



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Flexibilité du marché de l'emploi : Impact sur le processus de sélection et
recrutement dans le secteur bancaire belge : étude de cas BNP Paribas Fortis

Promoteur : Madame Nathalie Delobbe

Mémoire-recherche présenté par

Huyghens Cédric

En vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015.-2016

Remerciement :

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance à ma promotrice, Mme Nathalie Delobbe, pour ses conseils, sa patience et sa compréhension. Son aide m'a été précieuse tout au long de la réflexion qui a guidée la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je remercie mes parents, sans qui rien n'aurait jamais été possible. Comment ne pas être fier d'être leur fils ? Mon frère pour ces moments de « relaxation » à la salle de sport entre deux heures de rédaction, ma sœur pour ses œuvres justes et sensibles qui rendent mon appartement plus beau.

Je ne peux contourner les remerciements que je dois à chacune des personnes interviewées. Sans elles, ce mémoire n'aurait pas abouti.

Enfin, je remercie mes amis – notamment Fiona Ben Chekroun – qui m'ont soutenu avec leurs encouragements acharnés, remontrances lexicales, relectures multiples et leurs rires incessants tout au long de ce (trop) long parcours.

Pour finir, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à la rédaction de ce mémoire.

Flexibilité du marché de l'emploi : Impact sur le processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire belge : étude de cas BNP Paribas Fortis.

Introduction - Problématique :.....	8
Chapitre 1 : Evolution de l'emploi en milieu bancaire	11
1.1. Valeur/ Volume d'emploi – restructuration et downsizing.....	12
1.2. Employeur sur le marché Belge :.....	13
1.3. Fusion – acquisition :.....	14
1.4. Evolution dans le type d'emploi :.....	15
1.5. Formes d'externalisation de l'emploi dans le secteur bancaire belge :.....	18
1.6. Un contexte bancaire mouvementée.....	19
Chapitre 2 : Flexibilité du marché de l'emploi : d'un marché fermé vers un marché ouvert :	20
2.1.1. Diminution de la durée de la collaboration entre employeur et employé :	20
2.1.2. Augmentation des restructurations d'entreprise via licenciement (Downsizing) :.....	21
2.1.3. Augmentation du nombre de travailleurs précaires :	21
2.1.4. Augmentation de la sous-traitance et des intermédiaires :	22
2.1.5. D'une rémunération fixe vers une rémunération variable ?.....	22
2.1.6. Qu'en est-il du secteur bancaire ?.....	22
2.2. Les intermédiaires :	23
2.3. Les différents types d'intermédiaires.....	24
2.3.1. Les intermédiaires fondées sur l'adhésion.....	24
2.3.2. Les intermédiaires à but lucratif :.....	24
2.3.3. Les intermédiaires publics :	25
2.3.4. Les différentes tendances :	25
2.4. Classification des intermédiaires :.....	26
2.4.1 Rôles des ressources humaines assumées par les intermédiaires :.....	26
2.4.1.1 Staffing :.....	26
2.4.1.2. Rétention :.....	26
2.4.1.3. Développement :	27
2.4.1.5. Gestion du changement :	27
2.4.2. Classification des intermédiaires en fonction des rôles des ressources humaines :	27
2.4.2.1. Le rôle d'informateur :	27
2.4.2.2. Le rôle d'entremetteurs :	29
2.4.2.3. Le rôle d'administrateur :.....	30
2.5. Les impacts sur le processus de sélection et recrutement ?.....	30

Un marché du travail ouvert et des intermédiaires	32
Chapitre 3 : Le paradigme d' « Attraction – Sélection – Attrition », un marché de l'emploi fermé : ...	33
3.1. Le paradigme d' « Attraction – Sélection – Attrition » :.....	34
3.1.1. Attraction :.....	35
3.1.2. Attrition :	36
3.1.3. Sélection :	37
3.2. Les pratiques de recrutement :	38
3.2.1. La définition du poste à pourvoir et du profil recherché :	38
3.2.2. La campagne de recrutement :	38
3.2.3. La sélection des candidats potentiels :.....	39
3.2.4. L'entretien téléphonique – la présélection – Analyse du CV :	39
3.2.5. L'entretien personnalisé :.....	39
3.3. Les nouvelles tendances de recrutement :	41
3.3.1. La dématérialisation du processus de recrutement :.....	41
3.3.2. L'e-recrutement :.....	41
Que retenir de l'état des lieux de la littérature ?.....	42
Chapitre 4 : étude de cas : BNP Paribas Fortis : Problématique et méthodologie.....	45
4.1. Problématique et question de recherche	45
4.2. Recueil des Données - Méthodologie.....	46
4.3. Grille d'analyse :	49
Chapitre 5 : Analyse des données	51
5.1. Le contexte bancaire Belge.....	51
5.1.1. Technologie	51
5.1.2. Economie.....	52
5.1.3. Social.....	52
5.2. Flexibilité du marché du travail	53
5.2.1. Les statuts (Interne><Externe/ Mi-temps><temps plein)	53
5.2.2. Rémunération et avantages extra légaux.....	54
5.2.3. Durée de la collaboration : Turn over (rotation du personnel).....	55
5.2.4. Ouverture du marché de l'emploi : Mobilité Interne/ Mobilité Externe	56
5.2.5. Les intermédiaires	56
5.2.6. Conclusion : flexibilité du marché du travail :	57
5.3. Attraction.....	58
5.3.1. Branding	58
5.3.2. Canaux de communication / LinkedIn / Sélection Day / Magazine interne / Intranet ...	59
5.3.3. Conclusion Attraction	59

5.4. Sélection :	60
5.4.1. Processus de Sélection et recrutement	60
5.4.2. Evolution des profils	63
5.4.3. Evolution des processus de recrutement	63
5.4.4. Conclusion Sélection	64
5.5. Attrition :	65
5.5.1. Mécontentement avec les managers	65
5.5.2. Mécontentement avec les valeurs de l'entreprise	65
5.5.3. Réorganisation/ restructuration	65
5.5.4. Conclusion Attrition	65
Les services ressources humaines à l'épreuve de l'externalisation ?	66
Conclusion	68
Bibliographie	72

Introduction - Problématique :

Durant ces dernières années, le secteur bancaire dans son ensemble et le secteur belge plus particulièrement, a connu de nombreuses transformations. Ces dernières sont dûes à de nombreux types de facteurs.

Les facteurs technologiques, notamment avec l'apparition de la banque en ligne et l'utilisation massive des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), les facteurs économiques et financiers, tels que la crise des *subprimes* américaine ou encore le renforcement et la diversification des réglementations qui ont découlé des différentes crises. Tous ces facteurs ont eu un impact sur les pratiques et les activités du secteur bancaire belge. Celui-ci n'a pas eu d'autre choix que de s'adapter à son nouvel environnement, car comme le dit Darwin « *Ce ne sont pas les plus fort qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui réagissent aux changements* ». Pour ce faire, le secteur bancaire belge a dû mettre en place plusieurs plans de réorganisation de son activité et de son personnel afin de répondre aux nouveaux défis de l'environnement. Cela a entraîné une plus grande flexibilité des travailleurs au sein du secteur bancaire.

Nous avons choisi de nous intéresser à l'évolution de la relation d'emploi entre le secteur bancaire et ses travailleurs et plus particulièrement à l'impact de cette évolution sur le processus de sélection et recrutement. Jusqu'ici peu d'études se sont intéressées au type d'impact que pourrait avoir un changement de paradigme sur le processus de sélection et recrutement, c'est pourquoi nous avons décidé de nous lancer dans cette voie.

Comme nous l'indique Bidwell, M, *et al.* (2013, p62), la relation d'emploi telle que décrite dans le paradigme d'«Attraction – Sélection - Attrition», et plus particulièrement l'organisation prise comme lieu de travail, est une relation fermée, dirigée vers l'intérieur et gouvernée de manière hiérarchique. La mobilité entre différents emplois est abordée de manière interne et il n'est pas rare de faire l'entièreté de sa carrière au sein de la même organisation. De plus, la rémunération salariale est pensée de manière à maintenir une certaine équité entre les différents membres. Enfin, la plupart des fonctions et des travailleurs sont internalisés à l'entreprise.

Afin de ne pas nous éparpiller et rester pertinent, nous avons décidé de concentrer notre analyse sur le paradigme « d'attraction – sélection – attrition » et sa relevance pour comprendre le monde de l'entreprise à l'heure actuelle. Pour ce faire, nous tenterons de comprendre la flexibilisation du marché de l'emploi dans le secteur bancaire belge et l'impact sur le processus de sélection et recrutement au travers de l'étude du cas de la banque BNP Paribas Fortis.

Ainsi nommée, la question de recherche de notre mémoire est basée sur de multiples questionnements : Assistons-nous à une évolution du paradigme permettant de comprendre le monde de l'entreprise ? Le paradigme dominant permet-il encore de comprendre le comportement organisationnel ? La relation est-elle encore fermée ? Ou *a contrario* sommes-nous confrontés à une ouverture du marché de l'emploi ? Est-elle encore dirigée vers l'intérieur et gouvernée de manière hiérarchique ? La mobilité n'est-elle pas orientée vers l'extérieur ? Est-il encore possible de réaliser l'ensemble de sa carrière dans la même organisation ? Les fonctions et les travailleurs sont-ils encore internalisés à l'entreprise ?

Afin de répondre à notre question de recherche et ces multiples questionnements, nous avons formulé l'hypothèse de départ suivante : Les intermédiaires modifient drastiquement la relation d'emploi au sein du secteur bancaire belge et notamment de BNP Paribas Fortis. Nous émettons également l'hypothèse que le paradigme de Scheneider B. est devenu obsolète face à l'apparition de ces intermédiaires.

En vue de répondre à l'ensemble de ces questions, nous avons découpé ce mémoire en différent chapitre.

Le premier chapitre sera consacré à la théorie relative au contexte et à l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire. L'objectif est de faire un état des lieux du secteur bancaire belge afin de contextualiser les pratiques de sélection et recrutement actuel.

Le second chapitre, également tourné vers la théorie, fera, dans un premier temps, le point sur les différents aspects de la flexibilité du marché de l'emploi. L'objectif étant de différencier les composantes de la flexibilité du marché du travail actuel et de comprendre les importants changements tels que le passage d'un marché du travail fermé vers un marché du travail ouvert. Ensuite, il s'intéressera à l'apparition et au rôle grandissant des

intermédiaires. L'objectif étant de comprendre qui sont les différents intermédiaires dans le marché du travail actuel et quels sont leurs objectifs.

Le chapitre trois permettra de comprendre le paradigme d'« Attraction – Sélection – Attrition ». Ce paradigme permet de comprendre comment l'entreprise attire et sélectionne différents profils et pourquoi certaines personnes, ne partageant pas les mêmes envies et valeurs que l'entreprise, décident d'elles même de la quitter. Il fera également un état des lieux des pratiques de recrutements dites classique et des nouvelles tendances de recrutement.

Ensuite, le chapitre quatre permettra de confronter notre partie théorie à la réalité du terrain. Il fera part, dans un premier temps, de la méthodologie utilisée pour recueillir, trier et analyser les données. Et dans un second temps, il présentera la grille d'analyse ayant servi à créer le guide d'entretiens et ainsi obtenir des informations sur le terrain.

Le chapitre cinq analysera l'ensemble des données. Il s'agit d'une partie essentiellement descriptive permettant de mettre en lumière les données recueillies sur le terrain.

Pour finir, le chapitre six remettra en perspective l'ensemble des données et ainsi lancer une analyse critique tout en faisant le lien entre théorie et données pratiques.

Chapitre 1 : Evolution de l'emploi en milieu bancaire

Depuis 2008, le secteur bancaire belge connaît des années mouvementées, tant en termes d'emploi, de structure, de fusions – acquisitions que de transformations technologiques. Cette mouvance est principalement due à deux facteurs.

Le premier facteur est d'ordre technologique. En effet, l'évolution rapide de la technologie est en grande partie liée à la part grandissante que prend internet dans le quotidien des belges a donné naissance à la banque en ligne. Celle-ci va drastiquement changer la typologie des différents emplois au sein des banques.

Le second facteur est la crise financière et économique de 2008, partiellement générée par la crise américaine des *subprimes*. Ces crises vont avoir un impact sur le périmètre, la structure et le nombre d'emplois au sein de la banque.

Dans ce contexte, le secteur bancaire belge, « caractérisé traditionnellement par la présence d'une épargne très importante, une main-d'œuvre très qualifiée et une large ouverture à l'international, a connu une évolution rapide, marquée par un recentrage sur le seul marché belge et une rationalisation des structures de distribution » (Vincent, 2012, p1).

Les restructurations ne sont pas dues uniquement à la crise de 2008 ou à l'évolution technologique. En effet, de nombreuses restructurations, dites de « compétitivité », et résultant de la logique de l'anticipation sur l'avenir, se seraient de toute façon produites. La crise a probablement eu un effet d'accélération dans la prise de décision de restructurer.

1.1. Valeur/ Volume d'emploi – restructuration et downsizing

Les crises économiques en Belgique ont eu plusieurs conséquences néfastes pour nombre de personnes, et plus particulièrement en ce qui concerne l'emploi. Depuis la crise économique et financière de 2008, la situation du marché de l'emploi dans le secteur bancaire belge est devenue de plus en plus précaire. Les personnes qui sont le plus touchées sont généralement les plus fragiles, de par leur situation socio-économique ou encore leur niveau d'éducation.

Selon l'étude de FEBELFIN, menée en 2013, le nombre de personnes employées travaillant dans le secteur bancaire belge n'a cessé de diminuer au fil des années. En 1993, ce nombre était d'environ 76.281. Il est ensuite passé à 57.210 personnes en 2013, ce qui représente 3 % des emplois pour 5,3 % de la masse salariale du pays (Vincent, 2012, p3), et une réduction des effectifs d'environ 25 % en 10 ans.

	1993	2000	2005	2010	2012	2013
Nombre de personnes employées	76.281	76.364	68.478	61.522	59.263	57.210

Figure 1 : Source : Source : « Estimation pour toutes les banques, sur base d'une enquête Febelfin et des comptes annuels publiés » (FEBELFIN 2013).

Plusieurs établissements belges ont eu recours à des stratégies de gestion de crise « *afin de préserver les effectifs permanents, qui constituent le noyau permettant la poursuite de l'activité, les [organisations ont préféré] opter pour le non-renouvellement de contrats de travail temporaires, en ce compris les contrats intérimaires* ». (De Mulder, Druant, 2011, p.93)

Il s'agit d'une stratégie de *downsizing*. Une stratégie qui affecte la taille des entreprises et plus particulièrement la taille du contingent d'emplois au sein de celles-ci. Le *downsizing* a pour objectif « d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et/ou la compétitivité des entreprises ». (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012, p15)

Les restructurations, avec ou sans pertes d'emplois, peuvent être de deux types : « Soit une restructuration de compétitivité qui résulte de la logique de l'anticipation sur l'avenir, soit une restructuration de crise qui renvoie à une réaction face à la dégradation de l'activité ou des résultats de l'entreprise ». Aggeri et Pallez (2005) considèrent ainsi que les restructurations industrielles des années 1970 désignant des phénomènes bien identifiés ont laissé place à des restructurations devenues des « outils permanents d'adaptation des

entreprises à la recherche d'une compétitivité croissante, souvent pensés à une échelle transnationale » (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012, p18-19). Les études d'Hallock (2009) et d'Osterman (1999), confirment que le downsizing n'est plus une réponse apportée à un déclin de la demande ou à un faible profit mais reflète plus une tendance à contrôler les coûts de l'organisation.

1.2. Employeur sur le marché Belge :

Selon l'OECD (2011, p.27), après la crise des *subprimes*, « le nombre d'établissements de crédit actifs sur le marché belge s'élevait à 13, dont 55 succursales d'établissements de crédit étrangers et 28 filiales d'établissements de crédit étrangers ».

Il existe actuellement en Belgique quatre grands réseaux bancaires : BNP Paribas Fortis, KBC, ING et Belfius. Parmi ces quatre réseaux, seulement deux d'entre eux sont belges : « KBC (deuxième au classement, groupe flamand) et Belfius (quatrième, née des cendres de Dexia) » (Hendrickx 2015, p.100-101). BNP Paribas Fortis (premier au classement, groupe français dont le principal actionnaire est l'État belge) et la Banque ING (troisième au classement, groupe néerlandais) sont quant à eux sous contrôle étranger.

Principales banques établies en Belgique d'après le total du bilan (1) - exercice 2013

Rang	Type (2)	Dénomination	Montant (en millions d'EUR)	(3)
1	FI	BNP Paribas Fortis Bank	261.463	C
2	BE	KBC Bank	208.708	C
3	BE	Belfius Banque	182.777	C
4	FI	ING Belgique	143.470	C

Ces quatre grands réseaux bancaires disposent de plusieurs atouts. En effet, « outre leur présence géographique étendue, elles proposent toute la panoplie des services bancaires, pour tous les types de clients » (cité in HS n°5 2013-2014).

Il est à noter que Belfius possède une particularité : c'est une banque qui se spécialise dans le domaine de services de banque et d'assurance. Elle appartient à 100% à l'État belge fédéral, mais n'est cependant pas cotée en Bourse. « Outre l'activité de « retail banking » auprès des particuliers, il est le partenaire des pouvoirs publics, du secteur non marchand et joue un rôle non négligeable dans le soutien à l'économie (des indépendants aux PME, jusqu'aux grandes entreprises) » (Hendrickx 2015, p.100-101).

En 2014, sur les 94 banques belges qui ont répondu présentes à l'enquête de FELBELFIN, 59 d'entre elles- ce qui équivaut à 63% du secteur bancaire - employaient entre 1 à 50 personnes. Cette enquête met en avant le fait que plusieurs banques basées en Belgique travaillent à effectifs réduits.

Répartition des banques d'après le nombre de personnes employées (1) (fin 2013)

Nombre de personnes employées	Nombre de banques (2)
1 à 10	19
11 à 50	40
51 à 100	4
101 à 500	17
501 à 1.000	6
1.001 à 10.000	7
Plus de 10.000	1

Source : Febelfin (banques membres complété avec les non-membres qui participent à l'enquête).

Dernière mise à jour novembre 2014.

(1) CPE (ex-stagiaires ONEm) incluses.

(2) Données d'une enquête Febelfin auprès des banques membres (les banques qui ont répondu représentent environ 99,9 % de l'emploi dans le secteur bancaire).

