

Tendances et perspectives
RH : Acquisition et rétention
des talents dans le secteur
bancaire et financier

RAPPORT

TENDANCES ET PERSPECTIVES RH

Acquisition et rétention des talents dans le secteur bancaire et financier

Le secteur bancaire et financier évolue dans un environnement marqué par un climat économique et géopolitique difficile ; une disruption technologique accrue ; l'émergence de nouveaux acteurs, tels que les FinTechs et les banques en ligne qui concurrencent les banques traditionnelles ; une réglementation de plus en plus complexe, notamment en matière de protection des données, de lutte contre le blanchiment d'argent et de conformité aux normes internationales.

De nouvelles carrières se développent et se diversifient. Les rôles traditionnels de comptables et de conseillers financiers sont toujours répandus mais les analystes de la blockchain, les experts en cybersécurité et les data scientists spécialisés dans l'analyse financière sont désormais très recherchés. Explorons dans ce rapport les défis RH pour attirer et retenir des talents qualifiés dans ce secteur et proposons des solutions pour y remédier.

I. Défis spécifiques au secteur bancaire et financier

Le secteur bancaire et financier doit faire face à la disruption technologique et à un cadre réglementaire plus exigeant dans un climat économique particulièrement difficile.

Ce qui caractérise ce secteur :

- » **Incertitude économique et volatilité du marché :** Elle est alimentée par des facteurs tels que les tensions géopolitiques, les conflits commerciaux, les crises bancaires, la hausse des taux d'intérêt et l'impact continu de la pandémie de COVID-19.
- » **Complexité réglementaire et conformité :** Les services financiers doivent naviguer dans

un réseau complexe de réglementations liées à la confidentialité des données, à la cybersécurité et à la durabilité.

- » **Disruption technologique :** Disruption technologique : Les technologies émergentes incitent les entreprises à s'adapter rapidement. « Parmi les technologies les plus explorées, l'intelligence artificielle (IA) occupe déjà une place importante. En traitant une grande masse d'informations, elle apporte de l'aide à la décision et contribue à l'efficacité opérationnelle. Au centre de divers projets, souvent en lien avec les places financières, la blockchain permet de réaliser des opérations financières avec une plus grande réactivité dans un écosystème coopératif. L'internet des objets (IoT) est également porteur pour gérer les paiements, notamment en mobilité. », explique Dominique Fleury, Responsable du département IT Payment Services et Coordinatrice IT du pôle Commercial, Personal Banking & Services chez **BNP Paribas**.

II. Solutions et bonnes pratiques

Quelques astuces pour séduire les talents du secteur bancaire et financier

Principaux défis RH auxquels ce secteur doit faire face :

- » **Concurrence pour les talents :** Le secteur bancaire et financier emploie un nombre conséquent de personnes mais connaît un taux d'attrition et de turnover élevé. Pour rester compétitives, les entreprises doivent attirer et retenir les meilleurs talents. Étant donné que la nature du travail et de la main-d'œuvre évolue vite et fortement dans ce secteur, les professionnels RH doivent notamment faire évoluer leur processus d'acquisition des talents pour en améliorer l'efficacité et la rapidité.
- » **Compétences et mobilité :** Les entreprises se tournent progressivement vers le recrutement basé sur les compétences et la mobilité de leurs employés en les accompagnant dans leur développement de compétences, pour bâtir une main-d'œuvre polyvalente, capable de s'adapter à l'évolution du secteur.
- » **Leadership inclusif :** Les leaders doivent remettre en question les modes de pensée conventionnels et donner à leurs équipes les moyens d'identifier leur rôle précis dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une structure agile plutôt que traditionnellement hiérarchique permet d'affecter les collaborateurs là où des ressources sont utiles.

Stephen Fournier, consultant senior au sein du cabinet de recrutement international **Robert Walters** rappelle que les professionnels de la banque et de la finance restent en moyenne dans leur emploi pendant 2,9 ans. Il suggère aux organisations évoluant dans ce secteur d'investir dans la motivation des collaborateurs en poste et dans la définition de parcours de croissance individuels et d'opportunités de formation. Lorsqu'elles attirent de nouveaux candidats, il leur conseille de tenir compte non seulement de l'expérience du secteur, mais également des compétences transférables, du potentiel de croissance et de la personnalité.

