

CHASSEURS DE TÊTE

Faut-il externaliser ses recrutements?

Recruter en interne ou faire appel à un cabinet de recrutement, quelle est la solution la plus efficace? *Banque & Finance* a posé cette question à Bernardo Aronowicz, fondateur de B-Aron Conseil, un cabinet spécialisé dans le recrutement pour le private banking à Genève. Avantages et inconvénients.

Propos recueillis par Olivier VACHERAND

Banque & Finance: Les banques ont-elles avantage à faire appel aux cabinets de recrutement?

BERNARDO ARONOWICZ: Faire un appel à un cabinet de recrutement comporte un certain nombre d'avantages, tant pour les banques que pour les candidats d'ailleurs. Comme dans tout processus d'externalisation, le recours à des ressources extérieures permet de transformer une partie des frais fixes dédiés en frais variables. C'est un atout indéniable pour faire face aux fluctuations d'activité. Dans les périodes sans recrutement, il n'est ainsi pas nécessaire de supporter les charges d'un service Ressources humaines qui aurait été étoffé pour faire face aux démarches d'embauches.

B&F: Mais, au final, le recrutement interne est tout de même moins cher...

B.A.: La question ne se pose pas tout à fait en ces termes. Il convient de préciser que 80% du marché du recrutement se traite au succès. C'est-à-dire que les cabinets ne sont rémunérés que lorsque le processus débouche sur l'engagement d'un candidat. La démarche est donc sans risque pour la banque. En cas d'embauche, les cabinets sont rémunérés en pourcentage du salaire fixe annuel du candidat engagé (entre 15% et 30% en fonction du profil et du salaire annuel). Pour pouvoir comparer, il faudrait calculer le coût du processus de recrutement.

B&F: D'un point de vue qualitatif maintenant, trouve-t-on de meilleurs candidats par l'entremise d'un cabinet ou via un processus de recrutement interne?



«On commence à observer une augmentation de la demande de spécialistes liés à la gestion des risques»

BERNARDO ARONOWICZ – B-ARON CONSEIL

Crise financière: quelles conséquences sur l'emploi bancaire?

B&F: UBS a annoncé 5000 suppressions d'emploi dont 1500 en Suisse. Cet afflux de professionnels sur le marché du travail va-t-il permettre de détendre un peu la situation du recrutement dans le secteur bancaire?

B.A.: Si mes informations sont exactes, ces suppressions de postes concernent essentiellement la banque d'investissement du groupe et toucheront donc essentiellement Zurich. On ne doit pas s'attendre à de significatives conséquences à Genève. Les spécialistes de la banque d'investissement ne sont pas facilement intégrables dans le private banking. Il existe bien des passerelles entre les deux mondes, mais ce sont surtout les plus jeunes qui pourront en bénéficier. Encore faut-il d'ailleurs qu'ils en aient le désir, car les perspectives et les bonus ne sont pas les mêmes dans le private banking. Et il est toujours aussi difficile de faire venir un Zurichois à Genève!

B&F: Plus généralement, la crise financière va-t-elle avoir des conséquences sur les recrutements et l'emploi dans les établissements spécialisés dans la gestion de fortune?

B.A.: Pour le moment, les conséquences de la crise restent très limitées. Un de mes clients m'a annoncé le gel temporaire des nouvelles embauches, histoire sans doute d'y voir plus clair sur l'évolution des marchés. A part cet exemple, on assiste tout au plus à un allongement des processus de recrutement et à un renforcement de la sélection. Tout le monde semble considérer «qu'il n'y a pas d'urgence».

B&F: Et à plus long terme?

B.A.: Les banques privées – qui, rappelons-le, n'ont pas été touchées par la crise des subprimes – pourraient être impactées indirectement par le ralentissement éventuel de l'activité mondiale, qui mécaniquement, aurait des

conséquences sur l'afflux d'argent frais. C'est cette incertitude qui pousse les banques à faire preuve d'un certain attentisme en matière de recrutement. Toutefois, les efficaces interventions des banques centrales et la poursuite de la croissance dans les pays émergents sont d'importants facteurs de confiance.