1.3. Fusion – acquisition :

Comme vu précédemment, le nombre de banques et d'établissements de crédit a fortement diminué. En réalité, on assiste à un regroupement des actifs dans le but de faire face aux nouvelles réalités économiques. Dans cet objectif, le développement par fusions-acquisitions est l'un des modes de développement qui est actuellement privilégié dans le secteur financier. En effet, « associé aux politiques de croissance externe, il est un des moyens mis en œuvre par les entreprises pour mener des stratégies de spécialisation, d'intégration verticale ou de diversification » (Meier, Schier, 2012, p.3). Ce procédé désigne des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'une ou plusieurs structures cibles, à travers l'intermédiaire des échanges d'actions ou d'un achat (Meier, Schier, 2012, p.6). Pour exemple, le 23 mai 2000, la fusion de la Banque Nationale de Paris et de Paribas donne naissance au Groupe BNP Paribas. En 2003, le Directeur général de la banque, Baudouin Prot vise à renforcer l'ambition internationale, et ainsi préserver la « capacité bénéficiaire, malgré la crise mondiale qui éclate en 2007 » (le site officiel de BNP Paribas).

Outre la stratégie de fusions-acquisitions, il existe d'autres types de manifestations en termes de développement :

- La croissance interne ou croissance organique qui désigne « [...] *une modalité de croissance consistant pour l'entreprise à s'appuyer, de manière autonome, sur ses compétences, ses ressources et ses actifs pour mettre en œuvre ses choix de croissance* » (Brulhart, Favoreu, Gherra, 2015, p195). Les actifs sont détenus pas l'acquéreur « [...] *à travers la détention d'actions qui définissent son droit de propriété sur la cible* » (Meier, Schier, 2012, p.6)
- La croissance conjointe désigne quant à elle une modalité de croissance qui permet à une société ou à une entreprise « [...] *de s'allier avec une autre organisation, de façon plus ou moins formalisée, en vue de réaliser des objectifs ou projets en commun sur le plan commercial* » (Meier, Schier, 2012, p.89).

A ce point de l'exposé, il est utile de souligner que les opérations de fusions-acquisitions se différencient de la croissance interne et de la croissance conjointe par le fait *qu'elles* « [...] *ne constituent pas une stratégie en soi. Elles sont avant tout un instrument au service des objectifs et motivations de la firme. De même, dans la pratique, leurs domaines d'application peuvent prendre différentes formes sur le plan juridique et financier* » (Meier, Schier, 2012, p.3). De fait, les opérations de fusions-acquisitions sont des pratiques de réalisation à connotation juridique.

1.4. Evolution dans le type d'emploi :

Comme décrit précédemment, le monde bancaire belge est en pleine mutation technologique, économique et financière. Cette mutation a un impact sur l'organisation en tant que telle, sur le nombre d'emploi, mais également sur le type d'emploi et le profil des nouveaux employés. En effet, afin de s'adapter à son nouvel environnement, les métiers de la banque ont eux aussi dû évoluer.

Tout comme le reste du secteur des services, la banque a connu de grands bouleversements technologiques aux cours des quatre dernières décennies :

- Prolifération des automates et des outils informatiques.
- Développement rapide de la banque à distance.
- Multiplication des opérations dématérialisées : Paiement mobile, application bancaire disponible sur ordinateur et mobile, réseaux sociaux.

- Système d'échange d'informations interbancaire.

Nous pouvons regrouper ces différentes avancées technologiques sous un terme commun : le système d'information (S.I). Ce dernier peut être considéré « comme un ensemble structuré de moyens (ressources, données, matériel, *process*, logiciels informatiques,) qui permet la gestion des informations dans une organisation ». Celui-ci doit s'adapter au besoin de l'entreprise et donc à l'environnement dans lequel cette dernière évolue. Pour cette raison, les S.I sont adaptables à chaque situation. De plus, le S.I prend non seulement en compte l'entreprise mais aussi les interlocuteurs. Ainsi, il permet leur interaction à travers une « interface homme-machine ». Le contact humain-humain est donc remplacé par un contact humain-machine. Cette tendance rend l'utilisation d'agences physiques de moins en moins rentable. En effet, « pendant la période d'extension des réseaux d'agences, les investissements étaient immobiliers pour l'essentiel, ce sont maintenant les investissements mobiliers principalement composés d'achat de matériel informatique qui occupent la première place » (Pichault, F. et al., 1998, p102.) Il n'est plus nécessaire pour les gens de se rendre en personne dans une agence physique. De fait, il est maintenant possible de se rendre dans une agence virtuelle et d'effectuer soi-même les transactions voulues. Ainsi, en 2013, près d'un belge sur cinq gère ses comptes bancaires via une tablette ou un smartphone. (La libre Belgique, 2013.)

L'offre de la banque se voit donc obligée d'évoluer vers le numérique et le mobile. A noter que les pertes d'emplois liées aux disparitions des agences physiques sont en partie compensées par l'engagement de nouveaux profils tels que les informaticiens. Néanmoins, il serait utopique de penser que cette informatisation sur le contenu et les méthodes de travail n'a que des effets positifs. En effet, il s'en est suivi des réductions du nombre de tâches de gestion d'opérations courantes requérant un personnel parfois nombreux et peu qualifié (tâches de classement, de saisie d'information, de traitement administratif simple, etc.). Il y eu également « l'émergence de nouvelles fonctions plus valorisantes, exigeant davantage de polyvalence et souvent axées sur un contact commercial avec la clientèle » (Pichault, F. et al., 1998, p103.).

Pourtant, cette évolution ne modifie pas uniquement les relations entre les particuliers et leur banque. En effet, le S.I modifie également les relations avec les autres entreprises (B à B), notamment au niveau des commandes, des stocks ou encore des contrats. Ces éléments, dits « externes », ainsi que les relations internes à la banque sont également gérés par le S.I.

Ainsi, les employés doivent interagir en interne via des outils de gestions et en externe via le suivi de la concurrence ou l'analyse des marchés. Il semble que ces changements au sein du secteur bancaire soient dictés par la conjoncture économique qui tend à obliger les entreprises à s'orienter vers l'international. L'échec ou la réussite d'une institution dans ce secteur passe par la maîtrise de l'information. En effet, comme expliqué précédemment, le S.I est adaptable et facilite les réponses de la banque face aux évolutions de plus en plus rapides et inattendues du contexte économique. Il est maintenant possible de répondre en temps réel aux évolutions de l'environnement. L'évolution technologique, notamment celle du secteur informatique, permet de maîtriser un nombre toujours plus important de données en un temps réduit (Pichault, F. et al., 1998, p104.).

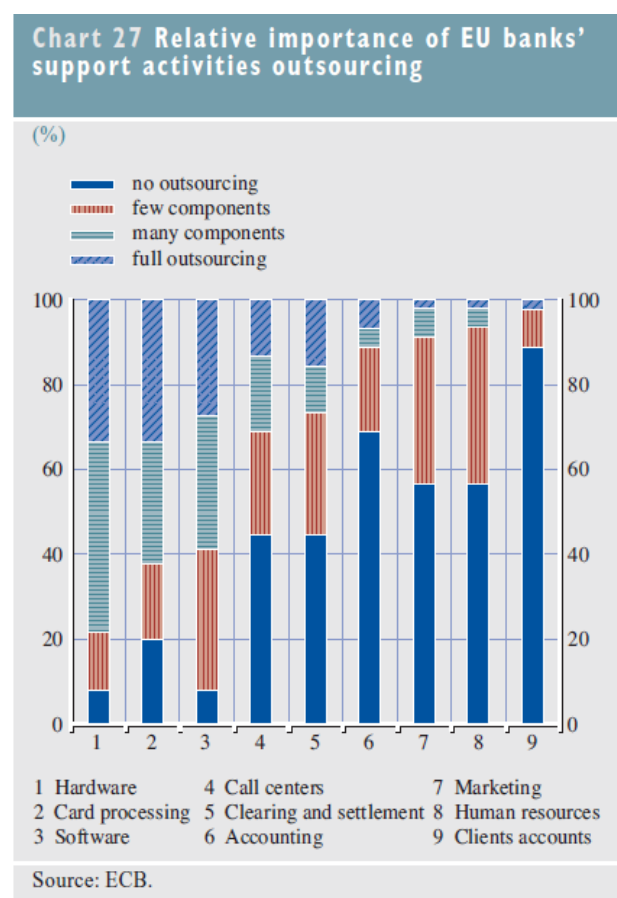
Une autre évolution, mais cette fois-ci liée à la crise financière et économique, est l'apparition de fonction de contrôle interne. Afin d'éviter à nouveau une crise et une possible faillite des banques, de nouvelles règles de contrôle telles que Solvency 2, Bale 3 et MiFid voient le jour. Il est dès lors nécessaire d'engager des métiers de l'audit et du contrôle permettant d'appliquer les nouvelles réglementations. L'apparition du métier de *compliance officer* (responsable conformité), chargé du respect des normes et des *process*, en est le parfait exemple.

Tout ceci nous amène à une modification profonde du profil des nouveaux employés qui deviennent de plus en plus spécialisés dans un seul domaine d'activité, délaissant ainsi la polyvalence au profit de la monovalence. Ces nouveaux employés possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur (bachelier au minimum et master) et sont dotés de capacité communicationnelle et d'adaptation à leur environnement multilingue (Service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation, Le Forem, 2013, p5.)

1.5. Formes d'externalisation de l'emploi dans le secteur bancaire belge :

A l'heure actuelle, la collecte de données concernant le nombre de personnes ayant le statut d'indépendants employés dans le secteur bancaire belge n'est pas aisée. Il est cependant encore plus difficile d'obtenir des informations sur la ventilation de ces indépendants en fonction de leurs activités au sein de la banque. Les données du Forem indiquent qu'en 2012, le secteur banque-assurance, ou le secteur financier dans une plus large mesure, était composé de 130.263 employés et de 14.172 travailleurs indépendants. (ONSS - statistiques décentralisées 31 décembre 2012 et INASTI 2012, calculs le Forem, www.leforem.be Plateforme d'information Horizons emploi première édition)

Selon la banque centrale européenne, le secteur bancaire dénombre le plus d'indépendants au sein des services informatiques (que ce soient les services liés au matériel informatique ou les services liés au développement des logiciels), des services de gestion des cartes bancaires (notamment la production de celles-ci), des services de call center ainsi que des services de nettoyage.



Source : Report on EU Banking, structure, Banque Centrale Européenne, 2004, p28.

1.6. Un contexte bancaire mouvementée

Comme nous venons de le voir dans ce chapitre, le secteur bancaire belge est confronté à deux défis de taille. Le premier est d'ordre technologique ; la banque est obligée de s'adapter au développement rapide d'internet, au développement rapide de la banque à distance, à la multiplication des opérations dématérialisées et doit axer sa recherche sur de nouveaux profils, tel que les informaticiens. Il s'agit d'un défi de taille pour la banque car ce ne sont pas des profils correspondants aux recherches habituelles. Il a fallu former les collaborateurs en sélection et recrutement afin de pouvoir recruter des profils liés à l'informatique.

Le deuxième grand défi de la banque est la fameuse crise des *subprimes* de 2008 et la crise économique et financière qui en découlera en 2010. Les crises ont eu un impact sur la croissance et les bénéfices de la banque, la banque a dû se réorganiser de manière à faire face à ses importantes dettes. Cela a eu une grande incidence sur l'emploi dans le secteur bancaire belge, celui-ci a diminué de plus de 10 % entre 1993 et 2013. Les crises ont eu également pour effet de diminuer le nombre d'établissements de crédit actif sur le marché belge. Seuls ceux qui ont eu la capacité de s'adapter à leurs nouveaux environnements ont eu la possibilité de survivre, même si pour cela il faut travailler en effectif réduit.

L'obligation de recherche de nouveaux profils, par exemple informatique, la diminution des moyens disponibles, la difficulté d'engager des employés en temps plein et en interne, tout cela a poussé les banques belges à s'orienter vers de nouveaux partenaires afin de répondre à leurs nouveaux besoins : les intermédiaires.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser de plus près aux causes et effet de l'apparition de nouveaux acteurs, les intermédiaires, notamment, les effets d'une plus grande flexibilité du marché de l'emploi. Ensuite, nous nous intéresserons aux caractéristiques, fonction et objectif des intermédiaires.

Chapitre 2 : Flexibilité du marché de l'emploi : d'un marché fermé vers un marché ouvert :

Comme nous l'indique Bidwell, M, et al. (2013, p62), la relation d'emploi telle que décrite dans le paradigme d'«Attraction – Sélection- Attrition », et plus particulièrement l'organisation prise comme lieu de travail, est une relation fermée, dirigée vers l'intérieur et gouvernée de manière hiérarchique. La mobilité entre différents emplois est abordée de manière interne et il n'est pas rare de faire l'entièreté de sa carrière au sein de la même organisation. De plus, la rémunération salariale est pensée de manière à maintenir une certaine équité entre les différents membres. Enfin, la plupart des fonctions et des travailleurs sont internalisés à l'entreprise.

Néanmoins, une question demeure : A l'heure d'aujourd'hui, est-il encore pertinent d'observer l'organisation à travers le prisme de ce paradigme ?

Afin d'y répondre, nous allons analyser l'évolution et les nombreux changements vécus par le marché du travail depuis la fin des années 1980.

2.1.1. Diminution de la durée de la collaboration entre employeur et employé :

Comme indiqué ci-dessus, la durée de la relation de travail au sein de la même organisation pouvait couvrir l'ensemble de la carrière d'un employé. Or, l'enquête de DiPrete et al. (2002), nous indique que la durée de la collaboration au sein d'une même entreprise est en déclin.

En effet, l'ouverture à certains groupe-cibles, précédemment isolés, tels que les hommes (Farber, 2008) et les employés de larges organisations (Bidwell, 2013), au marché extérieur du travail ont diminué la durée-type de l'emploi dans une même entreprise. Les hommes et les employés de larges organisations ont tendances à rester moins longtemps au sein de l'entreprise qu'auparavant. Autrefois, la seule possibilité d'avancement était la mobilité interne à l'entreprise. Or, aujourd'hui, l'ouverture au marché extérieur du travail permet d'évoluer d'un employeur vers un autre, d'un emploi vers un autre. Avec la venue de la possibilité d'accès au marché extérieur à l'entreprise, il n'est donc pas anormal que la durée de la collaboration entre un employeur et un employé soit en déclin.

2.1.2. Augmentation des restructurations d'entreprise via licenciement (Downsizing) :

Comme nous l'avons vu précédemment, le *Downsizing* est une stratégie qui affecte la taille des entreprises et plus particulièrement la taille du contingent d'emplois au sein de celles-ci. Cette stratégie a pour objectif « d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et/ou la compétitivité des entreprises ». (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012, p15).

En effet, les entreprises font de plus en plus souvent appel aux licenciements pour répondre aux changements de leurs environnements.

Mais, les études d'Hallock (2009) et d'Osterman (1999), confirment que le *downsizing* n'est plus une réponse apportée à un déclin de la demande ou à un faible profit mais reflète une tendance à contrôler les coûts de l'organisation. C'est donc l'entreprise elle-même qui fait appel au marché du travail extérieur afin de réallouer les ressources devenues excédentaires en son sein.

2.1.3. Augmentation du nombre de travailleurs précaires :

Comme vu précédemment, l'ouverture aux marchés de l'emploi extérieur a modifié la relation de travail entre l'employeur et l'employé. En effet, l'employeur est maintenant capable d'utiliser la flexibilité du marché extérieur dans sa relation avec ses travailleurs. Les études de Peck et Theodore (2007) démontrent que cette ouverture au marché extérieur entraîne, de manière à la fois implicite et explicite, une moindre attente de relation à long termes. L'entreprise va donc chercher à faire appel à des travailleurs temporaires afin de lisser une charge de travail. Les études de Housemand et Polivka (2000) et de Kalleberg (2000), indiquent que durant les dernières décennies, l'utilisation de travailleur temporaire a augmenté au sein des entreprises. De fait, il arrive régulièrement que des employés soient engagés au travers d'intermédiaire tel que les agences d'intérim (Barley et Kunda, 2004).

2.1.4. Augmentation de la sous-traitance et des intermédiaires :

L'augmentation des travailleurs temporaires a fait apparaître de nouvelles entités au sein de la relation de travail entre employeur et employé. En effet, les travailleurs temporaires comptent pour 2.7% de la population totale des travailleurs en France (Storrie, 2002). Ce nombre croissant de travailleurs temporaires implique une augmentation du nombre d'intermédiaires pouvant fournir les employés temporaires. Les employés ne sont plus les employés de l'entreprise mais bien des intermédiaires. Il y a donc un glissement d'une relation hiérarchique entreprise-employé à une relation d'une firme à une autre.

A cela s'ajoute une autre tendance : de plus en plus les entreprises confient des fonctions entières (tels que la comptabilité et le nettoyage) à des entreprises externes ce qui accentue les liens relationnels qui existent entre une ou plusieurs firmes.

2.1.5. D'une rémunération fixe vers une rémunération variable ?

Auparavant, la rémunération salariale des employés était pensée de manière équitable et basée sur une rémunération fixe. Avec le temps, l'entreprise a évolué vers une rémunération variable et qui ne peut remettre en cause l'équité entre employés mais peut tendre à récompenser la performance individuelle de chaque travailleur. Heneman et Werner (2005) appuient ce constat en observant le passage d'un salaire à horaire fixe à différentes formes de rémunérations variables telles que la rémunération liée à la productivité.

Cette évolution a entraîné une plus grande disparité entre la rémunération des *managers* et celle des employés. Il y a donc un passage d'une logique collective – propre à l'organisation – à une logique individuelle qui récompense la productivité de chaque employé.

2.1.6. Qu'en est-il du secteur bancaire ?

Le secteur bancaire belge est lui aussi impacté par ces nouvelles tendances. En effet, alors qu'il était auparavant possible de réaliser l'ensemble de sa carrière au sein de la même organisation, l'ancienneté moyenne n'est plus que de 18 ans (Febelfin, *Fait-il bon travailler pour des institutions financières*, 2012). La durée de la collaboration entre la banque et l'employé a donc diminué.

Selon une autre étude de FEBELFIN, menée en 2013, le nombre de personnes employées travaillant dans le secteur bancaire belge n'a cessé de diminuer au fil des années. En 1993, ce nombre était d'environ 76.281. Il est ensuite passé à 57.210 personnes en 2013, ce qui

représente 3 % des emplois pour 5,3 % de la masse salariale du pays (Vincent, 2012, p3), et une réduction des effectifs d'environ 25 % en 10 ans. Le secteur bancaire belge connaît donc lui aussi une augmentation des restructurations d'entreprise.

Le secteur bancaire belge a fait de plus en plus appel à des intermédiaires et à la sous-traitance. On peut citer l'enquête du CRISP de 2012, « la banque (BNP Paribas Fortis) a annoncé l'externalisation de 80 emplois du service informatique vers l'Inde ». L'entreprise s'est, néanmoins, engagée à ne pas faire un recours massif à l'externalisation au travers d'une convention collective signée avec les syndicats. Mais cette garantie d'emploi a eu un prix. En effet, en échange la banque a diminué de 3% les salaires fixes de l'ensemble des employés ainsi que les avantages extra-légaux des nouveaux arrivants.

