

2/ La définition de sa politique de recrutement : enjeux et objectifs de la politique, sources et moyens de recrutement, cohérence avec les autres politique de Rh, etc.

La politique de recrutement réunit l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et aussi pour montrer que l'organisation peut répondre à leurs attentes de sécurité financière et d'évolution. Recruter revient ainsi à mettre en adéquation un poste avec une personne. On doit donc juger le potentiel du candidat. Pour qu'il y ait recrutement, il faut tout d'abord que le besoin en personne soit exprimé au sein de l'entreprise. Plusieurs cas de figure sont possibles : recruter pour remplacer un départ ou bien créer un nouveau poste. Les divergences d'opinion quant au besoin de salarié sont également possibles : un manager peut estimer qu'il a besoin de recruter, alors que le DRH peut avoir pour objectif de diminuer la masse salariale. Ce n'est pas parce qu'un emploi est vacant, que l'on doit recruter. Donc le but est de savoir si le besoin persiste ou non. **Cependant** le processus de recrutement repose sur plusieurs étapes que nous essaierons de développer au travers de l'étude du politique de recrutement de LCL.

1/Enjeux et objectifs de la politique de recrutement de LCL

Dans le cadre de sa politique de recrutement qui visent à accompagner le développement commerciale de l'entreprise et à contribuer au renouvellement de sa pyramide des âges (le secteur bancaire est fortement touché par des départs à la retraite donc faut trouver des recrues), LCL a la volonté d'élargir son recrutement à des profils plus diversifiés notamment en terme d'âge, de formation initiale et d'expérience. Ceci est fait pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, des salariés plus expérimentés, travailleurs handicapés et enfin des femmes et des hommes en difficulté de retour à l'emploi. De ce fait, LCL mène une politique volontariste en matière d'intégration professionnelle de personnes handicapées. Ainsi un premier accord de groupe en faveur de l'emploi des personnes handicapées a été signé par l'ensemble des organisations syndicales en 2005 (le groupe Crédit Agricole S.A. et toutes ses entités dont LCL). Cet accord a permis de mener une politique ambitieuse et innovante en faveur de l'intégration des personnes handicapées. Dans ce cadre, LCL a décidé de mettre en place des parcours de professionnalisation en

alternance en créant en partenariat avec sept autres établissements bancaires une association qui se nomme « HandiFormaBanque » et, par ce biais, LCL recrute et forme des personnes handicapées aux métiers de la banque. Dans la continuité de ce premier accord, l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole S.A. et les organisations syndicales signataires ont souhaité poursuivre et développer l'intégration, la formation et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, et faire progresser le taux d'emploi qui a atteint au 31 décembre 2007 de 1%, soit une augmentation de plus de 50% du nombre d'unités bénéficiaires en signant un nouvel accord en octobre 2007 sur la période 2008/2010.

En terme de relations sociales sur le sujet de la diversité, LCL s'inscrit dans une démarche à la fois volontariste et concertée avec les organisations syndicales en matière d'égalité professionnelle hommes / femmes. Un label égalité a été décerné le 26 octobre 2006 à LCL pour 3 ans et LCL a signé le 14 décembre 2007 un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord a recueilli l'adhésion de toutes les organisations syndicales de l'entreprise et met en place des objectifs chiffrés de progression en ciblant, fin 2010, au minimum : 25% de femmes cadres, 42% de femmes parmi la population des cadres, 30% de femmes parmi les niveaux les plus élevés de l'encadrement. Ainsi LCL souhaite marquer son attachement au développement d'un dialogue social de qualité avec les Commissions Egalité Professionnelle, aussi bien au niveau national que local.

LCL s'inscrit donc dans une démarche à la fois volontariste et concertée en matière de maintien dans l'emploi des seniors avec les organisations syndicales. En ce qui concerne l'emploi des seniors, un plan d'action a été mis en place en janvier 2010 pour une période triennale allant jusqu'au 31/12/2012. Les dispositions ont été négociées entre LCL et les organisations syndicales dans le cadre des engagements pris dans l'accord du 9 juillet 2008 sur la non discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque.

Le plan Espoir Banlieues (issu d'une volonté de politique nationale) a été proposé aux entreprises qui souhaitent s'engager en matière d'insertion professionnelle en faveur des jeunes issus de quartiers sensibles. LCL a affirmé dans ce cadre sa volonté de lutter contre les discriminations et s'est engagé à recruter au moins 50 jeunes de moins de 26 ans chaque année

pendant trois ans ; cela sans critère de niveau de qualification, de diplôme et domiciliés en ZUS (Zones Urbaines Sensibles) ou en zone couverte par un CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale).

