

Banque à distance (Table ronde – 1<sup>re</sup> partie)

## Le casse-tête du recrutement

**Métiers nouveaux, souvent hybrides, les banques à distance ou les courtiers en ligne ont du mal à trouver le candidat « idéal ».**

*Réunis à l'initiative du cabinet de recrutement Alvedis Conseil et de Banquemagazine, les DRH des principaux acteurs de la place nous livrent ici leurs expériences du recrutement.*

■ **Quels sont les problèmes les plus sensibles de recrutement que vous rencontrez ?**

**Marie de Jessey** ■ En ce qui me concerne, je recherche entre autres des commerciaux de niveau Bac + 2 en prospect et fidélisation et j'ai beaucoup de mal à en trouver. Cette difficulté vient sûrement du fait qu'il s'agit d'un environnement de travail récent (le courtage en ligne) et qu'aujourd'hui les clients sont

par rapport aux produits boursiers beaucoup plus difficiles à convaincre que pendant le boom Internet.

■ **Vous donnez l'impression qu'il s'agit davantage d'un problème de profil que de demande qui elle, semble être plus au rendez-vous ?**

**Marie de Jessey** ■ Il y a effectivement des candidats sur le marché. Mais les liens entre les postes à pourvoir et les candidats ne se font pas toujours facilement. Pour ceux qui ont une première expérience, l'absence de contacts plus poussés avec la clientèle, autre que celui du téléphone, est un frein important.

■ **Pensez-vous que ces postes souffrent d'une comparaison peu valorisante avec celui de conseil en agence par exemple ?**

**Jean-Marc Sichi** ■ Ces nouveaux métiers sont très peu connus et l'amal-

game avec le métier de télé-opérateur est très fréquent. Quand vous annoncez « plate-forme téléphonique », on a tout de suite en tête l'image d'immenses plateaux où sont regroupés des dizaines et des dizaines de collaborateurs, avec des casques sur la tête : ça effraie.

Il faut aussi tenir compte du fait qu'il y a entre nous une très forte concurrence sur ces métiers et que pour ceux qui sont implantés en région, les profils avec une expérience bancaire sont difficiles à attirer parce que le métier de banquier est plus qu'ailleurs assimilé à l'agence.

Il faut aussi souligner que même si l'on dit que le marché de l'emploi n'est pas facile aujourd'hui, on remarque une très forte frilosité de candidats potentiels qui n'osent pas bouger. Ce n'est pas forcément le cas des conseillers bancaires mais sur les métiers du *back* où l'on demande plus d'expertise et une expérience plus affirmée en banque. Les gens ne souhaitent

### Alvedis Conseil

Spécialisé dans le recrutement sur les métiers de la banque, Alvedis Conseil mène régulièrement des missions sur les profils commerciaux, les managers, les directions comptables et financières, les équipes marketing, les ressources humaines, l'audit et le contrôle... Il intervient à Paris, en province et sur certaines missions en Europe.



“ Ces métiers sont très peu connus et l’amalgame avec le métier de télé-opérateur est très fréquent. ”

**JEAN-MARC SICI** • Groupama Banque

*39 ans, directeur des ressources humaines et de la communication interne. En 2001, il a intégré l'équipe pionnière du démarrage de Groupama Banque, après 5 ans au siège de Groupama à la direction des ressources humaines en tant que responsable de la formation.*

*L'offre de Groupama Banque a été lancée en mars 2003. Elle compte à ce jour 100 000 clients. 230 collaborateurs ont aujourd'hui rejoint la banque. 140 d'entre-eux occupent un poste de front-office dont 60 conseillers de clientèle.*

pas quitter leur situation présente, même si elle n'est pas satisfaisante. Le fait de rejoindre une banque qui repose sur les canaux de vente à distance peut être perçu comme une prise de risque.