2.2. Les intermédiaires :

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises ne se tournent plus vers le marché intérieur pour recruter mais bien vers le marché extérieur. Cette évolution a favorisé l'émergence de consultants ou d'entreprise de *sourcing* permettant de répondre aux attentes de recrutement de l'entreprise. De plus, comme nous l'indique (Ashford, George & Blatt, 2007) l'entreprise fait également de plus en plus appel à des travailleurs temporaires ou des indépendants, en lieu et place de travailleurs internes et permanents, pour remplir certaines tâches spécifiques. Il est alors nécessaire de faire appels à des intermédiaires afin de répondre à la demande des entreprises. Mais qui sont ces intermédiaires ?

Les intermédiaires sont des entités qui se situent entre les travailleurs individuels et les clients (les entreprises) qui ont besoin que le travail soit effectué. Ils vont négocier entre les deux parties afin de faciliter, informer ou réguler comment les travailleurs doivent correspondre à l'entreprise, comment le travail doit être effectué et comment les conflits doivent être gérés. (Bonnet, Cappelli, Hamori, 2013, p341)

La suite du chapitre va nous permettre de mieux comprendre qui sont ces intermédiaires, quels sont leurs rôles et leurs fonctions.

Dans un premier temps, nous classifions les intermédiaires en fonction de leur provenance et de leur objectif. Ils peuvent être basés sur l'adhésion des membres, ils peuvent être publics ou ils peuvent provenir du secteur privé.

Dans un second temps, nous utiliserons une autre classification des intermédiaires en fonction du rôle des ressources humaines externalisé et donc accompli par un intermédiaire. Enfin, nous terminerons par l'étude des impacts des intermédiaires sur le processus de sélection et recrutement.

2.3. Les différents types d'intermédiaires

2.3.1. Les intermédiaires fondées sur l'adhésion

Il s'agit d'intermédiaires dont l'appartenance est basée sur la volonté propre et les convictions de chaque membre. (Henner, 2003). On parle, notamment, de syndicat (FGTB, CSC,...) ou d'association professionnelle (FEB,...). L'objectif est de défendre une opinion partagée par l'ensemble des membres de l'organisation.

2.3.2. Les intermédiaires à but lucratif :

L'objectif est clair : il s'agit de faire de l'argent. Ces types d'intermédiaires sont les plus répandus sur le marché à l'heure actuelle. Voici une liste des plus connus :

- Les sites d'échange d'information sur internet (*Job boards*): Ce sont des sites permettant de prendre connaissance d'opportunités d'emplois, de connaître les entreprises qui embauchent et les candidats qui sont en recherche d'emploi. Ce sont, essentiellement des sites d'offres d'emploi tels que *Monster* ou *Stepstone* qui remplissent ce rôle. Mais il existe également des sites professionnels permettant de créer un réseau et ainsi obtenir des informations sur les entreprises où les travailleurs en recherche d'emploi. Le site le plus connu étant *LinkedIn*. (Kaplan and Haenlein, 2010)
- Les entreprises de placement : il s'agit d'entreprise ayant pour objectif de trouver et de faire engager sur base permanente des travailleurs correspondants à la recherche d'une entreprise. Ils sont rémunérés uniquement s'ils arrivent à trouver le bon candidat et que celui-ci accepte de travailler pour l'organisation. (Finlay & Coverdill, 2002)
- Les agences d'intérim (*Temporary help service firms (THS)*) : Ce sont des entreprises qui engagent des travailleurs de manière temporaire afin de les placer directement sur le site du client. C'est donc le client qui en assume la supervision. Une fois la

tache effectuée, les contrats des travailleurs prennent fin. (Staffing Industry Analyst, 2008)

- Les sociétés d'*outplacement* : Ce sont des sociétés qui ont pour objectif d'accompagner, de guider, de former des employés dont la relation d'emploi avec leur employeur vient de se terminer. L'objectif étant de permettre aux employés licenciés de retrouver rapidement du travail. Souvent, le coût est pris en charge par la compagnie qui licencie. (Staffing Industry Analyst, 2008)
- Organisation patronale professionnelle (*Professional employer organizations (PEO'S)*) : Ce sont des entreprises qui fournissent des services de ressources humaines aux entreprises. Ils engagent donc des employés de manière permanente afin de les détacher directement sur le site du client. Mais ce sont bel et bien les organisations patronales qui supervisent le travail de leurs employés. (Benner, 2003)

2.3.3. Les intermédiaires publics :

Il s'agit de programmes du secteur public ou d'institutions éducatives qui jouent un rôle d'intermédiaire. Ils vont éduquer, retenir les travailleurs et élargir leurs liens avec les employeurs. (Benner, 2003). Le plus bel exemple reste les agences d'aide à la recherche d'emploi tels que le Forem en Région Wallone ou Actiris dans la Région Bruxelles-capitale. L'objectif étant d'aider un maximum de personnes à trouver un emploi.

2.3.4. Les différentes tendances :

Il est à l'heure actuelle possible d'observer deux tendances au sein du petit monde des intermédiaires du marché du travail. La première tendance est la prépondérance et la partie grandissante du secteur privé. En effet, les *jobs boards* comptabilisent environ 20% des engagements extérieurs aux Etats-Unis. (CareerXroads, 2012). *LinkedIn* comptabilise plus de 2 millions de compagnies actives dans le monde. La moyenne de travailleurs journaliers aux USA a augmenté de plus de 168% (Berchem, 2009). De plus, les organisations patronales professionnelles ont connu une augmentation de plus de 368% de leur activité entre 1992 et 2002. On estime qu'elles emploient 2 à 3 millions d'américain en 2009. (Lombardi & Ono, 2008).

La seconde tendance est la prévalence des intermédiaires entre les employeurs et les travailleurs. Aujourd'hui, 81% des organisations dans le monde utilise des services d'aide

temporaire, notamment des agences d'intérim, pour gérer les fluctuations dans la charge de travail. (CIETT, 2012). En Europe, on estime le nombre de travailleur sur le site du client et n'étant pas directement membre de son personnel à environ 30% du nombre de travailleurs. (OECD Stat Extracts, 2012).

2.4. Classification des intermédiaires :

Comme nous l'avons vu, les intermédiaires peuvent être classés en fonction de leurs provenances et de leurs objectifs. Mais, il existe un point commun entre tous les intermédiaires : Ils prennent en charges les aspects basiques des ressources humaines qui étaient autrefois réalisés en internes.

Ce qui nous permettra de les différencier, ce sont les rôles qu'ils ont décidé d'endosser au sein des ressources humaines. Pour cela, nous nous baserons sur le texte de Cascio Wayne F. (1987, p48) et sa classification des fonctions des ressources humaine au sein d'une organisation. Il s'agit, du *staffing*, de la rétention des talents, du développement et la formation, des compensations et rémunération et enfin de la gestion du changement.

A partir de ces fonctions des ressources humaines, Bonet Rocio, Cappelli Peter et Hamori Monika (2013, p345) ont pu regrouper les intermédiaires en trois catégories. Les fournisseurs d'information, les entremetteurs et les administrateurs.

2.4.1 Rôles des ressources humaines assumées par les intermédiaires :

2.4.1.1 Staffing :

Le *staffing* consiste à « *identifier les besoins en travail/ressource nécessaire au sein de l'organisation et déterminer le nombre de personne et les compétences nécessaires afin d'effectuer le travail* », (Cascio, 1987, p48). Le *staffing* permet donc le recrutement et la sélection des candidats afin de répondre aux besoins de personnel de l'entreprise. La fonction de *staffing* est essentiellement reprise par des PEO's en ce qui concerne la partie « analyse des besoins ». En effet, en ce qui concerne le recrutement et la sélection, il existe d'autres alternatives, tels que les *jobs boards*, les agences d'*outplacement*, les agences d'intérim, les chasseurs de têtes, les agences de placement, etc., ...

2.4.1.2. Rétention :

L'activité de rétention des employés consiste à créer un environnement de travail suffisamment attractif afin de motiver et de garder les collaborateurs au sein de l'entreprise. Pour Cascio la rétention comprend les activités suivantes : « *récompenser les travailleurs*

pour qu'il effectue correctement leur travail, créer une relation harmonieuse entre les employés et les managers, et maintenir un environnement de travail sain et sécuriser ». (Cascio, 1987, p48). Les activités de rétention sont exclusivement effectuées par des PEO'S et des THS.

2.4.1.3. Développement :

Le développement des employés consiste à préserver et à améliorer les connaissances, les compétences et les capacités des travailleurs de manière à rester performant dans leur activité. Cette fonction des ressources humaines est externalisée via des PEO'S et des THS.

2.4.1.5. Gestion du changement :

La gestion du changement est la capacité de l'organisation à anticiper et répondre aux développements de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit aussi de permettre aux employés de faire face au changement. Cette fonction des ressources humaines, quand elle est externalisée, est aussi assurée par des PEO'S et des THS.

2.4.2. Classification des intermédiaires en fonction des rôles des ressources humaines :

Une fois l'identification des principales fonctions des ressources humaines externalisée, il est possible de regrouper les intermédiaires en 3 groupes. Le premier est le rôle d'informateur, le second est le rôle d'entremetteur et le dernier est le rôle d'administrateur.

2.4.2.1. Le rôle d'informateur :

Les intermédiaires ayant le rôle d'informateur sont des intermédiaires essentiellement actifs dans le domaine du recrutement. Les exemples les plus connus sont les *jobs boards*, les réseaux sociaux, les membres d'une base de données professionnelles, les syndicats, les associations professionnelles et les agences d'*outplacement*.

Il est possible de définir le rôle d'informateur en 7 points :

- 1) Les fournisseurs d'informations agrègent, compilent et parfois vendent des informations sur les individus à une organisation. Il peut s'agir d'informations diverses tels que les compétences de l'individu, son âge, ses études, son lieu d'habitation, son niveau de langue, etc. Dans le même temps, ils publient et donnent accès aux postes ouverts au sein de l'organisation. Celle permet aux futurs candidats de prendre connaissance des offres d'emplois et d'ainsi postuler.
- 2) Les fournisseurs d'informations, tel que les *jobs boards*, ont tendances à avoir une grande variété d'informations et une plus grande quantité et diversité de candidats que les employeurs. (Parry & Wilson, 2009, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013,

p349). Ceci est notamment dû au fait que les *jobs boards* couvrent une multitude de jobs dans une multitude d'environnement différents. Ils semblent également acquis que les fournisseurs ont accès à des informations qu'il serait illégal d'obtenir dans le cadre d'un entretien d'embauche.

- 3) Les fournisseurs d'informations permettent « *d'identifier et d'accéder à des individus qui ne s'étaient pas eux même identifiés comme disponibles pour une nouvelle opportunité professionnelle* ». (Cappelli, 2001, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p349). C'est ce qu'on appelle des candidats en recherche passive. Ils sont actuellement en poste et satisfaits par leur fonction. Mais ils sont toujours à l'écoute du marché au cas où une opportunité serait plus attractive. Ce sont de précieux candidats pour l'entreprise car ils sont déjà performants dans leurs domaines d'activités.
- 4) Il est possible d'avoir accès à un large panel d'information au bout de sa souris. (Bagues & Sylos Labini, 2009, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p350). Cette facilité d'accès aux informations, permet non seulement d'accélérer la vitesse de recrutement en rencontrant rapidement des candidats correspondant à notre recherche mais également de comparer les candidats entres eux, ce qui est plus compliqué dans le cadre d'une procédure d'embauche classique. Ceci nous permet d'éviter l'écueil d'engager un candidat inapproprié.
- 5) En compilant et agrégeant les informations, les intermédiaires permettent un meilleur accès à l'emploi. En effet, ils permettent à des candidats qui étaient autrefois exclus du marché de l'emploi car déjà employés dans une entreprise donnée, de changer de boulot. Une étude récente de Nakamura démontre que les *jobs boards* facilitent et augmentent le *turn-over* en facilitant l'identification et l'embauche de candidats en recherche passive. (Nakamura, Shaw, Freeman et Pyman, 2009, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p350). Comme nous l'indique Rocio, Cappelli et Hamori (2013, p351), cela permet à l'entreprise de trouver de meilleurs candidats en brisant les vieux réseaux et les barrières géographiques. Cela évite de se contenter de candidats moins qualifiés mais disponibles dans la région.
- 6) Il serait possible que les employés engagés via un intermédiaire fournisseur d'informations soient mieux payés que ceux étant engagés via un autre biais. (Bagues, Sylos Labini, 2009, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p352).

- 7) La relation triangulaire entre l'employé, l'employeur et l'intermédiaire fournisseur d'informations prends fin au moment où l'employé et l'employeur prennent connaissance l'un de l'autre.

2.4.2.2. Le rôle d'entremetteurs :

Le rôle de l'entremetteur est d'assurer les fonctions de recrutement, sélection et promotion des candidats qualifiés. Les exemples les plus connus d'entremetteurs sont les *retained search firm* (ce sont des entreprises de recherches de candidats qui sont payées par l'entreprise désireuse d'engager du personnel, qu'elle trouve ou non le candidat adéquat), les *contingency search firm* (elles sont également mandatées pour la recherche de candidats, mais elles ne seront pas payées si elles ne trouvent pas le candidat adéquat et que celui-ci ne se fait pas engager) et les agences de placement.

L'intermédiaire entremetteur a une vision globale du processus de rencontre entre l'individu et l'organisation. Il échange des informations entre les deux parties, négocie et garantit la qualité du placement.

Selon différents auteurs, Il est également possible de définir le rôle d'informateur en 7 points :

- 1) L'entremetteur a accès grâce à ses bases de données à un large panel de candidats.
- 2) L'entremetteur possède plus d'information sur les candidats que le fournisseur d'informations car « *il collecte lui-même l'information* » (Benner et Al, 2001, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p353). Cela est notamment dû au temps consacré par l'entremetteur à sa relation avec les candidats.
- 3) Selon Finlay and Coverdill (1999, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p353), la principale caractéristique des agences de recrutement est qu'elles sont à plein temps en recherche de talents Ils ont le temps de localiser et contacter les candidats en recherche passive.
- 4) Les entremetteurs ont également une fonction dite de *screening*. C'est-à-dire qu'ils exercent une première sélection des candidats qui seront considérés par l'employeur dans le cadre du recrutement. Cela permet à l'entreprise de gagner du temps en ne rencontrant pas les candidats trop éloignés de leur recherche.
- 5) Un autre avantage des entremetteurs est qu'ils sont capables d'identifier et contacter les personnes en recherche passive. Leur rôle consiste, ensuite, à les convaincre qu'il

s'agit d'une excellente opportunité professionnelle et qu'il serait bon pour leur carrière de changer de poste.

- 6) Au niveau salarial, les entremetteurs obtiennent de plus gros salaires pour leurs candidats que les candidats ayant postulé directement dans l'entreprise. (Bidwell, 2011, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p358)
- 7) La relation triangulaire prend fin avec l'engagement du candidat par l'employeur.

2.4.2.3. Le rôle d'administrateur :

Les administrateurs sont des intermédiaires capables de prendre en charge l'entièreté des fonctions des ressources humaines vues précédemment. Leurs principales caractéristiques sont qu'ils engagent directement les travailleurs, deviennent légalement leur employeur et mettent à disposition leurs employés à un client avec qui ils ont une relation contractuelle. (Cappelli et Keller, cité par Rocio, Cappelli, Hamori, 2013, p359).

Cela permet deux avantages :

- 1) L'avantage pour l'entreprise est qu'en devenant l'employeur, l'administrateur absorbe les coûts liés à l'engagement et limite les risques d'engager un candidat inapproprié.
- 2) L'avantage pour l'administrateur est qu'il peut donner des compensations qu'il serait impossible, pour diverses raisons, de donner via un engagement en interne. Notamment car il est interdit de différencier et de traiter différemment des catégories de personnes.

2.5. Les impacts sur le processus de sélection et recrutement ?

Comme nous l'avons vu précédemment dans ce chapitre, le rôle des intermédiaires est en constante croissance. En effet, les entreprises font de plus en plus appel à des intermédiaires pour remplir certaines de leurs fonctions des ressources humaines et notamment le *staffing*, la sélection et le recrutement.

Ainsi, comme notifié précédemment, le *staffing* consiste à « identifier les besoins en travail/ressource nécessaire au sein de l'organisation et déterminer le nombre de personne et les compétences nécessaires afin d'effectuer le travail ». (Cascio, 1987, p48). Le *staffing* permet donc le recrutement et la sélection des candidats afin de répondre aux besoins de personnel de l'entreprise. Cette fonction de *Staffing* est essentiellement reprise par des organisations professionnelles patronale ou PEO'S. Ou du moins la partie analyse des besoins car en effet, en ce qui concerne le recrutement et la sélection, il existe d'autres

alternatives tels que les *jobs boards*, les agences d'outplacement, les agences d'intérim, les chasseurs de têtes, les agences de placement, etc., ...

Les entreprises ne prennent plus en charge l'ensemble de la sélection et du recrutement comme tel était le cas dans le passé mais elles externalisent une grande partie tels que la campagne de recrutement, la définition du poste à pourvoir, la définition du profil recherché, les sources de recrutement, les moyens de recrutement et la sélection des candidats potentiels. Il ne reste aux entreprises que la décision d'embauche et l'intégration du nouveau salarié. En effet, l'ensemble du processus est externalisé et les entreprises ne rencontrent que les candidats ayant franchis l'ensemble des étapes au sein du processus de l'intermédiaire. Elles ne le rencontre qu'en fin de parcours afin d'évaluer s'il répond à l'ensemble de leurs attentes. Cela entraîne plusieurs biais. En effet, l'entreprise va rencontrer uniquement des profils qui rentrent dans la case qu'elle a fixée avec l'intermédiaire en délaissant des candidats qui auraient pu lui apporter des compétences ou des qualités auxquelles elle n'aurait pas pensé. De plus, elle n'intervient dans la relation triangulaire qu'en fin de processus et n'a donc pas eu le temps, ni la possibilité de connaître le candidat. Ce qui peut entraîner une mauvaise embauche. Pour terminer, l'entreprise va perdre peu à peu ses connaissances en matière de sélection et recrutement, sa connaissance du marché et va devenir de plus en plus dépendante de son partenaire. Ce qui peut la mettre dans une position inconfortable, notamment en cas de défaillance de l'intermédiaire.

Un marché du travail ouvert et des intermédiaires

A travers cette approche croisée, nous avons pu voir que différents acteurs ont pu acquérir à travers les changements récents dans la manière d'aborder le recrutement et l'externalisation/ouverture du marché de l'emploi une place prépondérante. Les travailleurs eux-mêmes ont également dorénavant la possibilité de changer régulièrement d'entreprises. Ce qui n'était pas le cas autrefois, lorsque les employés effectuaient l'ensemble de leur carrière dans la même entreprise. Cela a eu de nombreux impacts, une diminution de la durée de la collaboration entre un employé et un employeur, une augmentation des licenciements, une augmentation du nombre de travailleurs précaires, l'apparition des intermédiaires permettant de faire le lien entre les entreprises en recherche de profils et les travailleurs et le passage d'une rémunération fixe vers une rémunération variable.

