

L'employabilité dans le secteur bancaire libanais

Dr. Fadoie Mardam-Bey MANSOUR
Directeur de la Formation à l'ABL
Directeur de l'ISEB (USJ – ABL)

Mai 2014

L'employabilité dans le secteur bancaire libanais

P L A N

- L'employabilité fait partie de la gestion durable des ressources humaines (GDRH)
- Le secteur bancaire comme employeur
 - Évolution du secteur bancaire libanais 1997-2013
 - Secteur bancaire libanais - État des lieux fin 2013
- Évolution des compétences requises dans le secteur bancaire libanais
- Place de la formation dans les banques libanaises
- Pratique de la formation dans les banques libanaises
- Le concept d'employabilité selon les DRH des banques libanaises
- La tendance est à l'augmentation des qualifications à l'embauche
- Rotation des RH à l'intérieur du secteur bancaire libanais
- Conclusion

L'employabilité fait partie de la gestion durable des ressources humaines (GDRH)

- L'employabilité exprime l'aptitude de l'employé à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle, suite à la mise à jour d'une façon systématique de ses connaissances et surtout de ses compétences.
- L'entreprise qui se soucie de l'employabilité de ses employés montre un engagement de très grand niveau dans sa responsabilité sociale, pour la durabilité de l'économie et de l'emploi, bien que le risque pour l'employé (*devenu plus compétent et à jour*) de quitter son emploi actuel pour un meilleur emploi pourrait devenir plus grand.
- La bonne gouvernance exige qu'il y ait une bonne pratique dans la gestion des ressources humaines et que celle-ci permette d'obtenir les résultats attendus tout en restant en ligne avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Pour assurer une GDRH, il faut veiller aux préoccupations sociales des RH et les intégrer dans la stratégie de l'entreprise: formation, rémunération (équité et cohérence), non discrimination (sexe, religion, couleur, ...), climat social, employabilité, préservation de l'environnement.

Le secteur bancaire comme employeur

- Le secteur bancaire est le plus dynamique parmi les employeurs du secteur privé au Liban.
- Le secteur bancaire a connu une forte croissance dans le nombre de ses employés notamment à partir de 2005 et surtout en 2007, 2008 et 2009 et cela continue jusqu'en 2012. *(Notons que le secteur bancaire libanais n'a pas connu la crise de 2008)*
- L'exigence de la GRH selon l'approche des compétences dans la convention collective bancaire de 2008 est très avant-gardiste pour le Liban et pour le secteur bancaire.

Évolution du secteur bancaire libanais 1997-2013

- Une forte croissance des dépôts et des besoins croissants de la part des clients des deux secteurs privé et public.
- Les banques libanaises se sont étendues à toutes les régions du pays. Elles sont implantées dans le tissu local à travers les agences, elles participent activement au développement des régions.
- Les banques libanaises ont des participations dans des banques à l'étranger sous diverses formes, notamment dans les pays voisins, en Europe, en Afrique, en Australie, etc...
- Le secteur a connu de nombreuses mutations en termes d'organisation, de recrutement et de développement des compétences de ses employés.

Secteur bancaire libanais

État des lieux fin 2013

- Nombre des banques: 72
56 banques commerciales, et 16 banques d'investissement et d'affaires.
5 parmi ces banques travaillent selon la sharia islamique.
- Nombre des bureaux de représentation: 10
- Nombre de branches: 993 branches et 1472 ATM
- Nombre d'employés: près de 23 130 employés
- L'année 2013 est marquée par une baisse des recrutements : 499 contre 756 en 2012. Cela résulte surtout des effets de la conjoncture politique, économique et sociale locale et environnante.
- La population bancaire vieillit. L'âge moyen: 39,6 ans (selon notre propre estimation) contre 39 ans en 2005
- La population bancaire se féminise 45% de femmes en 2013 contre 43% en 2005 et 41% en 2000
- Total des dépôts: 140 milliards de \$

Évolution des compétences requises dans le secteur bancaire libanais (1/2)

**Les compétences requises ont fortement changé depuis 2000 jusqu'à présent :
Banque de détail – Gestion des réglementations et contrôles – Gestion des groupes formées par la banque**

- Ce sont surtout des bac +3 qui sont les plus recherchés pour ces métiers
- Les compétences requises ne sont pas (toutes) acquises lors de la formation universitaire Mais celle-ci leur permet de les acquérir facilement suite à une période d'entraînement.