■ **Le problème ne vient-il pas du fait que le poste n'est pas assez valorisé ?**

**Nathalie Monroe** ■

Nous avons vécu deux phases chez ING Direct. La première correspondait à la commercialisation du seul livret épargne orange, qui ne présentait aucune difficulté technique et pour lequel nous avons recruté des conseillers sans expérience bancaire. Une formation rapide suffisait à les familiariser avec le produit. Aujourd'hui, les produits que nous distribuons nécessitent des connaissances bancaires plus ap-

profondies et c'est maintenant que nous rencontrons le plus de problèmes de recrutement. La distribution de produits bancaires par l'intermédiaire du téléphone est un nouveau métier qui n'est pas valorisé par la branche. Après deux ans passés au téléphone, il est logique de vouloir faire autre chose, c'est pourquoi chez ING Direct

nous avons créé des passerelles vers les autres départements de l'entreprise ou vers des postes de management. Et même si nous proposons des projets de carrière intéressants à moyen terme, ainsi que des formations importantes, nous restons à taille humaine et les évolutions sont un peu plus lentes. Je pense que le métier du télépho-

“ Pour ceux qui ont une première expérience dans la banque, l'absence de contact plus poussé avec la clientèle est un frein important. ”

**MARIE DE JESSEY** • Boursorama

*Après 10 ans passés à la direction financière et à la direction des ressources humaines de JP Morgan, Marie de Jessey a rejoint Boursorama en 2000 en tant que DRH.*

*Boursorama (fusion de Fimatex, Boursorama et de Self-trade) compte aujourd'hui 222 collaborateurs en France dont 60 personnes au service commercial et clientèle. La moyenne d'âge est de 31 ans avec une majorité d'hommes et de cadres.*



ne est un réel souci pour le recrutement et que les banques directes doivent travailler sur la valorisation de ce métier.

“Dans le service compensation, le *turn-over* est quasi-nul depuis quatre ans.”



**NATHALIE MONROCHE**  
• ING Direct

39 ans. Après quinze ans d'expérience dans la fonction ressources humaines acquise dans différents secteurs d'activité, elle a rejoint ING Direct en qualité de vice-présidente ressources humaines dès son lancement en 2000.

ING Direct compte à ce jour 350 000 clients et un effectif de 210 collaborateurs dont 70 au service clientèle.

**Florent Judet** ■ C'est le même problème que l'*e-mail*, beaucoup en reçoivent près de 20 000 par mois : chargé de clientèle *e-mail* devient aussi un métier et suppose une réelle capacité d'expression écrite qu'il est nécessaire de tester dans les processus de recrutement.

■ **Comment pensez-vous relever ce défi d'attirer à la fois sur la banque et ce type de métier ?**

**Armelle labouerie** ■ En communiquant et en essayant de revaloriser l'image de ces métiers. Il y a quatre ans, nous avons recruté nos candidats pour Banque AGF sur le seul critère de leurs capacités au téléphone. Or, on s'est très vite aperçu que cela ne suffisait pas, qu'il fallait aussi des banquiers, mais que malheureusement les deux n'existaient pas et qu'il fallait donc tous les former en interne. Aujourd'hui, on est en train de relever le niveau. À l'origine, nous avons trois niveaux d'accueil, pour un seul basique désormais, qui est celui de répondre à des questions de type : quel est le solde de mon compte ? Mon chéquier est-il bien arrivé ? Ces postes coûtent chers, ne sont pas intéressants pour les salariés et pourraient être remplacés par un système interactif au profit d'un recentrage sur le traitement d'appels à plus forte valeur ajoutée.

De façon générale, je pense qu'il est important de revaloriser l'image de ces métiers et réfléchir à la mise en place de parcours de formation. Ce n'est pas une question de rémunération, puisque nous sommes dans les mêmes fourchettes de salaires que les banques traditionnelles.

