

Spécialisation des commerciaux et pénurie de profils dans les réseaux bancaires

La réorganisation du dispositif commercial des banques a entraîné une mutation des équipes commerciales. Les banques ont consenti des efforts de formation et accentué leur recrutement, mais se heurtent à une certaine pénurie sur les profils recherchés.

■ Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, les banques à réseaux françaises ont accéléré la réorganisation de leur dispositif commercial. Les directions générales ont engagé des stratégies de distribution ciblées, s'appuyant sur des concepts et outils marketing (customer relationship management en particulier) permettant de mieux connaître les clients et d'affiner des segmentations pertinentes. L'objectif vise à identifier les typologies de clients, leurs potentiels, leurs besoins, de façon à mettre en face de chacune d'elles des offres adaptées. Pour optimiser cette approche marketing, les banques ont progressivement mis en place des dispositifs commerciaux spécialisés positionnant des conseillers experts en face de chaque grand segment de clientèle. Ainsi, les lignes métiers ont

« Il existe de réelles pénuries sur le recrutement de profils expérimentés comme les conseillers en gestion de patrimoine. »

été affinées ou mises en place selon les réseaux. Aujourd'hui, au sein de toutes les banques (nationales ou régionales), se retrouvent des équipes de spécialistes pour les clientèles suivantes: collectivités locales, institutionnels, grandes entre-

prises, PME/PMI, professionnels, agriculteurs (viticulteurs), particuliers, patrimoniaux et grandes fortunes. En général, ces équipes sont centralisées dans des centres d'affaires spécialisés.

Ces transformations du mode de distribution de l'industrie bancaire ont donc des impacts sensibles sur les collaborateurs, leurs profils, la formation, le recrutement et la gestion des carrières.

Impacts sur les collaborateurs et les profils

Parallèlement à l'évolution des méthodes commerciales, les outils de mesure et de suivi des performances se sont considérablement perfectionnés. Aujourd'hui la plupart des banques ont développé des systèmes d'information de gestion qui permettent de prévoir et calculer le PNB réalisé au niveau des centres de profit, et pour certaines au niveau de chaque conseiller. Ainsi, les responsables de points de vente et les commerciaux travaillent dans le cadre d'objectifs précis qui font l'objet d'un suivi quotidien. La pression commerciale s'est donc nettement accrue et les conseillers doivent apprendre à gérer celle-ci en assurant un développement commercial dans la rentabilité.

Par ailleurs, la concurrence étant plus vive et les exigences des clients de plus en plus fortes, les spécialistes doivent acquérir et entretenir un niveau de compétences techniques pointu.

Florent Judet
Directeur associé du
cabinet de recrutement
Alvedis Conseil



Ainsi, les profils idéalement recherchés par les banques sont des commerciaux dynamiques, avec une solide crédibilité technique, une capacité à piloter leur activité et à gérer la pression des objectifs, de la hiérarchie et des clients. Pour faire tendre leurs équipes vers ces profils exigeants, les banques utilisent deux vecteurs principaux: la formation et le recrutement.

Face à la spécialisation des métiers de la vente, les banques et les organismes de formation (CFPB, IFCAM, cabinets indépendants, universités et écoles) ont fait évoluer leurs approches et contenus pédagogiques autour de deux axes: les techniques de vente et les cursus spécialisés portant sur la gestion de patrimoine, la gestion publique, la fiscalité, le droit, l'ingénierie financière, les techniques bancaires...

Des formations diplômantes

Les commerciaux bénéficient régulièrement de formations, pour certaines diplômantes. On peut noter par exemple le succès du DESS de gestion de patrimoine de l'Université de Clermont-Ferrand auprès des banques qui sollicitent fortement leurs jeunes diplômés et inscrivent certains de leurs collaborateurs dans le cursus professionnel.

Malgré ces importants efforts de formation, il subsiste un manque de profils suffisamment adaptés aux be-

soins des organisations mises en place. Le recrutement externe permet donc de compléter les effectifs nécessaires.