1- Fonctions commerciales de la banque de détail

La banque de détail (de masse et privée) a besoin de nouvelles compétences pour séduire et fidéliser une nouvelle clientèle (grand public et haut de gamme)

- La banque de détail dans les agences a besoin d'embaucher des commerciaux en grand nombre pour renforcer ses relations avec les clients
- Les nouvelles fonctions sont les chargés d'accueil et de services clientèle, les chargés de clientèle Particuliers, et les conseillers en patrimoine.

Évolution des compétences requises dans le secteur bancaire libanais(2/2)

2- Fonctions de la gestion des nouvelles réglementations et des contrôles bancaires

- La mise en place des recommandations de Bâle entraîne la recherche de nouvelles compétences dans la gestion du risque, telles que l'audit, le contrôle interne, la conformité et la gouvernance.
- Le nombre des personnes travaillant dans les fonctions de management et de support (fonctions de contrôle, marketing, ressources humaines, juridique...) et dans le traitement des opérations (informatique, responsables d'unité ou experts traitant des opérations bancaires) augmente en fonction.

Place de la formation dans les banques libanaises

Notre analyse est fondée sur nos propres observations faites de par nos contacts réguliers avec les banques et suite aux résultats d'une recherche de thèse qualitative que nous avons effectuée entre 2011 et 2012 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les banques libanaises.

- La formation des employés est devenue une pratique très courante dans les banques libanaises mais sans stratégie claire dans la majorité des cas.
- Les grandes banques ont toutes des centres de formation en interne.
- Dans les meilleurs des cas, un budget est établi en début d'année et la DRH ou un comité de la haute direction décide des formations.
- Dans la majorité des cas, l'employé ne peut pas juger de lui-même les formations qui lui conviennent et il doit attendre les décisions de la direction générale.
- Il est difficile de connaître les sommes versées pour cette pratique (*les chiffres avancés par les DRH varient entre 0,5% et 8% de la masse salariale avec des pointes de 15% pour certains cas particuliers de petites banques*).

Pratique de la formation dans les banques libanaises

- L'État libanais n'encourage pas les actions de formation en les imposant par une T.V.A. de 10%, sans distinction entre les organismes de formation ni entre les thèmes de la formation, ce qui augmente les charges de la formation au risque d'amputer de telles actions ainsi que le développement des employés.
- Les formations se font surtout selon « le trend du moment » et les exigences d'application des circulaires de la Banque Centrale ou de la Commission de contrôle des banques.
- Les directions des banques privilégient les actions ponctuelles par rapport à celles de maintien de niveau de tous les employés.
- La formation se fait plus facilement par réaction à un marketing acharné de la part des entreprises de formation ou suite à la demande des directeurs pour fidéliser les employés dans leurs départements en leur montrant l'intérêt accru à l'évolution de leurs carrières.
- Certaines banques préfèrent ne pas inscrire, dans des séminaires interbancaires, les employés brillants (de crainte qu'il y ait des chasseurs de têtes (*head-hunters*) et qu'ils soient tentés de quitter leurs banques), ni ceux qui ont le plus besoin de la formation (à cause de l'image de marque de la banque).