B&F: La crise financière doublée du scandale à la Société Générale sont-ils de nature à favoriser certains profils?

B.A.: Oui, on commence à observer une augmentation de la demande de spécialistes liés à la gestion des risques. Mais ce n'est pas spécifique à la période actuelle. En effet, chaque fois que les performances sont en berne, on observe quasi automatiquement une montée en puissance de ce type de profils.

B.A.: Les cabinets disposent de quelques atouts qualitatifs indéniables. Certains profils très spécialisés sont rares sur le marché. Il est parfois nécessaire de débaucher des candidats déjà en poste dans d'autres établissements. Et on voit mal les banques effectuer cette démarche par elles-mêmes. En outre, les cabinets de recrutement peuvent mener une veille sur les candidats ouverts au marché. Certains profils ne sont pas toujours disponibles au moment où on les recherche. Il arrive que les banques recrutent de manière opportuniste.

B&F: La discrétion étant souvent de mise dans les banques, les cabinets disposent-ils d'un atout en la matière?

B.A.: C'est même un élément qui peut s'avérer décisif. Une annonce d'emploi publiée dans la presse peut donner de précieuses indications stratégiques à la concurrence sur les développements de tel ou tel marché ou tel ou tel produit.

B&F: La balance penche donc sérieusement vers le cabinet de recrutement...

B.A.: Oui. Mais pour voir les choses de façon aussi objective que possible, il faut tout de même reconnaître que le recrutement effectué par les équipes internes n'est pas dénué d'avantages. Si le recours à un chasseur de tête confère de la souplesse à la gestion des coûts de l'embauche des nou-

veaux collaborateurs, il demeure néanmoins que les coûts peuvent être potentiellement élevés si le volume de recrutement est important sur une courte période. En outre, comme dans toute démarche d'out-

«80% du marché du recrutement se traite au succès. C'est-à-dire que les cabinets ne sont rémunérés que lorsque le processus débouche sur l'engagement d'un candidat»

sourcing, l'établissement qui y a recours perd une partie de la maîtrise du processus. Enfin, dans une certaine mesure, la banque confie son image à un prestataire extérieur. Il s'agit donc de bien le sélectionner.

B&F: Si l'on se place du côté du candidat, est-il intéressant d'avoir recours à un cabinet de recrutement?

B.A.: Je pense que oui. Il est plus valorisant de se présenter comme quelqu'un qui a été «chassé» que comme quelqu'un qui cherche du travail. En outre, le cabinet effectue une

veille de marché pour le compte du candidat et lui fait bénéficier de son réseau. Certains chasseurs de tête proposent également des services de coaching gratuit afin d'améliorer les chances de succès du candidat... et ses chances d'être rémunéré dans le cas d'un mandat au succès. Enfin, les cabinets les plus sérieux parviennent à accompagner certains professionnels tout au long de leur carrière.

B&F: Vous assurez également un suivi des candidats immédiatement après leur embauche. Quelle est la nature de ce suivi et apporte-t-il un service supplémentaire aux banques?

B.A.: Il ne faut pas surestimer l'intérêt de ce suivi, mais il peut s'avérer intéressant. Il consiste essentiellement en une rencontre, généralement un déjeuner, que j'organise avec le candidat placé dans les trois mois suivant son embauche. Il s'agit de faire le point avec lui et d'évaluer sa satisfaction. Récemment, j'ai eu le cas d'un candidat qui, une fois en place, ne s'est pas entendu avec son supérieur hiérarchique. Nous avons analysé la situation ensemble afin d'éviter la démission. Suite à cet entretien, le candidat a proposé un changement de responsabilités au sein de l'établissement. Un changement qui a finalement été accepté et s'est avéré gagnant-gagnant. ■

O.V.