Campagnes de recrutement

Le renforcement et la spécialisation des lignes commerciales ont induit des campagnes de recrutement importantes. Les années 1998, 1999, 2000 et 2001 ont été exceptionnelles pour les jeunes diplômés qui ont été vivement courtisés, surtout s'ils justifiaient de troisième cycle, d'IUP ou de magistères spécialisés sur le secteur bancaire. Ces recrutements massifs de jeunes diplômés de bac +2 à bac +5 ont permis de rajeunir et renforcer le dispositif commercial.

Mais les banques cherchent aussi à intégrer des profils expérimentés afin de consolider leurs équipes de spécialistes et solidifier les compétences commerciales et techniques pour gagner des parts de marché. Ces recrutements ne sont pas très faciles à effectuer, car il existe de réelles pénuries sur ces types de profils (experts ayant plus de trois ans d'expérience). Ainsi les chargés d'affaires professionnels ou les conseillers en gestion de patrimoine sont les profils les plus demandés et les plus rares ou difficiles à capter pour les banques.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène de pénurie : les candidats âgés de 28 à 35 ans avec plus de trois ans d'expérience sur un de ces métiers sont fréquemment sollicités par les cabinets de recrutement. Ce sont les catégories les plus « chassées » ces dernières années, à leur grand étonnement, et cette situation

les rend plus exigeants sur le marché.

Les rémunérations sont sensiblement les mêmes entre les banques, qui les ont adaptées en mettant en place des parts variables indexées principalement sur les performances commerciales. Ainsi, la « chasse » à la prime est limitée sur le marché actuel.

De nombreux candidats potentiels ont bénéficié des formations évoquées précédemment, qui fidélisent certains et contraignent d'autres par le biais de clauses de dédit formation. Il faut aussi noter que le contexte économique dégradé accentue la prudence des candidats au départ et contribue à réduire sensiblement le turn-over.

Les commerciaux qui sautent le pas sont donc souvent des collaborateurs cherchant à changer de contexte (banque nationale vers banque régionale ou inversement) et d'encadrement. Ils misent sur une évolution professionnelle plus rapide grâce à ce changement. Ainsi les recrutements sur ces métiers nécessitent souvent, pour les banques, de faire appel à des cabinets spécialisés qui interviennent par approche directe. Quelles que soient les méthodes, le succès de ces démarches dépend fortement de la capacité des banques à valoriser les possibilités d'évolutions de carrière des futurs collaborateurs.

Impacts sur la gestion des carrières

De fait, le mouvement de spécialisation des commerciaux engendre pour eux de nouvelles problématiques de ges-

tion des carrières. Les banques souhaitent valoriser les investissements réalisés pour recruter et former ces experts. Cela peut contribuer à rallonger la durée des postes et donc rendre moins dynamique les évolutions des collaborateurs. Or le secteur bancaire a une forte tradition de mobilité fonctionnelle, et les jeunes en particuliers sont pressés d'accéder à l'encadrement ou souhaitent changer de métier régulièrement.

Les équipes dédiées à la gestion des carrières et les directions opérationnelles sont donc de plus en plus vigilantes aux attentes des commerciaux. Les évaluations régulières permettent de cibler les souhaits d'évolution et de préparer l'accès au poste suivant. Là encore, la formation est un outil stratégique dans cette démarche.

De nouvelles mutations à prévoir

La rapide évolution des modes de distribution de la banque de réseaux a permis aux banques d'améliorer leur rentabilité, et dans le même temps de piloter une mutation des équipes commerciales. Si l'exigence semble plus élevée pour les commerciaux, leurs métiers se sont enrichis et les évolutions des carrières sont parfois différentes mais pilotées et facilitées par une gestion des ressources humaines modernisée.

Le phénomène démographique (départs massifs en retraite dans les sept ans à venir) qui se profile et qui est encore peu anticipé par les banques, engendra à son tour de nouvelles mutations au sein des réseaux. ●