui semblent lui échapper : « Auparavant, le *business* faisait sa petite cuisine, tout le monde était OK, le profil était identifié, et ils appelaient la RH en disant on a recruté ce type-là, il faut lui envoyer son contrat demain. »

Depuis quelques années, la direction des ressources humaines de l'entité BFI tente de reprendre la main. Si pour les salaires inférieurs à 150 000 euros il n'est pas nécessaire d'obtenir l'aval du groupe, au-delà de ce montant il convient d'obtenir l'autorisation de la RH du groupe. Par ailleurs, les *managers* sont appelés à inscrire leurs recrutements dans le cadre d'une programmation annuelle qu'ils doivent soumettre à la DRH de leur ligne de métier, laquelle garde ainsi une certaine forme de contrôle sur le déroulement et le coût des opérations de recrutement.

On peut illustrer le rôle joué par ces modèles de gouvernance dans les pratiques d'embauche par deux cas types, emblématiques de la diversité des profils d'emploi et des façons de recruter.

III. De l'organisation à l'action : recruter et sélectionner des commerciaux ou des banquiers

Afin d'ouvrir la boîte noire des procès de recrutement, nous détaillons à présent le recrutement des chargés d'accueil dans la banque de détail et celui de cadres expérimentés dans la BFI. Ces deux cas polaires permettent de contraster les pratiques du fait du secteur (banque de détail/BFI) et de la catégorie de qualification (technicien/cadre). Dans le premier cas, il s'agit du recrutement massif de jeunes commerciaux qui s'appuie sur des procédures industrialisées et centralisées au niveau du groupe (banque universelle), faisant appel à de larges flux de *sourcing* (Internet et Pôle emploi). L'enjeu implicite est de réussir l'entrée d'une recrue pour une possible longue carrière dans le groupe et non pas la réussite d'un appariement ponctuel entre une personne et un poste ; cela justifie le poids des RH qui « gardent » l'entrée du marché interne qu'ils ont à gérer ainsi que l'usage de canaux de recrutement et de pratiques formalisées qu'ils pilotent. Dans le second cas, chaque recrutement de banquier est singularisé, même si les procédures du groupe (banque universelle ou banque d'affaires) sont toujours présentes, ne serait-ce que pour gérer le recours aux chasseurs de tête. Cette fois-ci, il s'agit bien plus de réussir un appariement entre un professionnel et un poste dans une équipe de travail ; l'expertise des *managers* ou des banquiers qui connaissent le métier devient déterminante.

III.1. Recruter des chargés d'accueil de la banque de détail : des procédures « industrialisées » à l'entrée d'un marché interne

Toutes les banques de détail ont en commun d'avoir des besoins de recrutement massifs de chargés d'accueil justifiant « l'industrialisation » de leurs procédures. Les différentes étapes du recrutement sont standardisées et mobilisent des outils assez formatés. Les canaux qui s'appuient sur les technologies informatiques (*job boards* et Pôle emploi) alimentent les besoins volumineux de *sourcing* des banques de détail et reprennent les critères de sélection valorisés par les RH. Chaque candidat est évalué par plusieurs recruteurs et, dans ce cas, il s'agit uniquement de personnel « RH », y compris les « opérationnels » qui, en fait, sont des RRH de groupes d'agences. L'évaluation échappe donc aux opérationnels de la banque de détail, au bémol près que les RRH de groupes d'agences ont souvent occupé des fonctions opérationnelles et commerciales dans leur carrière. Toutefois, les groupes enquêtés diffèrent quant à l'autonomie laissée aux RRH « opérationnels » en ce qui concerne le *sourcing* et l'évaluation des candidats.

Un procès descendant dans certaines banques de détail

Dans la première banque de détail (notée BDD1), le recrutement externe des chargés d'accueil commence au niveau groupe par la rédaction d'un *brief* de poste en concertation avec le responsable RH du groupe d'agences et l'opérationnel à l'origine de la demande. Très vite le besoin de recrutement se traduit en compétences comportementales requises. « Sur le procès d'un poste de conseiller accueil, on va d'abord évaluer [le candidat] sur les compétences comportementales qu'on a définies comme nécessaires au départ. Il y en a six. [...] C'est le sens commercial [...] : l'adaptabilité, la maîtrise de soi, la fiabilité et l'orientation qualité, la ténacité et l'orientation résultat, l'orientation client et le sens du service et la coopération et l'esprit d'équipe » (responsable recrutement groupe).