Nous avons pu démontrer qu'il existe différents types d'intermédiaires et que ceux-ci peuvent être classés en fonction du rôle des ressources humaines qu'ils assument à la place de l'entreprise (staffing, rétention, développement, gestion du changement) ou en fonction des rôles et objectifs poursuivis par l'intermédiaire (rôle d'informateur, rôle d'entremetteurs, rôle d'administrateur). Nous avons également vu que les intermédiaires ont eu un impact sur le processus de sélection et recrutement.

Le chapitre suivant va nous présenter le paradigme d'attraction – sélection – attrition, qui est le paradigme revenant le plus souvent pour comprendre le processus de sélection et recrutement au sein d'une entreprise. Cela nous permettra de faire une comparaison entre ce paradigme et notre réalité actuelle que je postule, comme vous le verrez, comme étant fondamentalement transformée.

Chapitre 3 : Le paradigme d' « Attraction – Sélection – Attrition », un marché de l'emploi fermé :

Maintenant qu'il a été démontré que le secteur bancaire belge est en pleine mutation, suite notamment aux différentes crises financières, économiques et technologiques – impliquant diverses restructurations –, nous pouvons légitimement nous demander quel en est l'impact sur le marché de l'emploi. Qu'en est-il au niveau organisationnel ? Assistons-nous à une évolution du paradigme permettant de comprendre le monde de l'entreprise ? Le paradigme dominant nous permet-il encore de comprendre le comportement organisationnel ?

Afin de répondre à ces multiples questionnements, il est nécessaire d'analyser et de comprendre l'organisation comme lieu de travail dans le but d'expliquer le comportement organisationnel au sein d'une entreprise.

Ce comportement s'appuie sur le paradigme d' « *Attraction – Sélection – Attrition* » ou plus communément appeler « ASA » qui fut découvert en 1987 par Schneider, B.

Ce paradigme, jusque-là considéré comme un fait établi, est remis en cause par l'apparition de nouveaux acteurs : les intermédiaires. En effet, jusqu'ici, l'entièreté des opérations de l'entreprise étaient effectuées par l'entreprise qui n'avait pas besoin d'aide pour recruter du personnel. Or, à l'heure actuelle, un grand nombre de recrutements se font par des cabinets de recrutement. On passe d'une logique de recrutements effectués en interne à une logique de recrutements effectués en externe. Cette évolution et ses répercussions sur les entreprises seront abordées au sein de ce chapitre.

Dans un premier temps, nous rappellerons les éléments principaux du paradigme de Schneider, B. et leurs implications sur l'organisation. Ensuite, nous nous concentrerons sur la partie sélection et les différentes méthodes de recrutements. Enfin, nous analyserons les différents éléments permettant de remettre en cause le paradigme.

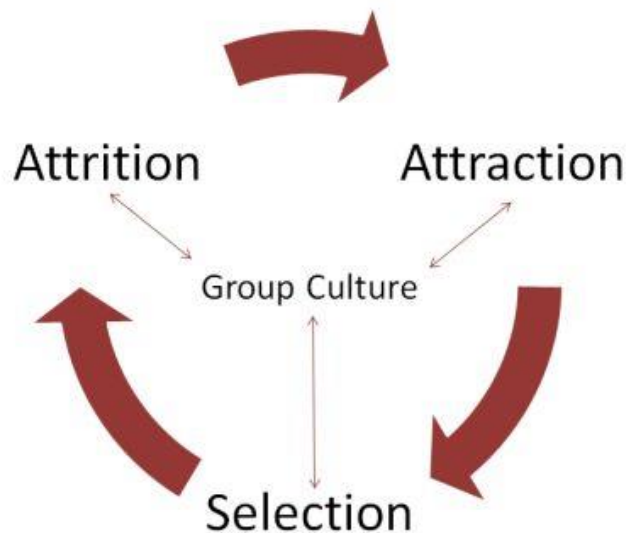
3.1. Le paradigme d' « Attraction – Sélection – Attrition » :

Benjamin Schneider nous propose un modèle basé sur les personnes et permettant d'expliquer le comportement organisationnel d'une entreprise. Sa proposition est simple, ce sont l'ensemble des caractéristiques collectives de chaque membre de l'organisation qui définissent l'organisation elle-même. Selon Schneider (1987), la psychologie interactionnelle nous indique que l'environnement et les gens sont inséparables car ce sont les gens au sein d'un environnement qui font de l'environnement ce qu'il est. Il n'est donc pas nécessaire de tenir compte des différences individuelles de chacun mais bien de se concentrer sur les attributs de l'ensemble des personnes formant l'organisation.

Se basant sur les écrits de Kimberly & Miles (1980), Schneider démontre que ce n'est pas l'organisation qui détermine le comportement des individus mais bien les individus qui déterminent le comportement de l'organisation. En effet, Kimberly & Miles (1980) démontrent que « *l'organisation n'est l'objet d'étude qu'après une longue période d'existence* » (Cité par Schneider, 1987, p440). Du fait de cette longue expérience, il semblerait que les agissements des gens soient le fruit de l'organisation elle-même. Or, c'est l'ensemble des comportements humains qui ont façonné ce qu'est devenue l'organisation.

Néanmoins, l'essence même du modèle ASA reste les objectifs initiaux définis par les fondateurs de l'entreprise. En effet, les objectifs de l'organisation, les différents processus, les structures et la culture qui émergent afin de faciliter l'atteinte des différents objectifs ne sont que le reflet des caractéristiques particulières des fondateurs. Avec le temps, ce sont ces caractéristiques qui vont déterminer le type de personnes qui vont être attirées, sélectionnées et qui vont rester au sein de l'organisation.

Pour résumer, ce qui va définir l'organisation, ce sont ses objectifs à atteindre ses différents processus, ses structures et sa culture. Or, ceux-ci sont directement influencés par les caractéristiques individuelles des fondateurs mais aussi par les caractéristiques collectives de l'ensemble des travailleurs. Le comportement de l'entreprise va donc refléter l'ensemble des caractéristiques collectives contenues au sein de l'entreprise. Ce sont ces caractéristiques uniques qui vont attirer un certain type de profil. L'entreprise pourra alors sélectionner ceux qu'elle pense correspondre et éliminer les autres. Au fil du temps, ceux qui ne correspondent pas aux caractéristiques intrinsèques de l'entreprise auront tendance à la quitter d'eux même pour aller vers une entreprise répondant à leurs attentes.



3.1.1. Attraction :

Selon Schneider (1995, p749), « *la préférence des individus pour une organisation en particulier provient d'une estimation implicite de la possible convergence des intérêts et attentes personnels avec les caractéristiques de l'organisation (structures, processus, culture, objectifs)* ». De fait, comme dit plus haut, les individus ont tendance à être attirés par une organisation dont les membres possèdent une personnalité, des valeurs et des intérêts similaires aux leurs. En effet, l'entreprise étant formatée par les personnes qui la compose, ils semblent dès lors logique que celle-ci attire des personnes partageant les mêmes attributs.

Selon Holland (1976), « *le choix professionnel est supposé être le résultat d'un certain type de personne, ou de différents types d'environnement* » (Holland, 1976, p533) De plus, « *le caractère d'un environnement émane des types de personnes qui composent et dominent cet environnement* » (Holland, 1976, p534). Owens (1985, p128), va même plus loin en démontrant qu'il est possible « *de catégoriser les différents types de personnes en fonction de leurs caractéristiques personnelles* ». Il est ensuite possible de donner « *une prédiction sur leur carrière professionnelle* ». L'étude indique que les personnes ayant des caractéristiques personnelles communes et appartenant à la même catégorie, sont non seulement attirées par les mêmes types d'emplois mais aussi par les mêmes types d'organisations.

Selon Schneider, c'est cette attraction de profil similaire au sein de l'organisation qui détermine l'organisation elle-même (Schneider, 1987, p442).

Selon cette vision, l'entreprise est ce qu'elle est grâce aux employés qui la composent, aux fondateurs et aux objectifs initiaux. C'est bien cet ensemble qui va permettre de mettre en

place différents processus, culture et structures permettant de répondre aux objectifs fixés. Mais la manière dont seront créés les différents processus, structures et cultures ne dépendent en réalité que des femmes et hommes qui composent l'entreprise. C'est donc ce caractère unique de l'entreprise qui va attirer un certain type de candidats. Ceux-ci seront attirés par des objectifs communs, une culture qui leur correspond, une manière d'être et d'agir qui leur correspond également. L'entreprise aura donc tendance à attirer des gens similaires à ceux déjà présent au sein de l'organisation.

3.1.2. Attrition :

L'idée de Schneider est simple : les personnes qui ne correspondent pas à l'entreprise ont tendance à la quitter. Il s'agit donc de l'effet inverse de l'attraction.

En effet, selon Mobley (1982), les personnes qui ne correspondent pas à l'environnement de l'organisation vont avoir tendance à la quitter d'eux-mêmes (Cité par Schneider, 1987, p442). Wanous (1980) nous indique que les individus peuvent être attiré par un environnement et ensuite se rendre compte que celui-ci ne leur convient pas. La distorsion entre leurs attentes individuelles et la réalité de l'organisation ne leur permet donc pas de s'épanouir dans leur emplois respectifs (Cité par Schneider, 1987, p442). Cette affirmation est confirmée par l'étude de Premack & Wanous (1985) ; plus il y a une correspondance entre les attentes individuelles et la réalité de la vie organisationnelle et plus le niveau de satisfaction professionnel et la durée d'emploi au sein de l'entreprise sont grandes.

Il s'agit ici d'un processus d'auto-sélection qui suscite le départ des personnes ne correspondant pas à l'entreprise et cela, de leur propre initiative.

Ces études permettent à Schneider d'affirmer que si les personnes qui ne correspondent pas à l'entreprise ont tendance à la quitter, cela implique que les personnes qui restent au sein de l'entreprise sont quant à eux similaires les uns les autres. Cette affirmation amène Schneider à conclure que le groupe est devenu plus homogène qu'au moment de la création de l'entreprise.

En effet, l'attraction et l'attrition vis-à-vis de l'organisation produisent une restriction dans la variété de type de personne au sein de l'entreprise. Cette restriction amène donc l'entreprise à ne contenir que des personnes ayant des comportements similaires. Ce qui se traduit par un groupe plus homogène qu'au départ.

3.1.3. Sélection :

Selon Aldrich (1979), « à travers le processus de sélection, qu'il soit formel ou informel, l'objectif de l'organisation va avoir une influence sur les types de personnes présentes au sein de l'organisation. Quand une organisation existe dans un environnement particulier, avec des technologies particulières, elle a besoin de compétences particulières » (Cité par Schneider, 1987, p444). Néanmoins, comme nous l'indique Campbel & Hansen (1985), des personnes ayant des attributs communs vont également avoir tendance à partager les mêmes compétences (Cité par Schneider, 1987, p444). De ce fait, l'entreprise souhaitant attirer des compétences particulières va de la même manière attirer un type de personne possédant des attributs communs avec l'organisation elle-même.

Selon Schneider (1987), l'organisation va avoir tendance à sélectionner des personnes qui possèdent des connaissances, des compétences et des capacités similaires à celles des autres membres de l'organisation. Au travers du processus de recrutement et de sélection, l'entreprise va donc restreindre le type de personnes engagée au sein de l'organisation.

Ceci va avoir un énorme impact sur le processus de recrutement. En effet, bien que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la sélection du personnel, elle ne communique pas de manière efficace avec l'extérieur et éprouve des difficultés à diffuser ses recherches de profils vacants. L'entreprise doit donc se contenter du recrutement dans sa sphère proche. Elle est condamnée à recruter des profils similaires à ceux déjà disponibles au sein de l'entreprise.

Mais comment fonctionne l'entreprise pour recruter ? Quelles sont les pratiques de recrutement mis en place au sein de la plupart des entreprises ?

3.2. Les pratiques de recrutement :

Le recrutement, qu'il soit interne ou externe, c'est-à-dire organisé soit directement par l'entreprise, il s'agit donc d'un recrutement interne, soit sous-traité à un cabinet de recrutement, il s'agit donc d'un recrutement externe, comporte plusieurs étapes classiques. Il s'agit de la campagne de recrutement, la définition du poste à pourvoir, la définition du profil recherché, les sources de recrutement, les moyens de recrutement, la sélection des candidats potentiels, la décision d'embauche et l'intégration du nouveau salarié (Thévenet et al., 2012, p.349).

3.2.1. La définition du poste à pourvoir et du profil recherché :

La définition du poste à pourvoir, aussi appelé le *job description* est l'une des étapes du processus de recrutement. Il est ici question de définir le ou les postes à pourvoir au sein de l'organisation avec précision. Il s'agit également de définir « [...] *les conditions générales de son exercice* » (Lachkar, 2011, p.1).

La définition du poste à pourvoir est à la base de la procédure de recrutement car c'est à travers les différentes informations recueillies que l'organisation pourra définir les critères de sélection, c'est-à-dire les exigences du poste. Selon (Lachkar, 2011, p.2), le *job description* nécessite effectivement « [...] *une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste, lors d'un entretien et/ou à l'aide d'un questionnaire. Ce travail effectué, il convient de formaliser l'information recueillie dans une fiche d'analyse de poste. [...]*»

3.2.2. La campagne de recrutement :

La campagne de recrutement désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation pour trouver de nouveaux talents. Elle permet à l'organisation de non seulement renouveler son personnel en renforçant les postes déjà existants, mais également d'en créer de nouveaux.

La campagne de recrutement comporte de nombreuses étapes. Il s'agit notamment de : « [...] *diriger et de coordonner les activités relatives au recrutement, [...] préparer les programmes de recrutement, développer le processus du recrutement, recommander et appliquer les changements nécessaires, préparer et administrer un budget, analyser les résultats obtenus. [...]* » (Chartier, 1965, p642).

Dans le cadre de la prospection et du recrutement de nouveaux candidats, plusieurs sources peuvent être utilisées pour trouver des postulants potentiels. Ces sources sont le plus souvent en adéquation avec les moyens mis en œuvre pour la recherche de nouveaux candidats. Il peut s'agir de la parution de l'annonce dans les journaux régionaux et/ou nationaux ainsi que l'affichage d'appel de candidats aux valves des services fédéraux (ONEM, Actiris et autres institutions). Les bureaux intérimaires peuvent également aider les organisations à trouver les profils recherchés.

3.2.3. La sélection des candidats potentiels :

La sélection des candidats est une étape importante lors de la procédure de recrutement. Elle permet de « [...] *satisfaire les besoins d'une organisation qui nécessitent des personnes venues de l'extérieur (recrutement) ou de l'intérieur (promotion) afin de tenir un poste ou une fonction [...] d'effectuer un travail défini (en qualité et quantité) tout en s'intégrant à la collectivité* » (Desurvire, 2005, p.23).

Selon Cadin et al. (2012, p.349), la sélection de candidats se base généralement sur « [...] *une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses : d'abord la présélection sur le CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc.*».

L'étape de sélection des candidats potentiels nécessite un travail administratif conséquent tel que « [...] *la réception et le tri des candidatures, les convocations aux diverses étapes de sélection et l'archivage des résultats, mais aussi - dans l'idéal - la réponse aux candidats non retenus* ». (Cadin et al., 2012, p.27).

3.2.4. L'entretien téléphonique – la présélection – Analyse du CV :

A l'heure actuelle, l'entretien paraît toujours comme un outil indispensable à la finalité de l'embauche d'un nouveau travailleur. En effet, il permet au personnel chargé du recrutement d'établir un premier contact avec les candidats et au service RH de recueillir des informations pertinentes sur les postulants telles que la qualité de sa compréhension par rapport aux questions posés et à l'offre, la qualité de l'expression orale, etc.

3.2.5. L'entretien personnalisé :

Les candidats qui ont pu franchir les filtres de la présélection seront par la suite « [...] *rencontrés et, pour de nombreux postes [...] soumis à une ou plusieurs épreuves. [...]* » (Amiel, Bonnet, 2002, p.77).

En effet, lors de l'entretien d'embauche, les candidats peuvent effectuer des tests. *« Ils permettent en effet de s'assurer que le candidat possède bien certaines connaissances ou savoir-faires, de vérifier ses capacités de compréhension et de raisonnement, et d'apporter ainsi des indications tangibles et objectives en complément de l'avis subjectif du recruter »* (Fromage C, Chamak A. (2006, p.68)

A noter que l'entretien d'embauche peut se dérouler en *« [...] face-à-face individuel ou collectif, dans lequel le candidat se trouvera en présence de plusieurs collaborateurs de l'entreprise »* (Thévenet et al, 2012, p.352).

3.3. Les nouvelles tendances de recrutement :

Avec l'apparition d'internet et l'utilisation de plus en plus importante de l'informatique dans les entreprises, de nouvelles manières de recruter sont apparues.

3.3.1. La dématérialisation du processus de recrutement :

L'outil informatique, et particulièrement internet, offre de plus en plus de possibilités et de nouvelles méthodes pour étendre plus facilement les offres d'emplois et ainsi atteindre un plus grand nombre de candidats potentiels.

Selon Durviaux A-L. (2006), « *les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent dorénavant la dématérialisation, c'est-à-dire la gestion électronique des données. Il est à noter qu'au sein de l'organisation, la dématérialisation peut se faire tant au niveau de la diffusion de l'information qu'au niveau de la communication, entre l'employeur et le demandeur d'emploi* ».

3.3.2. L'e-recrutement :

L'e-recrutement désigne le processus de recrutement à travers l'utilisation de l'internet et des technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Cette méthode de recrutement est couramment utilisée par les organisations et les chercheurs d'emploi, notamment parce que c'est un système flexible, peu onéreux et opérationnel 24h/24 (Barabel, Meier, 2010, p.555).

En effet, les offres d'emploi sont publiées sur le net et peuvent ainsi être consultées directement par les candidats.

Les ressources humaines peuvent recevoir les CV et les lettres motivations par mails. Ils peuvent également consulter les CV en ligne ce qui représente un énorme gain de temps. La sélection des candidats devient ainsi plus facile.

Il existe plusieurs formes d'e-recrutement : « [...] *formulaire de candidature sur le site Internet corporate, site Internet dédié, site de cooptation, intranet, blogs, job boards, réseaux sociaux type Facebook, entretien en visioconférences, chat SMS, Internet mobile, etc.*» (Richebé, Mignonac, 2009, p.91).

Que retenir de l'état des lieux de la littérature ?