Le concept d'employabilité selon les DRH des banques libanaises

- « Certainement rares sont les banques ou même les entreprises qui peuvent penser à l'employabilité des employés de la façon que vous la présentez. »
- « Pour moi, l'employabilité c'est qu'il puisse se développer chez moi, dans sa carrière, qu'il ne reste pas *ignorant*. Mais qu'il aille chez mon compétiteur ? non jamais, employabilité pour qu'il aille travailler ailleurs ? je ne peux pas le concevoir de cette manière... Oui en interne, je ne crois pas au principe de l'employabilité pour l'externe. »
- « Si cela va en conformité avec son travail, oui. Sinon, on n'est pas très favorable. »
- « Nous leur (*nos employés*) offrons une aide pour leurs études... Mais c'est la RSE par excellence... Notre devoir est de les former... Rien (*aucun engagement n'est exigé de leur part*). Pour toutes les formations rien. Seulement pour les masters, on leur fait signer un engagement... Le risque est très grand s'ils nous quittent après la formation. Mais nous aussi nous engageons des personnes qui viennent d'autres banques. »
- « Nous ne formons pas pour la banque seule. Nous sommes conscients. Mais le grand problème serait : et si on n'investissait pas et que ces personnes restaient à la banque : voilà le grand problème qu'on aurait confronté... »

La tendance est à l'augmentation des qualifications à l'embauche (1/2)

- La mise en œuvre accélérée de certaines réglementations a poussé les banques à recruter davantage de cadres de haute technicité.
- L'élévation du niveau d'embauche, conjuguée à une intense formation continue, fait évoluer fortement le niveau général de qualification de l'ensemble des employés.
- Les salariés embauchés étant en grande majorité des diplômés de l'enseignement supérieur, l'accès des jeunes peu qualifiés aux métiers de la banque est presque inexistant et l'emploi d'handicapés physiques est très faible malgré l'existence d'une loi qui impose un taux d'embauche de 3% d'handicapés physiques.

La tendance est à l'augmentation des qualifications à l'embauche (2/2)

- L'obligation de certification voulue par la circulaire BDL numéro 103 de tout salarié de la banque délivrant des conseils financiers et autres à la clientèle a des effets importants sur le recrutement dans le secteur bancaire. *«A chaque fois qu'une personne va conseiller ou vendre des produits financiers, elle va devoir être contrôlée ou certifiée par sa banque pour pouvoir exercer sa profession ».*
- La BDL ne s'est pas arrêtée à ce niveau elle a étendu la certification à tous les métiers bancaires. Quinze certificats seront exigés des employés de banque en 2015 à commencer par les guichetiers!
- Cette certification entraîne un certain nombre de problèmes pour la diversification des recrutements et leur ouverture à d'autres profils.
- Ces certifications augmentent le coût de recrutement de toute personne non expérimentée, non certifiée, non issue d'une formation « banque ». Bref, cela risque de fermer un peu plus les marchés du travail bancaire.

Rotation des RH à l'intérieur du secteur bancaire libanais

- La rareté des ressources professionnelles a poussé à la mobilité de ces ressources d'une banque à une autre notamment parmi les cadres jeunes. Les plus vieilles étant plus loyales à leur banque.
- Nous avons assisté à des cas de mobilité d'une équipe entière de haute spécialisation technique d'une banque à une autre.
- Les petites banques risquent un taux de *turnover* élevé de leurs compétences, les grandes banques pouvant offrir de belles perspectives de carrière à leurs salariés.
- Quoique de faible nombre, l'arrivée à l'âge de la retraite des hauts cadres ne pouvant pas être remplacés facilement par de nouveaux recrutés, cause un problème pour les banques.
- Les personnes partant à la retraite font partie d'une génération très loyale et dévouée à son travail (*patron*). Elles occupent, dans la majorité des cas, des métiers de traitements administratifs et de relations publiques.

Conclusion

- Le concept d'employabilité suscite beaucoup de méfiance chez les DRH des banques libanaises (*en forte compétition*).
- Les compétences requises dans les métiers bancaires sont en perpétuel changement. Pour maintenir leur emploi, les ressources humaines doivent suivre des formations d'une façon périodique.
- Le secteur bancaire est muni de moyens et d'outils qui peuvent aider à favoriser l'employabilité des ressources en emploi (ou à recruter).
- La formation de base doit préparer les étudiants à accepter le changement, à participer à sa mise en place et à reconnaître la nécessité de la formation continue.
- Avec les nouvelles réglementations et les nouvelles exigences de certification, le secteur se referme de plus en plus sur lui-même.

Merci de votre attention