

**ATTIRER ET
FIDÉLISER LES
TALENTS, ENJEU
STRATÉGIQUE POUR
LES BANQUES**



CGI BUSINESS
CONSULTING

INTRODUCTION



Le marché de l'emploi connaît aujourd'hui en France des tensions exceptionnelles avec un taux de turnover élevé dans l'ensemble des secteurs (15% selon l'INSEE). D'après une récente étude de WTW¹, 92% des entreprises françaises disent rencontrer actuellement des difficultés pour attirer des talents (contre 66% en 2021 et 27% en 2020) et 87% pour retenir leurs collaborateurs et collaboratrices (60% en 2021 et 17% en 2020). Les talents du digital (62%) sont, en particulier, les profils que les entreprises ont le plus de difficultés à attirer et à retenir. Les banques ne sont pas épargnées par ce phénomène et font face aux mêmes difficultés pour recruter et retenir les talents que ce soit en agences, ou au sein des fonctions

centrales, particulièrement dans les directions des systèmes d'information. Dans ce contexte, elles sont donc contraintes de repenser entièrement leur stratégie RH et leurs priorités...

1. Enquête Salary Budget Planning – Edition décembre 2022





Faire évoluer les approches recrutement

Quatre problématiques se posent aux banques pour attirer les talents : faire connaître, sourcer, donner envie et faciliter le recrutement

1. Pour **faire connaître**, il est aujourd'hui indispensable d'avoir une **communication multi-canale** car il est en effet possible de recruter sur les réseaux sociaux autres que LinkedIn, selon le profil des candidats et candidates ciblés (par exemple sur Instagram et TikTok). Par exemple, le groupe Crédit Agricole a lancé sur TikTok sa plateforme Youzful sur l'emploi et l'orientation des jeunes avec un challenge. La **marque employeur** est clé avec un recrutement qui devient affinitaire et qui suit une logique marketing. On peut utiliser la méthodologie du Design Thinking en définissant des profils types de candidats et candidates (« personas ») auxquels

la marque employeur doit s'adresser à travers un parcours de recrutement dédié. Il est important de faire connaître sa marque employeur en continu sur son site carrière et sur les réseaux sociaux, avec des témoignages de collaborateurs et collaboratrices pour permettre l'identification et la projection.

2. Le **sourcing** des candidats et candidates est également un élément clé. Dans un marché du travail tendu, il est important de développer une **approche proactive**, en alimentant son vivier en continu afin d'anticiper les besoins futurs. Pour la banque de réseau, les recruteurs peuvent s'appuyer sur les **associations professionnelles, les écoles et les clubs locaux**, et capitaliser sur l'attraction des talents en régions, en s'intégrant activement à l'écosystème local d'aide à la mobilité professionnelle. La **cooptation** permet également d'élargir son sourcing en capitalisant sur le réseau des collaborateurs et collaboratrices. Les banques peuvent également **explorer les autres secteurs** afin d'attirer à elles des talents possédant les « soft skills » et le « savoir-être » recherchés, par exemple l'hôtellerie haut de gamme, les sportifs et sportives en reconversion, etc.

candidats et candidates de mieux se projeter en rencontrant des personnes de sa future équipe. Le recrutement collaboratif présente plusieurs avantages : il donne une image positive de l'entreprise, il engage les collaborateurs et collaboratrices qui sont associés au processus et il permet surtout de décider à plusieurs. Mais il faut prendre garde à ne pas alourdir le processus en attribuant un rôle clair à chacun et chacune et en formalisant un débriefing à chaque étape.

Parmi les solutions de recrutement innovantes pour attirer les candidats et candidates, citons également le recrutement par réalité virtuelle, où ceux-ci sont mis en immersion dans leur futur poste ou environnement professionnel, ainsi que le recrutement par jeu de rôle avec des business games en ligne pour mesurer leur compatibilité avec les valeurs de l'entreprise.

Un nouveau mode de recrutement émerge, il s'agit du **recrutement collaboratif** afin de permettre aux

3.

Un des principaux défis du recrutement est aujourd'hui de donner **envie aux candidats et candidates**. Même si cela ne suffit plus, il reste déterminant de proposer un **package salarial** attractif, en ligne avec celui de ses concurrents. Mais il faut également **donner du sens**. Les banques peuvent donner de la visibilité à leurs **programmes Diversité & Inclusion** en présentant les différentes chartes et engagements sur la diversité auxquelles les banques appartiennent (charte de la diversité, Women's Empowerment Principles, Indice égalité homme/femme, Plan « 1 jeune 1 solution », etc.). La **qualité de vie au travail**, et en particulier l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, est une préoccupation croissante. Les entreprises peuvent capitaliser sur

les labels (Great Place to work, Top Employers) mais il faut surtout traduire ce que cela signifie concrètement pour les collaborateurs et collaboratrices en donnant des exemples.