Le *sourcing* est réalisé sur des *jobs boards* habituels et *via* les pages « recrutement » du site Internet de BDD1. Le tri de CV opéré est assez large et s'effectue par le recours à des tests « pour s'assurer que l'on est le moins discriminatoire possible » (responsable recrutement groupe). Les candidats ainsi sélectionnés sur CV passent ensuite plusieurs tests : test verbal et numérique, tests d'aptitude puis mise en situation commerciale et mise en situation écrite. Un compte rendu de leurs résultats est rédigé sur la base d'un système d'étalonnage préalablement défini et le service recrutement décide si les candidats peuvent ou non passer à la phase suivante, celle des entretiens avec une conseillère (sic) en recrutement qui va évaluer les aptitudes du candidat. À l'issue de cet entretien, un avis favorable ou défavorable est émis. En cas d'avis favorable, les candidats sélectionnés par le groupe vont alors obtenir un entretien avec un binôme « opérationnel »

situé au niveau d'un groupe d'agences « qui vont eux plus se positionner sur leur connaissance terrain, la capacité à rejoindre une équipe et à disposer des éléments techniques pour tenir le poste » (responsable recrutement groupe). La décision de retenir ou non la recrue pour un poste vacant dans l'une des agences appartient à ce binôme (constitué dans les faits d'un RRH et d'un chef de groupe d'agences), et s'il la refuse, elle sera proposée à un autre groupe d'agences.

Le discours tenu par le service recrutement au niveau du groupe est celui d'un partage de l'expertise au sein de l'évaluation : aux RH l'évaluation des compétences comportementales, aux « opérationnels » l'évaluation des compétences techniques. Or, les critères d'évaluation mobilisés par le RRH de groupe d'agences que nous avons rencontré relèvent plus du domaine de la « personnalité » que de la « compétence », et cela exprimé de manière moins formalisée que les six compétences énumérées plus haut : « Ce que je m'impose : est-ce que j'ai envie qu'il travaille avec moi ? Cela n'engage que moi. Il faut savoir que cette personne a passé le recrutement. S'il ne me correspond pas, l'avis que je donne n'est pas bloquant » (RRH groupe d'agences). L'enjeu est de détecter la fibre commerciale du candidat, « l'appétence pour un *job* commercial ». Parmi les autres atouts recherchés : « sa façon de s'exprimer... s'il ne peut pas dire deux mots... », le sourire, l'image qu'il/elle peut donner de BDD1. De fait, il s'agit de recruter au poste d'entrée d'une agence de banque de réseau et les compétences techniques sont floues à cerner. Cela relativise le partage d'expertise entre RH et « opérationnels » pour évaluer les candidats.

Ainsi l'intervention de « l'opérationnel », censé évaluer la capacité technique des candidats à occuper le poste, tient une place marginale qui consiste, le plus souvent, à entériner les décisions de recrutement prises en amont. Si la sélection réalisée en amont donne satisfaction quant aux profils retenus, certains *managers* regrettent néanmoins que des candidats repérés par eux, dans le cadre de stages notamment, n'aient pas réussi à « passer le recrutement ». En quelque sorte, ils sont désavoués dans leur capacité d'évaluation par les conseillers en recrutement du groupe perçus par eux comme « des psys ».

Un cas de procès décentralisé en région parisienne

Le recrutement de chargés d'accueil au sein du deuxième cas de banque de détail (notée BDD2) n'est pas moins industrialisé et la procédure qui vient d'être décrite, où le service recrutement du groupe joue un rôle central, est également le cadre général. Néanmoins dans ce groupe, dans certains cas, l'organisation du *sourcing*, des entretiens et des tests éventuels est déléguée aux responsables RH des groupes d'agences. Nous présentons ici le recrutement d'un chargé d'accueil pour une agence parisienne qui n'est pas piloté par le groupe.