Voici quelques solutions pour attirer et retenir les talents sur ce secteur :

- » **Investir dans le développement des compétences :** L'évolution rapide de la technologie impacte grandement le secteur bancaire et financier. Il est crucial d'aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour travailler avec ces nouvelles technologies et à s'adapter aux changements dans les processus et les opérations.
- » **Former en continu :** Les produits et services financiers deviennent de plus en plus complexes, ce qui nécessite des employés hautement qualifiés et bien formés pour les vendre et les gérer. Ils doivent bénéficier de formations adéquates sur les produits et services de l'entreprise et sur la sécurité des données également, préoccupation majeure sur ce secteur.
- » **Favoriser un environnement de travail inclusif :** Casser le type de structure hiérarchique traditionnelle et créer un environnement de travail où chacun se sent valorisé, respecté et inclus. Impliquer les employés dans la prise de décision et la stratégie de l'entreprise renforce leur sentiment d'appartenance et les motive à contribuer au succès de l'entreprise.

Intégrer des évaluations psychométriques dans le recrutement et développement de talents du secteur bancaire et financier

Le type de travail effectué par les employés de la banque et de la finance et les compétences qu'ils doivent acquérir ont évolué grandement. Outre les compétences techniques (hard skills) spécifiques à ce secteur, les compétences comportementales (soft skills) deviennent également très importantes. On attend des employés qu'ils aient de solides compétences en communication, en leadership et en résolution de problèmes, et qu'ils fassent preuve d'une bonne aptitude à travailler avec les clients.

Selon une enquête mondiale de **PwC**, les employés eux-mêmes de ce secteur considèrent qu'il est important de privilégier les compétences humaines aux compétences techniques. Ils jugent des domaines tels que la flexibilité et l'adaptabilité, la pensée critique et la collaboration plus importants encore que les compétences techniques telles que l'analyse des données. Ces compétences plus générales leur permettent de résoudre des problèmes et d'innover même face à des technologies disruptives comme l'IA.

Les professionnels RH doivent donc être en mesure d'évaluer ces compétences comportementales quand ils recrutent des candidats ou accompagnent le développement des compétences des collaborateurs déjà en poste. Le recours à des tests psychométriques, fiables, conçus selon des normes scientifiques rigoureuses s'offre alors à eux :

- » Des tests d'évaluation de la pensée critique pour mesurer la capacité des candidats à prendre du recul, identifier et analyser des problèmes ainsi qu'à chercher et évaluer des informations pour en tirer des conclusions pertinentes et logiques et prendre de meilleures décisions.
- » Des tests de capacités cognitives ou d'aptitudes intellectuelles pour évaluer leur potentiel intellectuel, d'apprentissage et d'adaptation,

leurs aptitudes à analyser des données, à saisir de nouveaux concepts, à raisonner et à résoudre des problèmes en recherchant des solutions innovantes.

- » Des inventaires de personnalité pour en savoir plus sur leurs compétences relationnelles en communication, coopération, collaboration et leur leadership.
- » Des outils de planification de carrières pourront également aider à l'élaboration de projets professionnels qui tiennent compte de leurs intérêts et motivations clés pour mieux les retenir au sein de l'organisation.

Le secteur financier et bancaire séduit bon nombre de travailleurs car il est réputé pour offrir des rémunérations compétitives et une certaine stabilité de l'emploi dans un large éventail de carrières. Les institutions bancaires et financières ne sont toutefois pas épargnées, au même titre que les entreprises d'autres secteurs, par les difficultés à recruter et retenir des talents. Dans ce contexte, elles sont contraintes de repenser leur stratégie RH et de mettre l'accent davantage sur les compétences qu'avant. Pour s'adapter à l'évolution du secteur, cartographier les compétences dont elles disposent au sein de leurs équipes et celles qu'elles cherchent à acquérir et développer chez de nouvelles recrues ou collaborateurs déjà en place est capital. Les tests psychométriques leur seront d'une aide précieuse pour évaluer notamment les compétences humaines de plus en plus requises dans ce secteur.



Déployez tout le potentiel humain de votre entreprise en perfectionnant votre approche de l'acquisition et du développement des talents.

À propos de TalentLens

TalentLens est une composante centrale de la division Workforce Skills de l'éditeur mondial de solutions d'apprentissage Pearson et leader international de l'évaluation et de l'accompagnement des personnes.

La division Workforce Skills est composée de Pearson TalentLens – éditeur de tests psychométriques en milieu professionnel, connu et reconnu sur le marché, ainsi que Faethm IA – la première entreprise au monde à s'appuyer sur des données pour se projeter de manière opérationnelle dans l'avenir des compétences d'une entreprise, et Credly – le leader mondial des badges numériques certifiants.

S'appuyant sur plus de 70 ans de recherche, nos tests psychométriques, tels que le test WATSON-GLASER™ III, sont utilisés par des centaines d'entreprises dans le monde entier pour le recrutement et le développement des compétences de leurs employé·e·s. En tant qu'expert·e·s du monde professionnel, notre objectif premier est de vous aider à faire le point sur vos pratiques, comprendre et définir vos besoins, vous accompagner dans le choix et l'utilisation de nos solutions d'évaluation.