Nous terminons ici avec l'état des lieux de la littérature et la théorie liée au marché du travail dans le secteur bancaire belge. A travers ces trois chapitres, nous avons appris à mieux cerner le paradigme d'Attraction-Sélection-Attrition et ainsi mieux comprendre comment une entreprise a tendance à attirer certains profils lors du processus d'embauche. Et ensuite sélectionner les profils qui lui correspondent. Il est également question de l'attrition, c'est-à-dire le départ volontaire de certains travailleurs ne partageant pas ou plus les mêmes envies et valeurs que l'entreprise. Ce processus va avoir pour effet une homogénéisation des profils mais aussi des personnalités au sein de l'entreprise. Celle-ci va avoir tendance à attirer et sélectionner des profils correspondants à ce qu'elle est déjà. Il va alors être difficile pour l'entreprise de garder des profils différents, mais pourtant essentiel, lui permettant de faire face aux changements de l'environnement.

Nous avons ensuite mené une recherche plus approfondie des pratiques de recrutement dites « classique » et des nouvelles pratiques de recrutement. Ceci nous a fait remarquer que les pratiques de recrutement étaient en pleine évolution vers la dématérialisation du processus et que la majorité du processus se fait via le biais d'un ordinateur et non plus en face à face avec le recruteur ou le manager.

Nous avons, également, abordé le contexte bancaire et l'évolution de l'emploi dans le milieu bancaire. Nous sommes parvenus à la conclusion que l'environnement bancaire était fortement agité, notamment, par les crises économiques, les évolutions technologiques et les évolutions sociales. Ceci a eu de nombreux impacts tels que l'augmentation du nombre de restructurations, la concentration des acteurs bancaires, l'évolution dans les types profils recherchés et l'augmentation du nombre d'externalisation de l'emploi.

Nous nous sommes ensuite concentrés sur la flexibilisation du marché du travail et le passage d'un marché du travail fermé et centré sur lui-même à un marché du travail ouvert. Les implications sont nombreuses tels que la diminution de la durée de collaboration, l'augmentation des restructurations, l'augmentation de la sous-traitance et des intermédiaires, la flexibilisation du salaire.

Nous avons accordé un intérêt tout particulier aux rôles et fonctions assurées par les intermédiaires au sein du processus de sélection et recrutement. Les différents intermédiaires étant aujourd'hui capables d'assurer l'ensemble des fonctions des ressources humaines assurées autrefois par les entreprises elles-mêmes.

Néanmoins, un premier constat peut être fait vis-à-vis de notre réflexion de départ.

Rappelons que l'objectif était de déterminer et comprendre les impacts qu'une plus grande flexibilisation du marché du travail a eu sur le processus de sélection et recrutement, et de vérifier si le paradigme de Schneider B. est encore pertinent pour comprendre l'entreprise moderne ?

Tout au long de ces 3 chapitres, nous avons clairement établi l'existence d'une plus grande flexibilisation du marché du travail, via la durée de la collaboration, l'incertitude du contexte, la flexibilisation salariale, les nouveaux types de profils, l'augmentation des restructurations et l'apparition des intermédiaires.

Nous pensons à ce stade et avant de confrontée nos données théoriques à la réalité du terrain, que cette plus grande flexibilisation a entraîné des changements dans le processus de sélection et recrutement. Nous pensons que la diminution de la collaboration de travail, l'incertitude du contexte, l'augmentation des restructurations et le recherche de nouveaux profils ont entraîné l'apparition des intermédiaires pour répondre aux fluctuations et difficultés du processus de sélection et recrutement dans un environnement en pleine mutation.

Ce sont ces intermédiaires qui ont drastiquement modifié la relation d'emploi en reprenant de nombreuses fonctions liées aux ressources humaines et autrefois effectuées par l'entreprise. Nous émettons également l'idée que leurs apparitions rendent, pour partie, le paradigme de Schneider B. obsolète.

Pour ce faire, nous avons divisé l'étude de cas portant sur BNP Paribas Fortis en différents chapitres. Le premier chapitre est destiné à la problématique, la question de recherche, la méthodologie et le recueil des données sélectionnées.

Ensuite, le deuxième chapitre mettra en perspective et analysera les données recueillies.

Enfin, le dernier chapitre permettra de prendre un peu de hauteur et d'entamer une réflexion critique vis-à-vis de notre sujet d'étude

Chapitre 4 : étude de cas : BNP Paribas Fortis : Problématique et méthodologie

4.1. Problématique et question de recherche

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire, ce qui nous intéresse est l'impact qu'une plus grande flexibilité du marché de l'emploi pourrait avoir sur le processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire belge. Notre question de recherche est : « la flexibilisation du marché du travail a-t-elle un impact sur le processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire ? »

Nous pensons que ce changement est tellement important qu'il modifie drastiquement les relations entre employeurs et employés et que, de ce fait, il remet en question le paradigme « d'attraction – sélection – attrition ». Est-il encore pertinent ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi plusieurs éléments nous permettant d'observer la flexibilité du travail et ses conséquences. Ainsi, plusieurs composantes de la flexibilité du travail ont été sélectionnées.

Le premier élément est la durée de la collaboration entre employeur et employé. Nous pensons que celle-ci est en constante diminution et qu'elle impacte directement le processus de sélection et recrutement, du fait qu'elle oblige régulièrement les banques à relancer des processus pour recruter de nouveaux collaborateurs. La banque n'a donc d'autre choix que de flexibiliser son approche du processus de sélection et recrutement, afin de s'adapter au changement.

Le second élément est l'instabilité du secteur bancaire et l'augmentation des restructurations. Celles-ci ont également pour effet de relancer les processus de recrutement afin de remplacer les profils ne correspondant plus aux besoins du secteur bancaire. Il est donc nécessaire de relancer régulièrement ces processus.

Le troisième élément est le passage d'un marché de l'emploi ferme, où il est difficile de changer d'employeur et où la mobilité est difficile en interne et en externe, à un marché de l'emploi ouvert où la mobilité est facilitée voire encouragée.

Pour répondre aux changements et permettre à la banque de s'adapter aux fluctuations des besoins en recrutements, nous observons également un troisième élément.

Il s'agit de l'augmentation de la sous-traitance et des intermédiaires. Ceux-ci viennent s'immiscer dans la relation entre l'employeur et l'employé, créent une nouvelle relation triangulaire et assurent des fonctions autrefois assumées par l'employeur lui-même.

Même le salaire est flexibilisé. Nous assistons ainsi au passage d'une rémunération fixe à une rémunération variable. La relation salariale devient individualisée et adaptée aux besoins de chaque individu.

Dans la présente étude de cas, nous allons vérifier si les éléments de flexibilisation du marché du travail ont eu un impact sur le processus de sélection et recrutement au sein de BNP Paribas Fortis. Au passage, nous remettrons en question le paradigme ASA et discuterons de sa pertinence actuelle.

4.2. Recueil des Données - Méthodologie

Le thème de notre étude de cas est : « la flexibilité du marché de l'emploi dans le secteur bancaire belge : Impact sur le processus de sélection et recrutement ». L'objectif de l'étude est donc de comprendre et d'analyser les impacts de la flexibilisation du marché du travail, tels que la durée de la relation entre employeur et employé, l'augmentation des restructurations, l'augmentation de la sous-traitance, la flexibilité horaire, la flexibilité des statuts, la flexibilité salariale, etc., sur le processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire belge. Nous avons décidé de nous pencher sur la Belgique en raison de l'actualité. En effet, depuis 2008 le secteur bancaire belge connaît de nombreuses transformations, notamment liées aux crises économique et financière, qui ont eu une incidence sur ses activités et entraîné de nombreuses restructurations. Il est maintenant possible d'analyser les impacts et les effets de ces restructurations sur le processus de sélection et recrutement. La banque BNP Paribas Fortis fut choisie car elle était la première banque nationale, sous son appellation « Fortis Bank » et donc, la plus connue. De plus, l'obtention des informations y afférant était rendue plus aisée de par l'intérêt que les

médias lui portaient, et plusieurs membres du personnel étaient des contacts personnels de l'auteur

Dans un premier temps, il a été décidé de réaliser un état de la question, afin de mieux cerner la problématique. Une fois cet état de la question établi, nous avons pu nous lancer dans la confrontation de la théorie avec la réalité.

Afin de comparer les résultats issus de la littérature avec ce qui se passe dans la pratique, nous avons décidé de nous diriger vers Madame HR manager, Monsieur HR manager, Monsieur Product manager, Madame Project Officer et enfin, Monsieur Business manager dans un cabinet de recrutement. Pour des raisons de confidentialité, les personnes interviewées ne sont pas expressément citées, mais nommées par leurs fonctions. Ceci nous permettant de leur garantir que leurs propos ne seront pas ébruités.

Le nombre de personnes interviewées reste modeste. Cela est dû à plusieurs contraintes, et notamment aux disponibilités des personnes contactées. Suite à la première série d'entretiens, nous nous sommes rendu compte que nous avons uniquement des avis de Manager. Nous avons donc décidé d'entrer en contact avec des employés et des indépendants. Ainsi que le font remarquer Quivy et Van Campenhoudt, c'est « en diversifiant au maximum les profils que le chercheur se donne les plus grandes chances de recueillir les réactions les plus variées et les plus contrastées ». (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 2011) Nous avons donc demandé à Monsieur business manager de nous mettre en contact avec deux indépendants, dans le but d'avoir l'avis de personnes ne faisant pas partie de la structure interne de BNP Paribas Fortis.

Au cours de notre recherche, nous avons opté pour une démarche essentiellement qualitative car cela permettait d'avoir l'avis des personnes interrogées tout en restant dans un cadre prédéfini et ainsi de pouvoir mieux comprendre et interpréter les motivations réelles des répondants. Dans une perspective exploratoire et au regard de la théorie et de nos hypothèses, nous avons donc entamé la construction d'une grille d'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif « permet de faire un compromis optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche ». (ROMELAER, 2005) Cette forme d'entretien permet au chercheur de se laisser guider par le rythme de l'interviewé, tout en restant dans les thèmes de la recherche.

Les entretiens duraient en moyenne 60 minutes. La durée dépendait des sujets et de ce qu'ils souhaitaient exprimer. Les entretiens ont été enregistrés afin de retranscrire les propos des interviewés le plus fidèlement possible. Une fois le tout retranscrit, l'analyse thématique a débuté. Nous avons commencé par faire une lecture flottante de chaque entretien pour ensuite relever les thèmes et les sous-thèmes abordés.

A ce stade-ci, deux remarques sont importantes à signaler. Premièrement, la méthode d'analyse utilisée est, pour l'essentiel, une méthode inductive : le fil conducteur de la recherche est généré, voire induit, par la collecte de données. On part donc du particulier vers le général. Il est bien entendu que ce fil conducteur va alors rétroagir sur la collecte de données, le but du travail étant, dès lors, de confronter notre problématique à la réalité du terrain, et ce, de manière à pouvoir l'enrichir. Cependant, il est important de ne pas oublier que toute recherche ne peut être uniquement inductive. En effet, il serait « illusoire de chercher l'induction exclusive [...] Toute démarche de compréhension implique des moments de déduction logique. » (ANADON ET GUILLEMETTE, 2007). Le chercheur ne peut pas se contenter de ce qui est induit par le terrain. Il a besoin d'éléments théoriques, provenant de la littérature scientifique, qui lui permettent de sélectionner les situations dans lesquelles la collecte de données sera pertinente et utile à la poursuite de la recherche. Ensuite, le sujet étant sensible, notamment en ce qui concerne l'aspect lié aux restructurations et le remplacement de permanents par des indépendants, les membres des ressources humaines n'ont pas souhaité nous donner accès à l'ensemble des données chiffrées. Il n'était donc pas possible de connaître le nombre d'indépendants au sein de la banque, ni leur ventilation en fonction de leur fonction et de leur service. Les seules données chiffrées auxquelles nous avons eu accès sont des données disponibles pour le grand public.

4.3. Grille d'analyse :

La grille d'analyse a été organisée en fonction de notre question de recherche, à savoir : « Quelle est l'impact de la flexibilisation du marché du travail et plus particulièrement dans le secteur bancaire belge sur le processus de sélection et recrutement au sein de la banque BNP Paribas Fortis ? ».

Dans un premier temps, nous avons décidé d'aborder le contexte bancaire belge dans sa généralité et d'ensuite aborder le contexte de la banque BNP Paribas Fortis en particulier. Ce procédé nous a permis de tracer les grandes lignes de la perception du contexte bancaire belge par les répondants. Par la suite, nous avons abordé la flexibilité du marché du travail en interviewant chaque répondant sur son statut, c'est-à-dire s'il est interne, engagé comme membre du personnel de la banque, ou bien s'il est externe, c'est-à-dire engagé par une autre compagnie que la banque et détaché au sein de l'organisation. Nous nous sommes également intéressés à l'horaire des travailleurs. S'agit-il d'un temps plein ou bien d'un mi-temps ? S'agit-il d'un contrat à durée indéterminée ou d'un contrat à durée déterminée ? Existe-t-il une évolution dans les statuts des travailleurs ? Nous les avons interrogés sur leurs rémunérations et avantages extra légaux, de manière à observer s'il existe une flexibilisation des salaires. Après quoi, nous nous sommes intéressés au *turn over* des travailleurs. Enfin, nous avons terminé par des questions portant sur la mobilité des travailleurs au sein et en dehors de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons continué notre grille d'analyse avec les éléments composants le paradigme ASA de manière à vérifier s'il était bel et bien d'application au sein de BNP Paribas Fortis. Concernant l'attraction, des éléments de *Branding* ont été sélectionnés, afin de comprendre comment la marque « BNP Paribas Fortis » est connue par les travailleurs et les personnes en recherche d'emploi. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux différents canaux de communication utilisés par BNP Paribas Fortis pour promouvoir sa marque et communiquer avec les différents candidats. En ce qui concerne le processus de sélection, le processus interne de sélection et recrutement de BNP Paribas Fortis a été analysé, et nous nous sommes également intéressés à l'évolution possible des profils des candidats ainsi qu'à l'évolution possible du processus de sélection et recrutement lui-même. Enfin, nous avons terminé par le phénomène d'attrition, c'est-à-dire le départ volontaire d'un travailleur de l'entreprise et nous avons examiné les différentes raisons de

ces départs, telles que la mésentente avec le *management* ou la divergence de valeur avec l'entreprise.

Finalement, nous avons terminé notre grille d'analyse par l'étude du rôle et du statut des intermédiaires au sein de BNP Paribas Fortis.

A) *Contexte*

- *Technologie*
- *Economie*
- *Social*

B) *Flexibilité du marché du travail*

- *Rémunération et avantages extra légaux*
- *Durée de la collaboration : Turn over (rotation du personnel)*
- *Ouverture du marché de l'emploi : Mobilité Interne/ Mobilité Externe*
- *Les statuts (Interne><Externe/ Mi-temps><temps plein/ CDI ><CDD)*

C) *Attraction*

- *Branding*
- *Canaux de communication / LinkedIn / Sélection Day/ Magazine interne/ Intranet*

D) *Sélection :*

- *Processus de Sélection et recrutement*
- *Evolution des profils*
- *Evolution des processus de recrutement*

E) *Attrition :*

- *Mésentente avec les managers*
- *Mésentente avec les valeurs de l'entreprise*
- *Réorganisation/ restructuration*

F) *Les intermédiaires*

- *Fonction assumée par les intermédiaires*
- *Plus-value apportée par les intermédiaires*
- *Coût des intermédiaires*

Chapitre 5 : Analyse des données

5.1. Le contexte bancaire Belge

5.1.1. Technologie

La technologie est en constante évolution au sein du secteur bancaire, ce fait étant vérifié dans la partie théorique du présent mémoire. Madame HR manager au sein de BNP Paribas Fortis, nous le confirme : « En effet, la banque connaît une histoire de digitalisation, c'est le cas, également, pour l'ensemble des autres banques de Belgique [...] nous avons [donc comme] objectif d'évoluer vers une banque qui est plus digitale ». La principale raison de ce changement technologique est selon monsieur product manager au sein de BNP Paribas Fortis, le fait que chaque client souhaite « accéder 24/24h à l'ensemble des services de la banques, ils ne souhaitent plus prendre rendez-vous et se rendre dans un agence ». De plus, « les clients estiment qu'il s'agit d'un service gratuit, ils ne sont plus prêts à dépenser de l'argent pour obtenir des services or, les agences et les employés des agences ont un cout élevé, il n'est donc plus nécessaire de conserver l'ensemble des agences ». La banque suit le mouvement de la digitalisation et investi massivement dans les nouvelles technologies afin de répondre aux besoins des clients. Madame hr manager nous affirme qu'il y a « une évaluation constante entre ce qui doit être fait en *face to face* et ce qui doit être fait via la technologie. Nous recherchons la meilleure manière d'être en contact avec nos clients ». Monsieur business manager au sein du cabinet de recrutement, confirme que « les demandes en recrutement au sein de BNP Paribas Fortis ont explosé aux cours des deux dernières années, ils sont constamment en recherche de nouveaux collaborateurs pour leurs projets en informatique ». Il ajoute, « je pense que la technologie a modifié l'ensemble du secteur bancaire, non seulement dans leur manière de travailler mais aussi dans leur recherche de profils ». Face à ces différents constats et au résultat de notre recherche, nous pouvons affirmer que la technologie a eu un impact sur l'ensemble du secteur bancaire belge.

5.1.2. Economie

Sur le sujet de l'économie, nous nous baserons essentiellement sur les dires de madame project officer au sein de BNP Paribas Fortis, et de monsieur product manager. Celui-ci nous indique que « le secteur financier dans son ensemble est un secteur qui a atteint la maturité [voire qui] est trop mature. Il n'existe plus de potentiel, de nouveau client ou de nouveau marché, il n'est plus possible d'étendre l'activité du secteur. S'il n'est plus possible d'augmenter le nombre d'affaires et donc [d'augmenter] les rentrées d'argent, la seule solution est de diminuer nos coûts, c'est la seule manière de rester rentable ». Le choix de la banque aujourd'hui est donc une stratégie de diminution des coûts et non plus une stratégie d'expansion. Pour Madame project officer, « il existe une nette diminution des coûts au sein de la banque, l'ensemble de nos frais sont calculés. Nous recevons tous les mois un mail avec le nombre de photocopies que nous avons imprimées, l'objectif étant de nous sensibiliser au fait que cela n'est pas toujours nécessaire et que l'imprimante doit être utilisée avec parcimonie ». Elle continue en ajoutant qu'« avant, nous avions une machine à café et celui-ci était gratuit, nous avons dû cacher notre machine afin de ne pas nous la faire reprendre ». « Ils ont également retiré les attributions des bureaux [et maintenant], nous sommes en *FreeDesk*. C'est une manière de rentabiliser la place disponible ». Ainsi, la compétition interne au marché belge et la maturité du marché a eu pour impact d'engendrer une stratégie de réduction des coûts au sein de BNP Paribas Fortis.