Les besoins émanant des groupes d'agences sont recensés par la direction régionale ; une personne est spécifiquement chargée d'assurer le *sourcing* en continu. Sa source est principalement le Pôle emploi, plus exactement son site Internet où trois offres types récurrentes restent à l'affichage, dont celle de chargé d'accueil (80 % de l'activité). L'agent de Pôle emploi « assure une alimentation constante de CV » ; elle considère que, pour le métier de chargé d'accueil, il faut envoyer dix CV à BDD2 pour réaliser un recrutement. Elle présélectionne ces CV soit en publiant une annonce et en triant les réponses, soit en cherchant des candidats dans la base de demandeurs d'emploi à l'aide de requêtes informatiques.

La présélection des CV qu'elle reçoit se fonde sur quatre points essentiels : le diplôme, l'expérience, la dernière entreprise et le secteur. En particulier, anticipant les critères de la banque, elle sait que les candidats doivent avoir un diplôme Bac+2/3 pour un CDI, ou seulement le niveau sans le diplôme pour un CDD (mais cela diminue les chances ultérieures de transformation du contrat en CDI). Par ailleurs, elle sait que les expériences dans la vente sont appréciées, y compris – voire surtout – hors de la banque (atteindre ce gisement de candidats est une des raisons de BDD2 de recourir à Pôle emploi). Elle donne peu de poids aux lettres de motivation, pièges à fautes d'orthographe qu'elle corrige selon son temps et son humeur, si le fichier est en version word. De la même façon, elle peut être amenée à corriger un CV, changeant un titre « gestionnaire polyvalent », inadapté à la demande de BDD2, pour « chargé d'accueil », ou retapant en majuscules le sigle d'une banque écrit en minuscules. Ainsi, son activité ne se borne pas à une présélection des CV grâce aux moyens informatiques communs à tous les *jobs boards* ; elle participe aussi à la valorisation de leur contenu.

Le RH de la direction des agences parisiennes reprend alors l'ensemble des CV présélectionnés et, pour les chargés d'accueil, procède à un premier entretien téléphonique « d'un quart d'heure, vingt minutes, pour compléter le CV, pour entendre la personne, quelques questions bien ciblées, et pour affiner l'approche d'un CV ». Si l'avis est favorable, il l'envoie à un RRH de groupe d'agences.

Lors de cet entretien, chaque candidat, qui normalement a un niveau Bac+2/3, passe un test technique si son expérience est inférieure à deux ans. Comme dans BDD1, l'entretien est mené par un binôme « opérationnel », le RRH et la directrice du groupe d'agences. Même si le poste de chargé d'accueil n'est pas à proprement parler commercial, en prévision de la carrière qui suit, les questions posées visent à détecter « la petite étincelle commerciale » et un intérêt pour BDD2. Si l'entretien est concluant et si le contrat est un CDD, l'embauche peut être validée à ce niveau. S'il s'agit d'un CDI, le RRH du groupe d'agences envoie un compte rendu positif au

service recrutement du groupe. La validation terminale se fait alors à l'issue de nouveaux entretiens avec les équipes RH dédiées au recrutement.

Dans le cas d'un CDI, au moins cinq personnes (dont un intermédiaire public) ont ainsi évalué le candidat à un poste de chargé d'accueil. Ce nombre paraît disproportionné si on réduit ce poste à un emploi faiblement qualifié ; ce n'est pas le cas si on le considère comme le port d'entrée d'un groupe bancaire.

III.2. Recruter un professionnel expérimenté de la banque de financement et d'investissement via un chasseur de tête

Pour les postes expérimentés de la BFI, nous détaillons deux cas pour lesquels un chasseur de tête a été sollicité : un cas dans l'entité BFI d'une banque universelle (recrutement piloté par le responsable ressources humaines de la ligne métier d'un responsable crédit pour les institutions financières) – on note BFI1 – et l'autre dans l'unique succursale française d'un groupe étranger (recrutement piloté par la RRH d'un cadre en *cash management*⁹⁾ – on note BA1 pour banque d'affaires. L'enjeu est de trouver le « talent » rare sur le marché professionnel et de s'assurer que l'appariement réussira dans un nouvel environnement de travail. On peut présenter les deux recrutements en parallèle tant ils se ressemblent mais sur l'un pèsent à chaque étape plus de contraintes liées au procès RH de la banque universelle, même si cette dernière les allège pour les fonctions *front office* de la BFI.