Le recruteur peut également aider les candidats et candidates à se projeter en mettant en avant le **parcours d'onboarding** : regroupement en promotions pour fédérer les nouveaux arrivants, mentoring, accompagnement par un « buddy » pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise au quotidien... C'est un levier pour attirer les futurs collaborateurs et collaboratrices et les fidéliser dès le départ. Il faut donner envie certes, mais en prenant garde à ne pas sur vendre, afin d'éviter tout risque de déception par rapport à la promesse faite à l'embauche.





4.

Optimiser le processus de recrutement.

Afin d'accroître l'efficacité pour le recruteur et d'améliorer l'expérience des candidats et candidates, les tâches manuelles peuvent être réduites grâce aux outils ATS (applicant tracking system). Ces solutions logicielles sont l'équivalent du CRM pour les commerciaux. Les ATS permettent de gérer les différents besoins en matière de recrutement en automatisant certaines tâches et en facilitant la communication avec les candidats et candidates. Parmi les fonctionnalités possibles, on peut citer : banque de données pour les processus d'embauche, programmation des entretiens, génération des évaluations, distribution des messages, systèmes de suivi des candidatures... Les ATS permettent également d'**accélérer le processus de recrutement**.

Dans un contexte tendu, il devient essentiel d'aller vite afin de ne pas perdre les candidats et candidates. De même, le processus doit être **transparent** : il est important de communiquer et s'engager sur des délais de réponse, et aussi d'informer rapidement les personnes non-retenues pour qu'elles ne fassent pas de bruit négatif qui pourrait nuire à la réputation de l'entreprise. La **performance du processus de recrutement peut être pilotée** : certains indicateurs permettent de suivre l'efficacité du recrutement, par exemple les délais moyens de chaque étape, le taux de transformation entre candidature et embauche, etc. Pour obtenir des éléments qualitatifs, on peut sonder les nouveaux arrivants sur leur expérience de candidats et candidates, mais aussi ceux et celles qui n'ont pas accepté l'offre afin de comprendre si le processus de recrutement a eu un impact sur leur décision.

IA et RH4.0 - l'IA, une solution de recrutement disruptive

- Aide à la rédaction d'annonces d'emploi et d'analyse des réponses des candidats/candidates
- Examen des profils sur internet
- Vérification de CV et analyse de la réputation des candidats/candidates
- Analyse des parcours des candidats/candidates
- Analyse de la personnalité à partir des écrits
- Analyse des expressions faciales
- Possibilité de passer un entretien d'embauche avec un avatar
- Analyse du visage et de la voix
- Correspondance des CV et de l'offre d'emploi
- Analyse de la mobilité et des déplacements pour les recrutements en temps partiel
- Surpondération de certains critères pour améliorer la diversité

START UP RH 4.0

- **Assessfirst** propose une solution de recrutement prédictif qui s'appuie sur la science des comportements et sur l'Intelligence artificielle afin d'éliminer les biais et aider à prendre les meilleures décisions de recrutement : recueil de données sur les collaborateurs et collaboratrices déjà en poste les plus performants afin d'identifier les critères importants pour chaque poste et évaluer le potentiel des candidats et candidates par rapport à ce poste.
- **Talentview** a été distingué dans le cadre du concours de start-up de Crédit Agricole Consumer Finance «Start & Pulse». Cette start-up offre, entre autres, un processus de candidature ludique pour améliorer l'expérience candidat : pitch vidéo au lieu d'une lettre de motivation et présentation de l'employeur en vidéo. Talentview propose également une solution ATS.
- **Saven** permet aux recruteurs d'identifier les soft skills indispensables pour un poste, en s'appuyant sur 300 référentiels de compétences basés sur 17 soft skills pour plus de 190 métiers et 18 domaines professionnels.
- **Goshaba** allie les sciences cognitives, des data et des capacités d'analyses des jeux vidéo pour construire une solution qui identifie objectivement les meilleurs profils lors d'une procédure de recrutement via une évaluation des soft skills sous forme de jeu.
- **Chance** propose un bilan de compétences augmenté qui combine humain et sciences (psychologie, sociologie, technologie) dans le but d'encourager la mobilité sociale. Cette start-up crée un parcours de coaching digital afin d'accompagner les personnes en recherche d'emploi ou déjà en poste à trouver une voie professionnelle qui leur correspond.