5.1.3. Social

Selon monsieur product manager, l'aspect social n'est pas assez pris en compte dans l'évolution du secteur bancaire. En effet, « de nos jours, les jeunes diplômés des écoles de commerce ont eu des cours de responsabilité sociétale au sein de leur universités. Suite aux différentes crises économiques et financières, les étudiants ont l'impression que les banques ont un impact négatif sur la société. Les étudiants recherchent des entreprises qui ont du sens et qui s'investissent dans la société. Or, l'image de la banque [étant] négative, ils ont l'impression que les projets bancaires n'ont plus de sens. J'ai l'impression que c'est une grande évolution car avant ce type de cours n'existait pas et personne ne se posait la question de savoir si ce que faisait la banque était bien ou non ». Madame project officer confirme, « l'image que j'avais de la banque en 1983, c'était pour toute la vie, c'est là que tu gagnais le mieux, que tu apprenais le mieux, l'ambiance était excellente [mais aujourd'hui] ma vision a changée, l'image de la banque s'est dégradée ».

5.2. Flexibilité du marché du travail

5.2.1. Les statuts (Interne><Externe/ Mi-temps><temps plein)

« Il y a une évolution dans les statuts au sein de l'entreprise. Il y a de plus en plus de travailleurs externes à l'entreprise ». Comme nous l'indique madame hr manager le nombre de travailleurs n'étant pas directement sous contrat avec BNP Paribas Fortis a fortement augmenté ces 5 dernières années : « Cela est dû à différentes raisons. Tout d'abord, nous ne possédons pas toutes les connaissances technologiques en interne, il est parfois nécessaire de faire appel à des professionnels dans des domaines où il est difficile de recruter des permanents, notamment parce que le statut d'indépendant leur permet de gagner plus et de travailler chez plusieurs clients ». Monsieur business manager ajoute que « cela est notamment vrai pour les profils ultra spécialisés tels que les *cyber security* [qui] ne sont pas nombreux et peuvent demander des prix exorbitants, il est difficile de les recruter sous le statut d'employé ». Madame hr manager surenchérit en expliquant que « certains projets sont à court terme et il n'est pas nécessaire d'engager un permanent ». Monsieur product manager confirme ses dires : « les freelances ont toujours existé dans la banque, ils permettent de lisser la charge de travail, c'est cyclique en fonction de la charge de travail ». Pourtant, l'augmentation de l'engagement de freelances n'est pas toujours évidente dans la pratique. En effet, selon Madame project officer, « je n'ai jamais travaillé avec autant d'externes, cela n'est pas facile car ils ne restent pas longtemps et il faut à chaque fois les reformer ». Face à ces commentaires, ils sembleraient donc qu'il existe une proportion plus importante de travailleurs indépendants au sein de BNP Paribas Fortis qu'auparavant. Madame hr officer, « ce n'est pas une situation que nous souhaitons, au sein du service HR, nous préférons engager des collaborateurs en interne, cela permet de sélectionner des personnes qui partagent les mêmes valeurs que la banque [...] De plus, les externes sont souvent recrutés parce que les managers ont épuisé leur budget de recrutement et qu'ils ont encore du budget opérationnel, ce qui leur permet de passer par la cellule d'achat afin d'acquérir des compétences extérieures ».

Concernant le temps de travail, voici ce que nous dit madame hr manager, « il y a effectivement une évolution dans le temps de travail, beaucoup de personnes ne sont plus à 100%. C'est pour cette raison que comme vous pouvez le voir sur notre site internet, les temps pleins ne sont plus nécessairement à 100 %, mais peuvent varier jusqu'à 80%. Il était clair pour nous qu'il fallait un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ». « Je

pense que BNP Paribas Fortis est à la pointe, on a été très loin dans l'évolution, c'est une réalité ».

5.2.2. Rémunération et avantages extra légaux

Lors de son entretien, Madame hr manager nous a renvoyé vers les sites internet de BNP Paribas Fortis pour obtenir plus d'informations sur la rémunération et les avantages extra-légaux mis à disposition des personnes employées par l'entreprise. Voici ce que celui-ci indique.

Le package comprend :

- Equilibre travail/vie privée : vous pouvez choisir une fonction prévue pour un temps plein et l'exercer à 80 %
- Assurance hospitalisation
- Assurance groupe
- Congés extralégaux et congés bancaires
- Chèques-repas électroniques
- Remboursement du trajet domicile-travail
- Internet @ home / Prime multimédia
- Réductions pour le personnel, chèques-cadeaux, clubs et avantages familiaux, affiliation à Ma réduction
- Voiture cafétéria
- Allocations familiales extralégales (AFEL)

Selon elle, « la banque reste encore et toujours un endroit où les gens ont un bon paquet salarial. Et oui, le package salarial évolue vraiment dans un modèle cafétéria où les gens peuvent faire et choisir leurs éléments qui sont le plus intéressant pour eux-mêmes ».

Madame project officer nuance les propos de madame hr manager en confirmant que « le salaire reste attractif. Je gagne entre 3200 et 3800 euros, j'ai des tickets restaurants, j'ai une voiture de société mais pas de carte essence et un montant est retiré de mon salaire net [car j'ai une voiture de société]. De plus, si on choisit la voiture, nous n'avons pas de 13^{ème} mois. J'ai également une assurance groupe mais pas d'assurance hospitalisation, cela est à ma charge via la mutuelle [...] Cependant, les salaires n'augmentent plus, ils ne font que suivre les barèmes ».

Ainsi, la rémunération est flexibilisée, elle suit le modèle cafétéria qui permet à chaque employé de choisir les avantages qui lui sont les plus bénéfiques mais cela n'occulte pas le

fait que les salaires n'augmentent plus vraiment et que, comme nous l'indique monsieur product manager, « la seule solution pour obtenir une augmentation est de changer d'employeur ». Il rajoute que « le régime salarial dans le secteur bancaire n'est plus aussi avantageux comparativement aux autres secteurs ».

De fait, Madame project officer a connu un autre régime salarial en 1983, « Avant je n'avais pas de ticket restaurant, pas de voiture, mais j'avais une assurance hospitalisation et une assurance groupe, le package salariale est plus flexible maintenant ».

5.2.3. *Durée de la collaboration : Turn over (rotation du personnel)*

Du côté de la rotation du personnel, Madame hr officer considère qu'« il n'y a pas vraiment d'évolution. On a un certain *turn over*, je pense qu'on voit que le marché attire un peu plus déjà et donc [...] je pense que pour nous la situation est un peu spécifique parce que on a aussi la réalité où BNP Paribas Fortis fait aussi pas mal de réorganisation et donc pour ça il y a aussi pas mal de gens qui partent. Dans une réorganisation nous ne renvoyons jamais personne, c'est l'employé qui demande et si le marché est plus ouvert pour de nouveaux gens. Les gens vont plus vite ». Ici, Madame hr officer nous parle de l'ouverture du marché du travail, il est en effet plus simple pour les employés de BNP Paribas Fortis d'accéder à d'autres emplois dans d'autres entreprises. Pour madame project officer, « il existe un *turn over* plus important dans le domaine des crédits où il y a beaucoup de CDD, cela est dû à la routine qui s'installe très vite dans ce genre de fonction ». Elle ajoute qu'« il y a également beaucoup *de turn over* dans les externes, [...] cela n'est pas facile car ils ne restent pas longtemps et il faut à chaque fois les reformer ».

La rotation du personnel, qui semble être plus importantes du côté des employés externes dû au fait qu'il s'agit de contrat à durée déterminée en fonction des projets et des budgets, mais également la rotation du personnel fixe, qui est amené à quitter leur emploi pour des raisons lié à des réorganisation ou bien à changer d'employeur pour gagner un meilleur salaire. Il est également à noter que l'ouverture du marché de l'emploi rend plus aisé pour les employés le passage d'une organisation a une autre. Tout cela entraine une relance régulière du processus de sélection et recrutement.

5.2.4. Ouverture du marché de l'emploi : Mobilité Interne/ Mobilité Externe

En ce qui concerne la mobilité, que ce soit en interne ou en externe, Madame hr manager considère que BNP Paribas Fortis encourage « fortement la mobilité interne au sein de [l] entreprise. En effet, nous publions dans un premier temps notre offre d'emploi sur l'intranet de l'entreprise afin de voir si un de nos collaborateurs ne serait pas intéressé par une nouvelle fonction ». Madame hr manager continue en indiquant que « si jamais nous ne trouvons personne en interne, c'est à ce moment-là que nous ouvrons le poste à l'extérieur. Mais on va toujours privilégier la mobilité interne car nous savons que les employés partagent les mêmes valeurs que la banque ». Madame project officer confirme ces dires : « Oui la mobilité interne est vraiment mise en avant au sein de BNP Paribas Fortis. Mais cela a également fort changé avec le temps. Avant, nous devions passer des tonnes d'examens pour changer de fonction et monter en grade [alors que] maintenant ce ne sont plus que des interviews avec le manager et les HR ». « La mobilité interne reste malgré tout difficile car le management vient de Paris et qu'il change tous les 3 ans [et] pour garder la connaissance ils veulent que les internes restent au même endroit ». Product manager reconnaît que la mobilité interne est possible mais il tient à souligner que cela n'est pas toujours intéressant, « Maintenant tu es conscient que tu ne vas pas rester au même poste toute ta vie, si tu en a marre de ton boulot, tu peux changer en interne, tu peux rester dans la même banque sans soucis. Mais il y a un stop au niveau des salaires, le changement d'employeur, c'est l'occasion de faire évoluer ton salaire ».

5.2.5. Les intermédiaires

L'incertitude entraînée par un contexte, qu'il soit technologique, économique ou réglementaire, en constante évolution et l'obligation de relance régulière du processus de sélection et recrutement, du à la flexibilisation du marché du travail tel que la diminution de la durée de collaboration, l'évolution des profils, la flexibilisation salariale et le passage d'un marché de l'emploi fermé vers un marché de l'emploi ouvert, entraîne l'apparition d'intermédiaire permettant la flexibilisation du processus de sélection et recrutement lui-même. Monsieur business manager nous indique « BNP Paribas Fortis, fait régulièrement appelle à nous pour compléter ses équipes lorsque la charge de travail est trop importante pour l'équipe interne ou lorsque la banque ne possède pas en interne les connaissances spécifiques nécessaire pour réaliser un projet. C'est souvent vrai pour les projets qui ne sont

pas liés aux métiers de la banque, tel que les projets digitaux ». Les intermédiaires sont donc utiles pour compléter rapidement des équipes afin de garder les projets dans des délais raisonnables, mais aussi pour trouver des profils que la banque n'est pas capable de trouver par elle-même. L'intermédiaire assure donc l'ensemble de processus de sélection et recrutement jusqu'à la rencontre avec le manager et la prise de décisions d'engagement. Une grande partie du processus de sélection et recrutement est externalisé et nous assistons à l'apparition d'une relation triangulaire. En effet, madame freelance nous l'indique, « je travaille dans les locaux de BNP Paribas Fortis, mais je suis sous contrat avec la société de recrutement afarax ». Elle ajoute, « j'ai donc des comptes à rendre au jour le jour à mon manager direct chez BNP Paribas Fortis, mais lorsque j'ai une difficulté ou un problème avec mon manager, je passe par le business manager de la société de recrutement pour gérer aux mieux mes intérêts. Dans le cas où le conflit ne peut pas être réglé, la société de recrutement m'aide à trouver une nouvelle opportunité ». La société de recrutement n'est pas donc juste en charge du processus de sélection et recrutement mais elle est également en charge de la gestion de carrière de l'indépendant. Elle est donc partie prenante de la relation d'emploi.

Madame hr manager tiens à nuancer, « je ne trouve pas que les intermédiaires ont une réelle plus-value, ils sont extrêmement chers et je pense qu'il est possible de réaliser leur travail en interne grâce à la data intelligence. Je ne comprends pas bien leur business plan, mais il me semble qu'à l'exception des cabinets ultra spécialisés, ils sont voués à disparaître d'ici 5 ans ».

5.2.6. Conclusion : flexibilité du marché du travail :

Le marché du travail s'est fortement flexibilisé aux cours des dernières années au sein de BNP Paribas Fortis. Nous assistons à une augmentation du nombre de consultants externes, possédant des contrats à durée déterminée, à une flexibilisation du salaire, adaptée à chaque individu, une diminution de la durée de la collaboration, à une plus grande ouverture du marché du travail, où les individus changent d'employeur pour trouver un nouveau défi et un meilleur salaire, et à une augmentation du nombre d'intermédiaires.

5.3. Attraction

5.3.1. Branding

Au niveau de la communication et de la création du sentiment d'attraction, Madame hr manager considère que BNP Paribas Fortis « est une grande entreprise assez connue, donc on n'a pas mal d'*inflow* nous-mêmes, [il nous faut donc nous assurer] qu'on est bien connus au niveau employeur *branding* chez les employés et chez les gens sur le marché ». Elle poursuit en ajoutant que BNP Paribas Fortis s'appuie fortement sur son image de grande entreprise, de grande banque pour attirer un maximum de candidat. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, Madame project officer et Monsieur product manager pensent que l'image de la banque devient plus négative et est écornée par les différentes crises économiques et financières. Pour contrer cette tendance, il semblerait que la banque cherche à redorer son image via des projets éthiques et responsables. Après quelques recherches, voici ce que leur site internet nous indique à ce sujet :

« Notre banque n'existe pas par elle-même. Nous sommes étroitement liés à des personnes et des entreprises, dans tous les secteurs. Nous faisons partie du tissu social. A nos yeux, il est essentiel de nous comporter de manière éthique et responsable. C'est pourquoi nous investissons dans l'enseignement et la diversité, et nous encourageons le volontariat. Nous nous concentrons aussi davantage aux micro-financements et à l'entrepreneuriat social, nous participons à des initiatives locales et nous imposons des quotas contraignants en termes d'égalité des genres et de diversité ».

Cet extrait est appuyé par l'avis de Monsieur product manager qui nous indiquait que les jeunes diplômés des écoles de commerces avaient des cours de responsabilité sociale et ne se retrouvaient plus forcément dans les valeurs et les projets de la banque.

5.3.2. Canaux de communication / LinkedIn / Sélection Day / Magazine interne / Intranet

Afin d'attirer de nouveaux collaborateurs, Madame hr manager nous explique que la première étape est d'abord de publier une annonce sur le site internet. « Comme je te l'ai dit on a 4 histoires, Digital révolution, Commercial innovation, business enablers qui sont tax et legal, et notre trainee programs. On a notre cultural fit test là-dessus où l'on peut faire un test pour voir s'il y a un match avec la culture de la banque ». « Et puis on décide quels sont les booster que nous allons activer sur d'autres plateformes. Stepstone, vacatures, Facebook, LinkedIn. On active les canaux de recrutement ».

Les canaux de recrutement sont activés en fonction des profils recherchés, « Nous utilisons essentiellement les sélections-Day pour rencontrer les jeunes diplômés. C'est l'occasion de nous faire connaître et c'est aussi l'occasion de vérifier leur talent ». « Pour les profils plus spécifiques, nous activons les canaux de recrutement via LinkedIn, Stepstone et vacatures, cela permet de cibler des gens plus expérimentés et déjà en activité ».

« Il existe également notre magazine interne, qui permet aux candidats de se faire une idée de ce qu'il se passe en interne ».

5.3.3. Conclusion Attraction

Comme nous l'avons vu, les candidats sont attirés par des objectifs communs, une culture qui leur correspond, ainsi qu'une manière d'être et d'agir qui aille de pair avec leurs valeurs et principes. L'entreprise aura tendance à attirer des gens aux profils similaires à ceux déjà présents au sein de l'organisation, car les valeurs partagées sont proches. Mais est-ce encore vrai pour BNP Paribas Fortis ? Nos différents entretiens nous permettent de penser que cela reste en grande partie vrai, et ce, surtout pour les collaborateurs engagés en interne. Monsieur product manager nous expliquait la dégradation de l'image de la banque auprès des jeunes diplômés et il nous expliquait que ceux-ci souhaitaient un boulot et une entreprise qui ait du sens. C'est pour cette raison que la banque a mis en avant les projets éthiques et responsables afin d'attirer des gens partageant les mêmes envies. Mais elle a également mis en place un système de *cultural fit test* afin de vérifier s'il existe des affinités entre le candidat et l'organisation. D'après Madame hr manager, « ce test est tout nouveau pour nous, il date de la semaine passée [date !!], mais je pense qu'il va nous éviter beaucoup de départ ». Par contre, il n'existe pas un tel test pour l'engagement des collaborateurs externes. Ils sont engagés uniquement sur une logique de coût et il n'est donc pas rare qu'ils aient des aspirations différentes de BNP Paribas Fortis.

5.4. Sélection :

5.4.1. *Processus de Sélection et recrutement*

Selon Madame hr manager, le point de départ du processus de sélection et recrutement au sein de BNP Paribas Fortis vient du business lui-même. « Le business a son *workforce planning* avec une indication sur les FTE (*Full time équivalent*). Combien est ce qu'on a de FTE ? Ou est ce qu'on doit aller jusqu'à fin de chaque trimestre ? Donc ils ont chaque fois un budget, Q1, Q2, Q3 et Q4 et avec une prévision pour le futur. Et basé sur ça, ils ont du budget pour recruter en interne et en externe ». Pour monsieur product manager, tout vient également du business mais il explique que « le recrutement est uniquement lié au projet, c'est sur base du projet que le business va pouvoir choisir le nombre de ressources nécessaires, qu'elles soient humaines ou matérielles ».

Madame hr manager nous explique la suite du processus de sélection et recrutement lié au *business*. Selon elle, « le business définit le besoin » et prépare un premier *draft* de la description du job. Un *template* existe et qui reprend les standards qui doivent être présents dans ladite description. Le reste sera complété grâce au *business*. Le draft de la description de poste est ensuite envoyée soit au département ressource humaine pour un poste en interne ou à la cellule d'achat pour un poste en externe. Comme indiqué précédemment, le poste sera d'abord diffusé en interne pour voir si l'un des collaborateurs actuels ne serait pas intéressé par une nouvelle fonction. Ensuite il est diffusé vers l'extérieur, via le site internet de l'entreprise et les canaux de communications permettant de cibler les candidats. « Si c'est pour externe, on a un copywriter qui s'occupe de faire les *translations* dans d'autre langue, parce que on a un site en néerlandais, français et anglais ». Ainsi, si la *job description* doit partir en externe, il y a un *copywriter* qui va s'occuper de faire les traductions vers les langues demandées, le plus souvent le français, le néerlandais et l'anglais.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au processus de recrutement des internes. Pour ce faire, Madame hr manager nous a conseillé de nous appuyer sur le processus de sélection et recrutement disponible sur le site internet de BNP Paribas Fortis.