Recruter des profils pointus jugés rares : des « talents »¹⁰

La technicité pointue de la fonction explique la forte implication du *manager* ou du responsable direct, futur hiérarchique de la personne recrutée, en particulier lors de la rédaction de la fiche de poste. Au sein de BA1, celle-ci a été établie par le responsable du département en lien avec le responsable européen basé à l'étranger. Dans le cas de BFI1, elle a été rédigée conjointement par le responsable direct et le RRH. Il s'agissait d'une création de poste suite à une réorganisation interne des équipes, il fallait donc créer une *job description* ; se reporter à un descriptif standard de la banque universelle n'était pas possible.

9. Ensemble des opérations visant à optimiser la gestion de trésorerie par des moyens de paiement adaptés.

10. En gestion des ressources humaines, « le talent est défini comme "excellence + différence" et vu comme une idiosyncrasie. *Manager* les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le *scouting* (détection/sélection), le *casting* (composition d'équipe), le *coaching* (accompagnement/conditionnement) et le *cocooning* (protection/rétention) » (Mirallès, 2007). En économie, depuis la modélisation du marché des superstars par Rosen (1981), on explique que de faibles différences de talents entre travailleurs (par exemple, des artistes, mais pourquoi pas des banquiers) suffisent à créer de grandes différences de revenus dès lors que le plus talentueux « rafle » le marché en tant que producteur de prestations.

L'annonce qui sera diffusée par BFI1 en interne puis en externe est reprise par le RRH pour la rendre plus digeste. Dans le groupe, l'obligation de diffuser les offres en interne puis en externe (même quand la décision de passer par un cabinet de recrutement est déjà anticipée), est plus forte que dans la banque d'affaires où il n'y a pas eu de diffusion d'annonce. Bien sûr, dans les deux cas, le recours à la « chasse » est conditionné par l'accord du responsable budgétaire de l'activité, auquel s'ajoute l'accord de la DRH dans le cas de BFI1. Le choix du cabinet est restreint par la politique de la banque : dans BFI1, il existe une liste de cabinets référencés ; dans BA1, dès lors que le siège étranger n'a pas signé de contrat pour ce type d'activité, la succursale française est relativement autonome dans son choix.

Dans les deux cas, le RRH et le responsable direct rencontrent trois cabinets à qui ils présentent le poste, son environnement et le profil souhaité. Le choix définitif d'un des cabinets n'est pas le prix, les tarifs sont partout « un peu pareils » (30 %, voire 33 % de la rémunération), ainsi que les standards de non-discrimination que tous les cabinets avancent. Seront déterminants leur compréhension de la demande (comment ils reformulent la demande du client, la pertinence des questions posées), les moyens déployés, le *timing* proposé, mais surtout la compétence attestée sur ce type de recrutement. Le cabinet a-t-il déjà donné satisfaction à l'entité (ce qui garantit leur connaissance de l'environnement du poste) ? Assure-t-il avoir déjà recruté ce type de fonction pour d'autres banques clientes ?

Une caractéristique spécifique du cabinet peut l'éliminer : l'identité des banques pour lesquelles il a travaillé les mois précédents. En effet, dans les deux banques, une manière de décrire le profil du postulant idéal est de dire dans quelle banque il/elle devrait travailler, parce que les manières de travailler sont similaires ou parce que cette banque est réputée pour cette activité. Or, un cabinet ne peut pas « chasser » chez d'anciens clients, c'est une clause habituelle des contrats.

Une fois le cabinet choisi, celui-ci envoie une *short list* de candidats (cinq pour BFI1 et trois pour BA1). Étant donné l'étroitesse du marché, le cabinet de chasse pourra en effet être amené à argumenter la qualité d'un candidat dont le profil est *a priori* éloigné de la demande. Selon le cabinet que nous avons rencontré, il s'agit d'apporter des « idées latérales ». « Pour éviter le système du clonage, pour aérer un petit peu la réflexion de notre client, [...] nous allons lui apporter une longue liste avec tous les gens qui correspondent exactement à ce qu'il cherche et nous allons ajouter là-dedans des idées latérales, par exemple des profils plus généralistes mais très *managers*. [...] Et alors notre client dit : "Ah, je suis désolé, mais moi je veux tel type de gars qui tralala, et donc désolé, on raye tous ceux qui ne sont pas dans le cadre que je vous ai donné", et moi je dis : "Monsieur le client, vous n'avez pas voulu, OK, alors vous allez voir vos gars, vous

allez voir qu'ils sont tous formatés de la même façon." [...] On peut aussi reconnaître que notre client a parfaitement raison » (consultant cabinet de recrutement).