Cette démarche en faveur de l'insertion des jeunes issus de quartiers dits « sensibles » vient s'ajouter à d'autres actions telles que le partenariat de LCL avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents ». Le principe de cette association est de mettre en relation les entreprises partenaires et les jeunes diplômés. Plusieurs cadres de LCL ont choisi de devenir parrains d'un jeune diplômé. Leur mission est de faciliter son insertion professionnelle en lui donnant confiance, en le coachant dans sa recherche d'emploi et en lui donnant accès à leur réseau. Le parrain est en contact régulier avec son filleul pour l'accompagner dans sa démarche.

Afin d'aboutir à ces objectifs la banque a mis en place la méthode de recrutement par simulation. Un service adapté de présélection au regard des profils de postes et des compétences associées a été développé. Cette méthode est utilisée pour les recrutements, y compris de personnes handicapées, sur des postes de conseillers d'accueil, de télé-conseillers et de conseillers de clientèle. Des modalités de formation en alternance sont également proposées aux personnes nécessitant une mise à niveau spécifique bancaire.

Intéressons-nous maintenant aux sources et aux moyens de recrutement de LCL

La recherche des candidatures peut s'effectuer de différentes manières. De ce fait, le choix des sources de recrutement dépend des entreprises. Tout d'abord nous avons le recrutement interne. Il s'agit d'offrir une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise. Le poste à pourvoir est proposé à l'intérieur de l'entreprise par l'intermédiaire du journal d'entreprise, d'une note de service, par affichage, par l'intranet de l'organisation. En effet, LCL utilise une communication interne via un intranet et le journal interne car son coût est faible et les salariés connaissent bien l'entreprise et seront rapidement opérationnels. Par ailleurs, le recrutement interne permet de motiver le personnel (par des espoirs de promotion) mais le choix des candidats est souvent limité et les promotions peuvent parfois entraîner des jalousies. Celui-ci peut se faire par

cooptation interne : un salarié propose la candidature d'un de ses collègues internes à l'entreprise, pour le poste à pourvoir.

L'autre méthode utilisée par la banque est le recrutement externe. Il peut se faire par l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par Internet (on parle alors de "e-recrutement"). d'ailleurs toutes les offres d'emploi sont en ligne et le dépôt des candidatures se fait uniquement via Internet.

Le recrutement externe peut prendre aussi la forme de cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent. L'entreprise peut aussi solliciter auprès des organisations officielles comme l'ANPE (devenue, depuis peu, le PE : Pôle Emploi), les maisons de l'emploi, associations comme APEC. Ainsi LCL s'est engagé dans une démarche de collaboration avec les services de l'ANPE au travers d'un accord qui permettra à LCL de bénéficier de l'appui des agences locales de l'ANPE dans la recherche et la sélection de candidats répondant aux objectifs définis de diversification des profils. Ce partenariat doit permettre à LCL de couvrir ses besoins sur l'ensemble des bassins d'emploi. Par exemple, la CVthèque mise à disposition par l'association « Nos quartiers ont des talents » constitue un canal de sourcing de nouveaux talents. Pour les jeunes candidats souvent pénalisés à l'embauche en raison de leur lieu de résidence et de leur manque de réseau, l'association permet un accès privilégié aux recruteurs potentiels.

LCL a également recours à des cabinets de recrutement. La banque délègue une partie ou la totalité du processus de recrutement à un cabinet spécialisé. Une fois que la mission est confiée au cabinet, la recherche des candidats s'effectue principalement par annonce (Internet et presse) ou par recherche directe (« searching » ou chasseur de têtes) surtout pour les cadres. Enfin, les recrutements peuvent rencontrer directement les candidats : forums organisés par des Ecoles ou par des groupements d'entreprises, communication externe (campagne de communication, chat vidéo), journées de présentation de la banque appelées « Journées LCL »

En résumé il y a deux types de recrutement chez LCL :

Le recrutement classique qui se fait via les tries de CV et entretien et le recrutement séquentiel qui fait suite aux stages, aux jobs étudiants, etc : à noter que ce dernier type de recrutement est privilégié par la banque.

Voyons maintenant la cohérence avec les autres politiques de Rh.

On entend par les autres politiques de RH les emplois, gestion de carrières etc.

Dans cette banque, elle est surtout mise sur une politique de diversification et de formation (forte cohérence de la politique de recrutement avec la politique de formation). En effet, LCL offre des parcours de carrières diversifiés en offrant à leurs collaborateurs à la fois la possibilité de développer leurs compétences et de connaître de nouvelles expériences. Pour les aider dans leur développement professionnel, il y a des parcours de formation continu qui correspondent à la fois à la formation aux outils du poste de travail, à la fois à l'offre commerciale et enfin le développement de la relation clients.

Pour terminer le parcours prise de poste qui permet à chaque étape des carrières professionnelles de familiariser avec de nouvelles fonctions. Elle valorise la formation diplômante à travers des BTS banque, csb. Des parcours de carrières qui permettent une bonne visibilité sur les différents métiers. Pour les accompagner dans leur réflexion ils sont aidés par un gestionnaire de ressources humaines qui maîtrise l'ensemble du parcours de la banque.