- 1) La première étape est l'examen des CV's envoyés par les candidats. L'objectif étant de vérifier si sur le papier le candidat possède les études et les expériences nécessaires afin d'assurer la fonction pour laquelle il postule.

- 2) Si le CV correspond aux attentes des recruteurs de BNP, ceux-ci envoient un test d'aptitude et un test linguistique. L'objectif étant de vérifier les aptitudes générales du candidat et ses connaissances linguistiques.
- 3) La troisième étape est un entretien téléphonique. L'objectif est de prendre contact et de vérifier si les attentes de l'un et de l'autre sont rencontrées.
- 4) Le candidat est ensuite invité à venir se présenter dans les locaux de BNP.

Lorsque que le candidat vient dans les locaux de BNP Paribas Fortis pour un premier entretien, cela se fait au niveau des ressources humaines : il a un premier entretien HR avec l'un des membres de l'équipe de BNP. Ensuite, le candidat a un *assesment* HR avec un bureau externe afin de vérifier les compétences comportementales, la motivation, l'esprit d'équipe et xx « *behaviour skills, motivation, team spirit, change minded* ».

Si ces deux premiers tests sont réussis, le candidat va ensuite avoir un entretien avec le manager du service qui recherche un nouveau collaborateur. Madame hr manager ajoute que le business assesment est fait par le business avec un focus sur les compétences techniques recherchée.

- 5) L'engagement du nouveau collaborateur.

Maintenant, intéressons-nous au processus de sélection des collaborateurs externes avec monsieur product manager.

Ce dernier considère que « le recrutement est uniquement lié au projet, c'est sur base du projet que le business va pouvoir choisir le nombre de ressources nécessaires, qu'elles soient humaines ou matérielles ». C'est donc, comme dans le cadre d'un recrutement interne, le projet qui va déterminer le nombre de personnes qu'il est souhaitable d'engager.

« Le manager va ensuite envoyer à la cellule d'achat, ce qu'on appelle un *Request for Information* (RFI), l'objectif étant de se faire une idée de ce qu'il y a de disponible sur le marché et d'estimer le budget nécessaire ». Ensuite, la cellule d'achat répond au manager qui va prendre la décision d'acheter ou pas. « Une fois la décision prise, le manager va renvoyer un RFP (*Request for proposal*), l'objectif étant d'obtenir la meilleure qualité pour le meilleur prix ». La décision d'acheter étant prise, la description de poste va être publiée sur un site dédié au recrutement de collaborateurs externes pour BNP Paribas Fortis.

Monsieur business manager nous explique la suite du processus en tant que business manager: « Nous recevons sur le site internet de BNP [Paribas Fortis] une description de

poste. Il est disponible pour l'ensemble des cabinets de recrutement vu que la cellule d'achat de BNP [Paribas Fortis] a décidé de collaborer avec l'ensemble des partenaires existants. Sur cette description nous avons une description succincte du département et de la fonction que devra remplir le collaborateur externe, nous avons également un descriptif détaillé des qualités techniques et 2 ou 3 informations sur les *soft skills* ». Comme nous l'indique monsieur business manager, il y a ici une différence majeure avec le recrutement des internes. En effet, l'accent n'est plus mis sur les comportements des individus mais uniquement sur leurs compétences techniques. « Nous lançons ensuite, notre recherche dans nos bases de données. Une fois des candidats potentiels détectés, nous les contactons et leur proposons la fonction. Il s'agit d'être rapide car la concurrence est rude ». « A validation de leur part, nous envoyons leur CV au format BNP [Paribas Fortis]. Il existe un template que nous devons remplir avec les informations de nos candidats, cela facilite la lecture des CV's par la cellule d'achat ». « Ensuite, la cellule d'achat revient vers nous pour négocier le prix. Il s'agit d'une grosse compagnie et ils sont extrêmement dur avec les prix, il est souvent difficile de satisfaire le consultant et de préserver notre marge bénéficiaire ». « Une fois que nous sommes d'accord sur le prix, la cellule d'achat envoie le CV vers le manager. Nous n'avons pas la moindre idée de qui est le manager, durant l'ensemble du processus de recherche nous ne recevons aucune information de la part de personne ». « Ensuite, si le CV convient au manager nous organisons un rendez-vous. L'entretien tourne essentiellement autour des connaissances techniques du consultant. Si l'entretien se passe bien le candidat est quasi immédiatement engagé. Le processus est bien [plus] court que si nous avons à passer par les ressources humaines ».

Suite aux différents entretiens, nous remarquons une différence majeure : la vision du recrutement par les ressources humaines est axée sur les qualités comportementales des candidats tandis que la vision du recrutement par la cellule d'achat est uniquement guidée par le coût et les qualités techniques du candidat.

5.4.2. Evolution des profils

Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie théorie, les changements du contexte bancaire ont eu un impact sur les profils recherchés par la banque. Madame hr manager nous le confirme : « Il y a différents changements, il y a des changements au niveau du profil qu'on cherche, et ce à quoi est ce qu'on regarde et ça, je pense, c'est une tendance qu'on voit partout dans le marché ». De ce fait, la banque BNP Paribas ne concentre plus son attention uniquement sur les métiers-cœur de la banque, tel que la finance et l'aspect juridique, mais est contrainte de recruter dans d'autres fonctions. La banque a décidé de se concentrer sur les nouveaux métiers du monde numérique tels que les profils spécialisés dans le monde du digital. Monsieur Product manager, « pour répondre aux besoins de nos clients et des consommateurs, la banque était obligée de s'adapter aux évolutions numériques et de leur permettre de se connecter à l'application 24h/24h ». Les nouveaux profils sont nombreux, il s'agit par exemple de développeurs, chargés d'écrire les applications dans des langages informatiques tel que le .NET ou les environnements Java. Afin de gérer ces projets de plus en plus complexes, il fut nécessaire de recruter des chefs de projet, ayant pour mission de vérifier la bonne marche de la production des applications. L'évolution d'internet a aussi vu l'apparition de community manager, chargés de communiquer avec le grand public. En effet, la suppression des agences bancaires a pour effet la perte du lien entre la banque et les clients. En conséquence, il est nécessaire d'engager des gens capables de communiquer via les réseaux sociaux pour maintenir ce lien.

5.4.3. Evolution des processus de recrutement

Il existe aussi une évolution dans le processus de recrutement. En effet, madame hr manager nous indique que le focus n'est plus le même qu'auparavant. « Avant nous nous intéressions uniquement aux compétences techniques, mais cela n'est plus vraiment le cas, sauf pour des profils bien spécifiques où des connaissances spécifiques sont nécessaires, tels que les aspects légaux ou les informaticiens. Mais pour les autres profils, nous regardons quelle est la personnalité de l'individu et s'il y a un match entre nos valeurs et les siennes. Car il est toujours possible d'apprendre le métier, mais il est compliqué de changer une personne si les valeurs ne sont pas les mêmes ». BNP Paribas a donc décidé de se concentrer sur le match entre la personnalité et les valeurs des candidats et les propres valeurs de la banque. L'attention ne porte plus sur les compétences techniques, même si elles restent importantes, mais la question qui se pose est « avons-nous la bonne personne à la bonne

place ? ». Pour ce faire la banque a modifié son processus de recrutement. Dans un premier temps, les candidats doivent remplir un test permettant de juger leur compatibilité avec la banque et l'envoyer en même temps que leur CV pour postuler à un emploi. Ensuite, la prise de contact par téléphone et le premier entretien avec les ressources humaines ont pour fonction de vérifier la motivation des candidats mais également leurs attentes vis-à-vis de la banque.

5.4.4. Conclusion Sélection

Comme nous l'avons vu le processus de sélection permettait à l'entreprise de sélectionner des profils correspondant aux valeurs des personnes déjà présente au sein de l'entreprise. Les gens partageant les mêmes valeurs ayant souvent les mêmes compétences, l'entreprise avait tendance à engager des profils similaires à ceux déjà présent dans la banque. Il s'agit des métiers du corps business de la banque, tel que la finance et les aspects juridique. Mais comme nous venons de le voir, les profils, du aux contexte bancaires, ont évoluer vers des profils différents, tels que les profils informatiques. La banque a dû recruter des compétences éloigner de celle de ses collaborateurs historiques et remettre en cause le principe de sélection développer par Schneider B. Afin d'y faire face et tenter de sélectionner des candidats pouvant partager suffisamment de point commun avec l'entreprise, la banque a dû modifier son processus de sélection et recrutement. Comme elle engageait des profils similaires, elle avait souvent à faire a des personnalités similaires, pour faire face aux défis des nouveaux profils et donc de personnalité plus éloignée, elle a dû mettre en place un système permettant de se faire une meilleure idée de la personnalité des candidats. Le focus s'est déplacée des aspects purement techniques vers les aspects comportementaux.

5.5. Attrition :

5.5.1. Méésentente avec les managers

A ce sujet, la hr manager de BNP Paribas Fortis nous signale : « je pense que la principale raison qui pousse les employés à quitter notre organisation est la méésentente entre l'employé et son manager direct. Il s'agit de relations humaines ». Madame project officer nous le confirme, « de nombreuses personnes, du moins dans celles que j'ai connues à la banque, sont parties car elles ne s'entendaient pas avec leur manager, ce n'était pas un problème directement avec la banque ».

5.5.2. Méésentente avec les valeurs de l'entreprise

Le second élément poussant les employés de BNP Paribas Fortis à quitter l'organisation serait leurs différences de valeurs. En effet, « nous avons fait des erreurs dans le passé et certaines personnes ne correspondent pas aux valeurs de la banque. Elles ont tendances à naturellement nous quitter ».

5.5.3. Réorganisation/ restructuration

Le dernier élément avancé par madame hr manager est le fait que depuis de nombreuses années, la banque subit des restructurations qui poussent certaines personnes à partir. En effet, « l'environnement bancaire est instable et cela ne convient pas à tout le monde. Certains employés préfèrent nous quitter pour rejoindre des entreprises dans des secteurs plus stables ».

5.5.4. Conclusion Attrition

Schneider B. affirmait que les personnes ne partageant pas la même vision que l'organisation avaient tendances à la quitter d'eux même. Il s'avère que cela reste en grande partie vrai, la mauvaise image de la banque a poussé de nombreuses personnes à la quitter mais a aussi empêché de nombreuses personnes de la rejoindre. Le groupe restant s'est donc avéré être plus homogène. Mais cela n'explique pas tout, il est important de tenir compte que de nombreuses personnes quittent l'entreprise suite à une méésentente avec leur manager direct. Cela n'a donc rien à voir avec la vision et les valeurs de l'entreprise, mais uniquement avec un autre être humain, qui lui ne reflète pas l'ensemble de l'entreprise. Le dernier élément à prendre en compte est que la banque est continuellement en restructuration depuis les crises de 2008 et 2010, de nombreuses personnes sont donc obligées de partir alors qu'elles auraient probablement souhaité y rester.

Les services ressources humaines à l'épreuve de l'externalisation ?

Comme nous venons de le voir dans cette étude de cas, la plus grande flexibilité du marché de l'emploi a eu des conséquences sur les processus de sélection et recrutement au sein du secteur bancaire belge en général et plus particulièrement au sein de BNP Paribas Fortis.

Elle a également, dans une moindre mesure, remis en cause le paradigme de monsieur Schneider B.

Mais la question cruciale qu'elle permet maintenant de nous poser est l'utilité et l'existence même d'un service ressource humaine au sein d'une entreprise ? Est-ce encore un atout d'avoir un service ressource humaine en interne ?

En effet, les entreprises, que ça soit pour des profils permanent ou des profils externes, passent de plus en plus par des sociétés de recrutement. Elle externalise l'ensemble du processus de sélection et recrutement et ne se laisse plus que la décision d'engagement et l'intégration du nouveau collaborateur. Elles n'ont plus de contacts avec les candidats en amont et ne se laisse plus la possibilité d'être surpris par une personnalité ou des compétences, notamment, parce que les intermédiaires filtrent les profils en fonction des demandes des clients. Elles perdent peu à peu leurs compétences en sélection et recrutement au profit des intermédiaires. Cela pose une nouvelle question, les entreprises ne sont-elles pas en train de créer une relation de dépendance vis-à-vis des sociétés de recrutement ? Sont-elles encore capables d'assumer l'ensemble du processus de sélection et recrutement ?

Pour les profils externes, les sociétés de recrutement ne sont même plus en contact avec le service ressource humaine de l'entreprise mais directement avec les managers. Les ressources humaines sont impliquées uniquement pour la gestion du contrat. Elles n'ont plus leur mot à dire sur l'engagement ou non d'un nouveau collaborateur externe.

Sommes-nous à un moment crucial où le futur des ressources humaines se dessine vers l'externalisation à tout va ? Est-ce encore nécessaire d'effectuer des tests de personnalité pour des travailleurs qui ne font que passer dans l'entreprise ?

Les services ressources humaines vont devoir soit rapatrier une partie des tâches qu'elles ont externalisées, c'est notamment le cas de BNP Paribas Fortis qui crée une section de data intelligence pour ne plus avoir besoin de cabinet externe pour le recrutement de profil

permanent dans un premier temps et de profil externe dans un second temps, ou de se diriger vers des nouvelles taches a hautes valeurs ajoutées.

Conclusion

Au début de nos réflexions, nous nous posons la question de l'impact qu'une flexibilisation du marché du travail aurait sur les processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire belge et au sein de BNP Paribas Fortis.

Au cours de nos recherches, nous avons remarqué une flexibilisation de la durée de la collaboration entre les employés et les employeurs. En effet, l'ouverture du marché du travail et l'apparition de nouveaux intermédiaires facilitent les mouvements des employés entre les différentes entreprises. Les employés en profitent pour relever de nouveaux défis et augmenter ainsi leurs revenus.

D'ailleurs, le salaire lui-même est flexibilisé. En effet, il est individualisé et adapté aux envies et besoins de chaque employé.

Comme nous avons pu le constater, le contexte bancaire, en perpétuelle évolution depuis les crises financières et économiques de 2008 et 2010, a été obligé d'adapter sa structure face au changement. Pour ce faire, la banque a été obligée de se réorganiser et de se séparer de certains collaborateurs. Néanmoins, si la banque a dû se séparer de certains profils, les évolutions technologiques, digitales et informatiques ainsi que les nouvelles attentes des consommateurs, ont poussé la banque à recruter de nouveaux profils, notamment des informaticiens.

L'ensemble, c'est-à-dire l'incertitude et l'instabilité du contexte, les restructurations, les nouveaux profils, la diminution de la durée de collaboration, l'ouverture du marché du travail et l'apparition des intermédiaires ont eu un impact sur le processus de sélection et recrutement dans le secteur bancaire.

La banque a dû dans un laps de temps assez court s'adapter à son nouvel environnement ? Pour y faire face, elle a décidé de faire appel à des partenaires externes. Ces partenaires sont capables de répondre rapidement aux besoins du personnel et sont également capable de recruter des profils spécialisés encore inconnus du secteur bancaire. Grâce à eux, il est aussi plus facile d'harmoniser la charge de travail. En effet, les cabinets externes ne sont sollicités qu'en cas d'une forte hausse de la charge de travail des départements de ressources humaines du secteur bancaire.

Le processus de sélection et de recrutement est donc externalisé et les services des ressources humaines n'interviennent plus que pour la décision d'engagement et l'intégration du nouveau collaborateur. Il y a donc une perte de contact avec les candidats ce qui empêche la rencontre de candidats atypiques qui pourraient apporter des idées novatrices pour la banque en question. En effet, les cabinets de recrutement ne suivent que les consignes des banques, se limitant ainsi à des candidats « standards » et déjà adapté au système bancaire. Ce processus a pour conséquence une homogénéisation des compétences et des personnalités au sein du personnel des banques.

L'apparition des intermédiaires a entraîné une relation triangulaire entre le candidat, la banque et l'intermédiaire. Le candidat ne travaille plus forcément directement pour la banque. En effet, il peut être engagé par l'intermédiaire et détaché dans l'entreprise. La banque n'a donc plus forcément de lien hiérarchique direct avec le travailleur. Celui-ci n'est plus forcément fidèle à la banque, mais peut être bien à l'intermédiaire qui l'engage.

Ceci nous amène à la question fondamentale du paradigme « d'attraction – sélection – attrition » : Ce paradigme est-il encore pertinent pour comprendre le monde de l'entreprise à l'heure actuelle? Suite à une étude pratique et plusieurs interviews au sein de BNP Paribas Fortis, nous sont amenés à penser que dans l'ensemble, les ressources humaines de BNP Paribas Fortis souhaitent conserver cette manière de fonctionner. En effet, le service des ressources humaines a mis en place une communication axée sur les valeurs éthiques et sociales de l'entreprise. L'objectif affirmé est d'attirer des personnes ayant des valeurs similaires à la banque. Comme l'entreprise souhaite engager des gens aux valeurs identiques, elle aura tendance à engager des profils et des compétences similaires à ceux déjà présents au sein de l'organisation. Néanmoins, il semble légitime de se poser la question de la crédibilité de tels projets sociaux et culturels mis en place par la banque. Ne s'agirait-il pas d'une mascarade permettant de redorer l'image de la banque et ainsi d'attirer de nouveaux candidats ? La question reste ouverte.

Le processus de sélection est lui aussi respecté par BNP Paribas Fortis dans l'ensemble. BNP Paribas Fortis sélectionne des profils et des personnalités qui lui correspondent et a mis en place un test de valeurs lui permettant de chiffrer le partage des valeurs de chaque candidat

avec BNP Paribas Fortis. Ce procédé est considéré comme essentiel car la banque a été dans l'obligation de recruter des profils n'étant pas en lien avec ses métiers de bases. Elle a donc dû recruter des personnalités plus éloignées de ses habitudes. Avec ce test, BNP Paribas Fortis tente de limiter au maximum les différences entre les valeurs des candidats et ses propres valeurs.

L'attrition est quant à lui également respecté par BNP Paribas Fortis. De nombreux collaborateurs quittent d'eux-mêmes l'entreprise car leurs attentes ne sont pas en accord avec ce que la banque est capable de leur offrir. Mais il existe d'autres raisons expliquant les départs des collaborateurs. L'une d'elle est la mésentente avec les managers directs. Il n'est donc pas question de divergences de valeurs entre la banque et les travailleurs mais bien de problèmes humains et interpersonnels. La seconde raison des départs est la facilité de changement d'employeurs, ce qui pousse les travailleurs à changer d'emploi – et donc quitter la banque – pour obtenir plus de responsabilités et un meilleur salaire ailleurs.

Néanmoins cela reste uniquement vrai pour les employés engagés en interne qui sont en contact avec le service des ressources humaines. En effet, les employés externes à l'entreprise ne doivent pas effectuer de test de valeur, ils ne doivent pas être attirés par la banque et ses valeurs, et donc ils ne la quittent pas pour divergence de valeurs. En effet, les indépendants ne sont engagés que pour leurs connaissances techniques et pour une durée clairement déterminées. Ils sont interchangeables et BNP Paribas Fortis considère qu'il n'est pas nécessaire de pousser l'intégration. De fait, l'intérêt des externes est uniquement d'ordre financier et, pour un grand nombre d'entre eux, il s'agit d'aller vers l'entreprise qui les payera le mieux.