Retenir et fidéliser les talents

La rétention des talents est un enjeu majeur pour les banques aujourd'hui. Les coûts et les risques liés à l'attrition ne sont pas anodins : coût financier pour remplacer un collaborateur (coûts directs liés au recrutement et coûts indirects d'intégration, formation) ; perte de connaissances et risque d'efficacité opérationnelle voire risque d'interruption des opérations dans des cas extrêmes, ou encore risque de mécontentement des équipes qui doivent fournir un effort supplémentaire.

Pour pouvoir lutter contre l'attrition, il est clé de pouvoir identifier les causes de départ. Organiser de façon systématique un **entretien de sortie** permet d'analyser et consolider les éléments partagés par les collaborateurs et collaboratrices sortants.

Les **enquêtes d'engagement** qui sont réalisées périodiquement par les banques auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs et collaboratrices, doivent permettre d'anticiper les sujets à adresser en priorité pour répondre à leurs attentes.

Beaucoup des problématiques qui touchent à la rétention des talents sont finalement assez similaires à celles qui touchent à leur attraction. Il faut **donner du sens** aux missions réalisées, que les collaborateurs et collaboratrices soient capables d'expliquer leur travail en deux phrases. On peut aussi générer de la fierté en donnant aux individus l'opportunité de s'engager sur des causes qui font sens dans le cadre professionnel (missions pro bono, engagements sur la RSE, etc.).



La **qualité de vie au travail** est un élément déterminant, avec un point d'attention sur le flex office. Son déploiement doit être particulièrement accompagné avec un dispositif d'écoute pour désamorcer les irritants. L'équilibre vie privée/vie professionnelle doit aussi être préservé : le droit à la déconnexion est devenu une problématique encore plus prégnante avec le développement du télétravail.



L'**esprit d'équipe** est un facteur qui peut également contribuer à la fidélisation des collaborateurs et collaboratrices. Cela suppose de créer un environnement au sein duquel les équipes peuvent partager leurs opinions et avec de la transparence sur les rôles et responsabilités de chacun. Dans l'ère post-COVID, il faut désormais organiser le **travail hybride à l'échelle** pour répondre aux attentes de chacun et chacune tout en réinventant un nouveau mode de collectif. Si le télétravail s'est largement développé dans les fonctions centrales, il reste plus difficile à organiser dans les agences bancaires.



Le **mode de management** influe également : les collaborateurs et collaboratrices aspirent à moins de verticalité et à plus de responsabilité et de feedback. L'**évaluation de la performance et la reconnaissance** sont aussi des leviers pour retenir les talents. Parallèlement aux évaluations annuelles des objectifs, des points d'échange réguliers peuvent permettre d'identifier les difficultés éventuelles ou les attentes avant qu'il ne soit trop tard. La reconnaissance ne se réduit pas à la valorisation financière, elle suppose de mettre en avant les réussites des collaborateurs et collaboratrices, notamment vis-à-vis de leurs pairs.



Offrir des perspectives d'évolution est également essentiel via le **développement des compétences et la mobilité interne**. La plupart des banques ont mis en place des programmes d'upskilling (montée en compétences) et reskilling (reconversion) pour orienter les personnes vers les métiers de demain (digital, data) et les accompagner sur l'acquisition de nouvelles compétences en leur proposant des formations certifiantes (« Digital, Data & Agile Academy chez BNP Paribas, programme « Step up » chez Natixis). Ces programmes doivent permettre d'anticiper la disparition de certains métiers et de développer les compétences dont les banques auront besoin dans l'avenir, en capitalisant sur les collaborateurs et collaboratrices déjà intégrés dans l'entreprise et qui en connaissent la culture, les processus.... Enfin, la rémunération reste un élément déterminant pour retenir les talents et cela suppose de faire un **benchmark régulier des conditions salariales des concurrents**.

En conclusion, l'attraction et la rétention des talents dans le secteur financier représentent un défi pour l'ensemble de la chaîne managériale, au-delà de la Direction des ressources humaines. Les managers doivent être accompagnés sur ces problématiques qui sont clés pour l'entreprise.



PARLEZ-NOUS DE VOS PROJETS



Barbara Rallu

Vice-Présidente en charge des activités conseil
pour les secteurs Banque et Assurance

CGI Business Consulting

Email : barbara.rallu@cgi.com

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation. Nos 1 250 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions. Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.