Le discours tenu par le consultant fait écho à un phénomène analysé par Gautié *et alii* (2005), qui soutiennent une thèse sensiblement différente sur la stratégie du cabinet. Dans sa *short list*, le cabinet introduirait toujours un ou deux candidats « atypiques » afin de faire paraître plus rare encore le profil exactement souhaité. Et lors de la dernière sélection, le client retient le « clone » qui semble d'autant mieux s'apparier au poste que les autres en sont éloignés. Dans nos deux cas, les recrutés occupaient déjà la fonction en question. On retrouve là un trait caractéristique des marchés professionnels où les individus peuvent passer d'une entreprise à l'autre, mais pour occuper des fonctions semblables, avec une augmentation de salaire à chaque mobilité.

Les cinq candidats soumis à BFI1 ont été rencontrés séparément par le RRH et le *manager*. Les candidats peuvent être amenés à s'entretenir également avec d'autres hiérarchiques ou des opérationnels de la même activité qui seront conduits à interagir avec la personne recrutée. Comme il s'agissait de recruter sur une fonction *front office*, c'est-à-dire une fonction qui n'est pas jugée transversale au marché interne de la banque universelle, le candidat n'a pas eu à passer par le département recrutement du groupe.

Les trois candidats soumis à BA1 ont d'abord été reçus en entretien par le responsable de l'activité à Paris et puis au siège à l'étranger par le responsable européen. La RRH n'intervient qu'après ; elle participe à la décision finale après avoir vu les deux derniers candidats en lice retenus par les banquiers. Dans cette banque également, le candidat peut être amené à rencontrer ses collègues de la même ligne métier, avec la particularité que ces entretiens se dérouleront le plus souvent à l'étranger : à Londres, à Francfort, etc.

L'art de bien apparier un banquier et une banque

Ce qui a été décisif lors du choix du cadre en *cash management* relève bien de la logique « qui a déjà fait saura faire » : le fait d'avoir un portefeuille clients élargi et le fait d'avoir apporté de nouveaux mandats. À ce niveau, la durée et le type d'expérience semblent effacer le diplôme et l'école dont ne parlent pas nos interlocuteurs. En revanche, la personnalité importe, c'est en fait le domaine d'expertise des deux RRH rencontrés. Le cabinet a dessiné des traits de personnalité en général et le RRH de la banque évalue si la personnalité s'intégrera dans son équipe. « L'entretien, c'est un moment d'échange où il faut qu'on comprenne comment fonctionne la personne qui est en face de nous et qu'on puisse après dire cette personne-là dans notre environnement, oui ou non va pouvoir, les deux ensemble

vont pouvoir se retrouver » (RRH métier de BFI1). Ainsi, pour le cadre en *cash management*, avoir évolué dans le même type de structure de travail « matricielle » comptait aussi ; « là pour le coup c'est important, parce qu'on a eu des gens qui parfois ne venaient pas d'organisations matricielles et qui ont été vite perdus » (RRH de BA1). Dans les deux cas, il s'agit de réussir un appariement singulier entre un professionnel et une équipe de travail.

De fait, dans toutes les entités BFI que nous avons rencontrées, les recrutements qui se sont révélés être des échecs ne remettaient pas en cause les compétences techniques, mais bien plutôt un mauvais appariement avec l'organisation ou l'esprit de la banque. « C'est toujours difficile, il faut que la structure et le collaborateur, il faut qu'il y ait un équilibre qui s'instaure entre les deux, que les attentes de l'un rencontrent écho chez l'autre, sinon, il y a frustration, il y a démotivation, c'est déséquilibré. [...] C'était quelqu'un qui avait évolué dans de plus petites structures. On avait peut-être mal apprécié ce point-là, dans les petites structures dans lesquelles elle avait évolué elle avait peut-être plus de visibilité, que ici dans une grosse structure, diluée dans une équipe entre guillemets » (RRH métier de BFI1).

Les professionnels RH de ces deux recrutements ne sont donc pas là pour garder l'entrée d'un marché interne et s'assurer que la personne recrutée pourra faire carrière. Ils sont là pour évaluer si les manières de travailler de la banque qu'ils représentent seront propices aux performances du « talent » qu'ils recrutent.