Nous pouvons donc affirmer que ces travailleurs externes ne respectent plus le paradigme de monsieur Schneider B.

En conclusion, bien que n'étant pas totalement obsolète comme formulé dans notre hypothèse, le paradigme de Schneider B. fait face à l'évolution du contexte du milieu bancaire. Face aux changements au niveau du processus de sélection et recrutement que connaît le secteur bancaire belge et notamment à l'apparition de ces nouveaux intermédiaires, le paradigme « d'attraction – sélection – attrition » n'est plus correct, particulièrement en ce qui concerne les employés « externes » de la banque. Mais après

tout, n'est-ce pas le cas de chaque paradigme ? En effet, chaque paradigme est inscrit dans un contexte donné et va évoluer dans le temps et dans un environnement en perpétuel changement. Il est donc normal que certains d'entre eux se retrouvent à un carrefour, devenant un miroir du passé et une base pour le futur.

Bibliographie

- Anadón, Marta et Guillemette, François. (2007). « *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?* » Recherches qualitatives, Hors-Série(5), pp. 26-37.
- Aggeri, F, Pallez, F. (2005). « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale ». *La Revue de l'IRES* .1(47), 235-256.
- Amiel, M., Bonnet, F. (2002). « Recruter sans trop d'erreurs ». De Boeck
- Autier, F. (2010). « Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ? ». *Management & Avenir* .1(31), 118-136.
- Ashford, S.J., George, E., Blatt, R. (2007). « Old assumptions, new work ». *Academy of Management Annals*. 1(1), 65-117.
- Bank for international settlements. (n.d.). « Cadre réglementaire international du secteur bancaire (Bale 3) ». http://www.bis.org/bcbs/basel3_fr.htm
(Consulté le 22/05/2014)
- Banque ING. (2013). « Brève notice historique ». http://www.ing.be/about/showdoc.jsp?docid=027801_fr&menopt=inb%7Chis
(Consulté le 22/05/2014)
- Banque nationale de Belgique. (2014). « A quoi sert la banque nationale ? ». http://www.nbb.be/pub/01_00_00_00_00/01_01_00_00_00/01_01_10_00_00/01_01_10_01_01.htm?l=fr
(Consulté le 22/05/2014)
- Banque nationale de Belgique. (2014). « La surveillance financière ». http://www.nbb.be/pub/01_00_00_00_00/01_01_00_00_00/01_01_05_00_00.htm?l=fr
(Consulté le 22/05/2014)
- Barley, S.R., Kunda, G. (2004). « Gurus, hired guns and warm bodies : Itinerant experts in a knowledge economy ». Princeton University Press.
- Barabel, M., Meier, O. (2010). « Manageor : Les meilleures pratiques du management ». Dunod
- Baromètre de Gestion Stratégique. 2014. « environnement externe ». <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/definitions/environnement-externe>
(consulté le 07/09/2014)
- Basse de donnée ICTWSS. (2013). « Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts, in 34 countries between 1960 and 2012 ». <http://www.uva-aias.net/207>
(Consulté le 24/05/2014)
- Beaujolin-Bellet, R., Schimdt, G. (2012). « *Les restructurations d'entreprises* ». Paris. La Découverte.

Beaujolin-Bellet, R. (2012). « Les modes de gestions des restructurations : Quoi de neuf ? ». *La Revue de L'Ires*, 1(72), 3-28.

Benner, C. (2003). « Labour flexibility and regional development : The role of labour market intermediaries ». *Regional Studies*, 37(6/7), 621-633.

Bidwell, M.J. (2013). « What happened to long term employment? The role of worker power and environmental turbulence in explaining declines in worker tenure ». *Organization Science*, Forthcoming.

Bidwell, M.J., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., Sterling, A. (2013). « The employment relationship and inequality : how and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations ». *Academy of Management Annals*, 7:1, 61-121.

BNP Paribas. 2013. « Géographie du capital ». <http://invest.bnpparibas.com/fr/pid5811/geographie-du-capital.html>
(Consulté le 26/05/2014)

BNP Paribas. 2014. « Membres du conseils d'administration ». <http://www.bnpparibas.com/gouvernement-entreprise/conseil-administration/membres-du-conseil-d-administration>
(Consulté le 26/05/2014)

BNP Paribas. 2014. « Direction générale et comité exécutif ». <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/gouvernement-entreprise/conseil-administration/Direction-generale-et-Comite-executif>
(Consulté le 26/05/2014)

BNP Paribas. 2014. « Résultat au 31 mars 2014 : Communiqué de presse ». <http://invest.bnpparibas.com/>
(Consulté le 26/05/2014)

BNP Paribas. 2014. «BNP Paribas présente son plan stratégique 2014/2016 ». <http://www.bnpparibas.com/actualites/bnp-paribas-presente-son-plan-strategique-2014-2016>
(Consulté le 27/05/2014)

BNP Paribas. 2014. « Les valeurs et les principes de management : Socle culturel du groupe BNP Paribas ». <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/culture-dentreprise>
(Consulté le 30/05/2014)

BNP Paribas. 2014. « Les Valeurs de BNP Paribas ». <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/culture-dentreprise/valeurs-bnp-paribas> (Consulté le 30/05/2014)

Bonet, R., Cappelli, P., Hamori, M. (2013). « Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources ». *The Academy of Management Annals*. Vol. 7, No. 1, 339-390.

Boudreau, J.W. (2003). « Sustainability and the Talentship Paradigm: strategic human resource management beyond the bottom line ». *CAHRS Working Paper Series*. 40.

Bourhis, A. (2007). « *Recrutement et sélection du personnel* ». Montréal, Editions de la Chenelière.

- Bourguignon, R. (2012). « La transparence dans la négociation des restructurations Une analyse stratégique ». *Revue française de gestion*. 1(220), 75-86.
- Breaugh, J.A. (2008). « Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research ». *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.;
- Brulhart, F., Favoreu, C., Gherra, S. (2015) « Stratégie ». Dunod, 224p
- Buyens, D., De Schamphelaere, V., Verbrigghe, J., & Verhaeghe, S. (2012) Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel: Tendances actuelles et Défis pour demain, Vlerick Buisness School.
- Cadin, L., et al. (2012). « La gestion des ressources humaines ». Dunod
- Carlson, K.D., Connerley, M.L., & Mecham, R.L. (2002). « Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted ». *Personnel Psychology*. 55. 461-476.
- Cascio, W.F. (1987). « Impact of Selection and Training Research on Productivity, Quality of Work Life, and Profits ». *Psychology and Productivity*.
- Center for American Progress. (2007). « Subprime Mortgage Foreclosures by the Numbers ». <http://www.americanprogress.org/issues/housing/news/2007/03/26/2744/subprime-mortgage-foreclosures-by-the-numbers/>
(Consulté le 22/05/2014)
- CGSLB. (2014). « Le syndicat du futur». <http://www.cgslb.be/la-cgslb/le-syndicat-du-futur/>
(Consulté le 24/05/2014)
- Challenges. (2013). « Le professeur Trichet défend son héritage devant les lycéens parisiens ». <http://www.challenges.fr/europe/20131007.CHA5277/le-professeur-trichet-defend-son-heritage-devant-les-lyceens-parisiens.html>
(Consulté le 22/05/2014)
- Cossalter, C. (2007). « La gestion des ressources humaines dans les banques ». *Entreprises et histoires*, 3(48), 92-108.
- Chagny, O. (2012) « Les Salaires : Aux racines de la crise de la zone euro ? ». *La Revue de L'Ires*, 2(73), 69-98.
- Chlepnier, B. S. (1932). « L'organisation bancaire en Belgique depuis la guerre ». *Annales d'histoires économique et sociale*, 4(18), 561-572.
- CSC. (2014). « Qui nous sommes ? ». http://www.csc-en-ligne.be/qui_nous_sommes/connaitre_csc.asp
(Consulté le 24/05/2014)
- De Boissieu, C. (2001). « Crise économique ». Dictionnaire des Sciences économiques. Puf.
- Jessua, C., Labrousse, C., Vitry, D., Gaumont, D. (2001). « Crise économique ». Dictionnaire des Sciences économiques. Puf.

- DHnet. 2014. « BNP Paribas Fortis veut se séparer d'un cinquième de ses cadres ». <http://www.dhnet.be/actu/economie/bnp-paribas-fortis-veut-se-separer-d-un-cinquieme-de-ses-cadres-5305956835704ec4c3a7d239> (consulté le 30/05/2014)
- De Larquier, G., Tuchszire, C. (2013). « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? ». *La Revue de L'Ires*, 1(76), 71-98.
- De Mulder, J., Druant, M. (2012). « Le marché belge du travail pendant et après la crise ». *Revue économique*, Banque nationale de Belgique, Septembre.
- DiPrete, T.A., Goux, D., Maurin, E. (2002). « Internal labor markets and earnings trajectories in the post-Fordist economy : Analysis of recent trends ». *Social Science Research*, 31(2), 175-196.
- Ermine, J.L., (2010). « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », *Télescope*, vol.16, n°1, pp.83-107
- Faniel, J., Vandaele, K. (2012). « Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000-2010) », *Courrier hebdomadaire*, n°2146-2147. 63.
- Farber, H.S. (2008). « Employment insecurity : The decline in worker-firm attachment in the United States ». Princeton University Industrial Relation Section.
- FEB. (2013). « Qui nous sommes ». <http://vbo-feb.be/fr-be/Qui-nous-sommes/> (Consulté le 24/05/2014)
- Febelfin. (2002). « Les Banques en 2000 : donnée individuelle ». <http://www.febelfin.be/sites/default/files/vademecum/Boekhoudkundige%20gegevens/Banqen2000.pdf> (Consulté le 22/05/2014)
- Febelfin. (2012). « Le secteur bancaire et financier Belge ». http://www.febelfin.be/sites/default/files/files/factsfigures2012_fr.pdf (Consulté le 22/05/2014)
- Febelfin. (2013). « Vade Mecum 2012 : Chapitre 3 structure du secteur bancaire ». <https://febelfin.be/fr/vade-mecum-le-secteur-financier-belge-en-detail/vade-mecum-2012> (Consulté le 23/05/2014)
- Febelfin. (2014). « Vade Mecum 2013 : Chapitre 3 structure du secteur bancaire ». <https://febelfin.be/fr/vade-mecum-le-secteur-financier-belge-en-detail/vade-mecum-2013> (Consulté le 23/05/2014)
- FGTB. (2014). « Missions ». <http://www.fgtb.be/web/guest/missions-fgtb> (Consulté le 24/05/2014)

Fond monétaire internationale. (2014). « Croissance mondiale en hausse mais des risques subsistent ». <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/survey/so/2014/res012114af.htm>
(Consulté le 22/05/2014)

Gilbert, P. (2006). « La gestion prévisionnelle des ressources humaines ». Paris. La Découverte

Global Rates. (n.d.). « FED Federal Funds Rate, l'intérêt banque central américaine ». <http://fr.global-rates.com/taux-de-interets/banques-centrales/banque-centrale-americaine/taux-de-fed.aspx>
(Consulté le 22/05/2014)

Gouvernement Flamand. (n.d.). « Membres et compétences du Gouvernement flamand 2009-2014 ». <http://www.flandre.be/fr/autorite/membres-et-competences-du-gouvernement-flamand-2009-2014>
(Consulté le 22/05/2014)

Gouvernement Wallon. (n.d.). « Compétences ». <http://gouvernement.wallonie.be/>
(Consulté le 22/05/2014)

Hallock, K.F. (2009). « Job loss and the fraying of the implicit employment contract ». *Journal of Economic Perspectives*, 23(4), 69-93.

Houseman, S.N., Polivka, A. (2000). « The implication of flexible staffing arrangements for job stability ».

IRES. (1997). « Les banques Belges face à l'Etat : une rétrospective (1935-1993) ». http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/etes/documents/1997_IRES_banques.pdf
(Consulté le 26/05/2014)

Jacob, R. (2005). « *Le transfert intergénérationnel des savoirs : enjeux et pistes d'action* », Montréal, HEC Montréal, pp. 55.

Jattuso, M.L., & Sinar, E.F. (2003). « Source effects in internet-based screening procedures ». *International Journal of Selection and Assessment*. 11. 137-140.

Kalleberg, A.L. (2000). « Nonstandard employment relations : Part-time, temporary and contract work ». *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.

La direction générale statistique- statistics belgium. 2012 « Tables de mortalité et espérance de vie ». http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/tables/
(consulté le 21/09/2014)

Sénat Français. 2011 « le projet de programme de stabilité 2011-2014 » <http://www.senat.fr/rap/r10-456/r10-45611.html> (consulté le 25/10/2014)

Lavenir.net. 2013. « BNP Paribas Fortis : les syndicats informés mardi sur les 50 premières fermetures d'agences ». http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20130325_00287406
(consulté le 30/05/2014)

La finance pour tous.com. (2012). « 2012 : Les réformes européennes du secteur bancaire et financier ». <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/2012-Les-reformes-europeennes-du-secteur-bancaire-et-financier>
(Consulté le 22/05/2014)

La Libre Belgique. (2010). « La crise politique la plus longue ». <http://www.lalibre.be/actu/politique-belge/la-crise-politique-la-plus-longue-51b8cae9e4b0de6db9bf2063>
(Consulté le 22/05/2014)

La Libre Belgique. (2011). « 541 jours en 19 dates ». <http://www.lalibre.be/actu/politique-belge/541-jours-en-19-dates-cles-51b8dd94e4b0de6db9c3db3f>
(Consulté le 22/05/2014)

La Libre Belgique. 2013. « La ventes des parts de BNP Paribas Fortis entièrement consacrer à la baisse de la dette ». <http://www.lalibre.be/economie/actualite/la-vente-des-parts-de-bnp-paribas-fortis-entierement-consacree-a-la-baisse-de-la-dette-5284f6d73570ea593dbb5a1c> (consulté le 30/05/2014)

La Libre Belgique. (2013). « un belge sur cinq gère son argent sur tablette ou smartphone ». <http://www.lalibre.be/economie/actualite/un-belge-sur-cinq-gere-son-argent-sur-tablette-ou-smartphone-51d3ec93357028fef4eda311>
(Consulté le 24/05/2014)

La Libre Belgique. 2013. « BNP Paribas Fortis devient Belge a 100 pour cent ». <http://www.lalibre.be/economie/actualite/bnp-paribas-fortis-devient-francaise-a-100-528454123570ea593dbadd18>
(Consulté le 26/05/2014)

Les Echos. (n.d.). « Définition titrisation ». http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_titrisation.html
(Consulté le 22/05/2014)

Les Echos.fr. 2014. « BNP Paribas : Un plan axé sur la BFI pour accélérer sa croissance ». <http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/avis-experts/un-plan-axe-sur-la-bfi-pour-acceler-960003.php>
(Consulté le 27/05/2014)

L'usine nouvelle. (2014). « Les banques européennes, loin de leur objectif de rentabilité ». <http://www.usinenouvelle.com/article/les-banques-europeennes-loin-de-leurs-objectifs-de-rentabilite.N256486>
(Consulté le 23/05/2014)

Le vif.be. 2012. « 186 suppressions d'emplois dans l'IT de BNP Paribas Fortis ». <http://datanews.levif.be/ict/actualite/186-suppressions-d-emplois-dans-l-it-de-bnp-paribas-fortis/article-4000182625535.htm>
(consulté le 30/05/2014)

Meier, O., Schier, G. (2012). « Fusions – Acquisitions ». Dunod.

Morgan, G. (2011). « Images de L'organisation », Bruxelles. De Boeck.

Lessard-Hébert, M. (1997). « *La recherche qualitative : fondements et pratiques* ». Bruxelles. De Boeck.

Osterman, P. (1999). « Securing prosperity ». Princeton University Press.

Pauget, G. (2010). « Quelle banque après la crise ? ». *Le journal de l'école de Paris du management*, 5(85), 37-44.

Pichault, F., Warnotte, G., Wilkin, L. (1998). « La fonction ressources humaines face aux restructurations, trois cas de downsizing ». France. L'Harmattan.

Raveaud, G. (2012). « L'union européenne contre le salaire ». *La Revue de L'Ires*, 2(73), 99-123.

Romelaer, P. (2005). « *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en Sciences humaines et sociales* ». Bruxelles. De Boeck.

RTBF. (2014). « Baromètre politique : Alerte rouge pour le PS ».

http://www.rtb.be/info/dossier/elections-du-25-mai-2014/detail_barometre-politique-alerte-rouge-pour-le-ps?id=8206732

(Consulté le 22/05/2014)

Salamon, M. (2000). « Industrial Relations: Theory and practice ». England. Pearson Education.

Schneider B. (1987). « *The people make the place* ». University of Maryland. Personnel Psychology. 437-453.

Sénat Belge. (2012). « *La Constitution Belge* ». http://www.senate.be/doc/const_fr.html#t1

(Consulté le 22/05/2014)

Services Publics Belge. (2012). « La Belgique, Un Etat Fédéral ».

http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/la_belgique_federale/

(Consulté le 22/05/2014)

Standardandpoors. (2011). « The Fourth Quarter Starts with Broad-based Declines in Home Prices According to the S&P/Case-Shiller Home Price Indices ».

<http://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldocumentfile&blobtable=SPComSecureDocument&blobheadervalue2=inli ne%3B+filename%3Ddownload.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1245326665736&blobheadervalue3=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobnocache=true>

(Consulté le 22/05/2014)

Storrie, D. (2002). « Temporary agency work in the European Union ». Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Thierry, D. (1995). « Restructuration et reconversions : concepts et méthodes ». Paris. L'Harmattan.

Trader Finance, portail de la finance et de l'investissement. (n.d.). « Subprimes ». <http://economie.trader-finance.fr/subprimes/>
(Consulté le 22/05/2014)

Trends-Tendances. (2013). « La rentabilité des banques Belges doit être plus élevées ». <http://trends.levif.be/economie/actualite/banque-et-finance/la-rentabilite-des-banques-belges-doit-etre-plus-elevee/article-4000257215074.htm>
(Consulté le 23/05/2014)

Vincent, A. (2012). « Restructurations et réductions d'emplois dans le secteur bancaire belge ». [http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/Restructurations%20et%20r%C3%A9ductions%20d'emplois%20dans%20le%20secteur%20bancaire%20belge%20\(A%20%20Vincent\).pdf](http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/Restructurations%20et%20r%C3%A9ductions%20d'emplois%20dans%20le%20secteur%20bancaire%20belge%20(A%20%20Vincent).pdf)
(Consulté le 24/05/2014)