Conclusion

La forte concentration économique du secteur bancaire renforcée par la création de la banque universelle mêlant en son sein une diversité de métiers et de profils de salariés, constituent une sorte de casse-tête pour les fonctions RH et les autres acteurs chargés du recrutement dans les grands groupes bancaires. L'embauche d'un banquier ou d'un spécialiste du crédit dans la BFI d'une banque universelle met en scène des acteurs proches des métiers mais néanmoins soumis à la politique RH du groupe. Les *managers* impliqués dans ces recrutements souhaiteraient sans doute échapper à l'emprise des RH du groupe et disposer des mêmes marges de manœuvre que leurs homologues dans les banques d'affaires.

Mais la crise économique a durement affecté le secteur bancaire et pourrait venir déstabiliser les deux marchés du travail, interne et professionnel, que nous avons analysés ainsi que les rôles assignés aux RH. L'année 2012 a ainsi mis un terme à la croissance continue des effectifs enregistrée dans ce secteur. L'effectif global de tous les établissements bancaires a reculé de 1,6 % par rapport à 2011. Dans un premier temps, la crise a surtout affecté les banques de financement et d'investissement et les métiers en

lien direct avec les marchés financiers. Si ce retournement a pu contribuer à renforcer le poids des RH dans une logique défensive de gestion des plans de sauvegarde de l'emploi, il a aussi mis à l'épreuve le modèle de la banque universelle qui n'a pu intégrer les salariés menacés au sein de la BFI. Les plans sociaux envisagés dans ces entités ont tenté de privilégier la mobilité interne pour favoriser des reclassements dans le réseau des banques de détail. Mais cette stratégie s'est heurtée à des difficultés liées à des écarts de rémunération. Tel a été le cas notamment au sein du Crédit agricole SA où les salariés de la BFI n'ont pu que très difficilement rejoindre le réseau des caisses régionales pour des raisons salariales. Par ailleurs, depuis 2013 les banques de détail sont, à leur tour, confrontées à des réductions d'effectifs, limitant ainsi l'ampleur des mutations internes.

Sur un plan plus structurel, c'est sur les fonctions de chargés d'accueil que va porter une partie conséquente des réajustements prévus en termes d'effectifs. Or cette fonction est précisément celle qui constitue le port d'entrée du marché interne du travail de la banque de détail permettant à certains salariés de connaître des parcours ascendants, du statut de « technicien » à celui de « cadre ». De la même façon, pour la fonction RH, cette logique de mobilité interne a également constitué un puissant facteur de légitimité professionnelle. L'éventualité d'une remise en cause de ce modèle de flexibilité interne, dont les effets sur les pratiques RH des banques universelles ont été massifs, pourrait également venir déstabiliser l'activité et le poids des RH dans la gouvernance des recrutements.

Références bibliographiques

- Association française des banques (AFB) (2011), « Les banques ont embauché plus de 30 000 personnes en 2010 », communiqué, 29 juin.
- Banque de France (2007), *Rapport annuel 2007 de la Commission bancaire*.
- CECEI (2008), *Rapport annuel 2008 du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement*.
- Cheyne H. (2010), « Période de transition pour la population bancaire ? », *Revue Banque*, n° 723, p. 24-27.
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Heath.
- Fédération bancaire française (2012), *Parlons clair : Les banques françaises au service de l'économie et de la croissance*.
- Gautié J., Godechot O., Sorignet P.-E. (2005), « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 3, p. 383-404.
- Gilson A. (2010), « Les conseillers financiers de La Banque postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS*, [En ligne], Dossiers, « L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions ».
- Godechot O. (2008), « Enquête Mobilité. Les relations : le "coup de main" invisible pour changer de job en finance », *eFinancialCareers.fr*, 19 décembre.
- Marsden D. (1991), « Action syndicale et structures des marchés du travail », *CFDT-Aujourd'hui*, n° 102, septembre, p. 43-56.
- Mirallès P. (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management & Avenir*, n° 11, p. 29-42.
- Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (2012), Base de données sociales (données à fin 2011).
- Rosen S. (1981), « The Economics of Superstars », *American Economic Review*, vol. 71, n° 5, December, p. 845-858.