■ **L'image des banques à distance reste très proche dans les esprits des sociétés de télé-marketing. Ne pensez-vous pas que cette image soit un obstacle ?**

**Florent Judet** ■ La majorité des équipes des plates-formes des grandes banques sont orientées appels entrants. Lorsque les équipes ont été recrutées, le raisonnement à été de dire que ces équipes seraient plus tard le vivier du réseau. Dès le départ, ils avaient donc des exigences beaucoup plus fortes sur les collaborateurs en termes de personnalité et de compétences. Ils se sont ensuite rendu compte qu'ils avaient une déperdition très forte

et ont réduit la durée d'incubation au sein des centres d'appel à deux ans. Retenir les salariés reste une vraie difficulté et un problème récurrent pour tout le monde.

■ **Quelles sont vos méthodes de recrutement privilégiées ?**

**Jean-Marc Sichi** ■ Tous les canaux sont sollicités : annonces-presse, cabinets de recrutement, sites Internet. La cooptation est aussi un mode de recrutement qui marche plutôt bien.



**FLORENT JUDET** • Alvédis Conseil  
35 ans, diplômé de Paris Dauphine, ancien banquier chez BNP, spécialisé dans le recrutement et la chasse sur le secteur de la banque depuis 1999.

Directeur Associé et co-fondateur avec Thibaut Roussey d'Alvedis Conseil.

■ **En dehors des métiers commerciaux, quels sont les autres profils que vous recherchez ?**

**Nathalie Monroche** ■ Ceux de *back-office*. À côté des postes spécifiques de marketing par exemple, que nous recrutons de façon beaucoup plus ponctuelle, les recrutements les plutôt récurrents et de masse concernent les chargés de clientèle au téléphone, que nous avons déjà évoqués, et les personnes au sein du *back-office* notamment pour gérer l'ouverture du compte. Trente personnes occupent ce type de postes chez ING Direct, bien que cela se fasse de

plus en plus par le biais de systèmes électroniques et de scanners. Le recrutement est très souvent lié à l'activité saisonnière et à nos campagnes marketing. Mais nos besoins sont aussi présents du côté *back-office* bancaire, c'est-à-dire tout ce qui concerne la vie du compte : les échanges interbancaires, les retraits, les dépôts, etc. Ces opérations ne sont pas très difficiles sur le plan technique, mais exigent des profils plus bancaires que les précédents.

■ **Avez-vous aussi des difficultés à recruter sur ces postes ?**

**Nathalie Monroe** ■ Dans ce service intitulé « compensation » nous n'avons pas eu de souci de recrutement car le *turn-over* est quasi-nul depuis quatre ans.



“Retenir les salariés reste un problème récurrent pour tout le monde.”

**Jean Marc Sichi** ■ N'oublions pas que le modèle de banque directe multicanal a créé de nouveaux profils. Chez Groupama Banque par exemple, la relation clientèle passe essentiellement par les caisses régionales puisque nous n'avons pas créé d'agences bancaires spécifiques. Les collaborateurs des

caisses régionales ne sont pas missionnés pour intervenir sur les comptes bancaires. Nous avons donc créé des postes de gestionnaires de compte chargés de suivre les mouvements sur les comptes de clients au sein de notre *back-office*. On voit bien qu'au-delà des métiers de *front* « classique » de conseillers bancaires, nos modèles de banque et les missions qu'elles font naître passent par l'émergence de nouveaux métiers.

**Florent Judet** ■ Pendant plusieurs années, la banque de réseau a eu du mal à faire face à la pénurie des profils de type « chargés d'affaires professionnels ». Tout le monde se battait sur une population qui était sensiblement inférieure aux besoins et le résultat de cette bataille s'est traduit par la création d'un BTS spécialisé. Ne serait-il pas intéressant que la profession bancaire se penche sur la création d'une formation adaptée à ces nouveaux métiers de la banque à distance ?

**Marie de Jessey** ■ Nous sommes encore trop réticents pour cela et puis il existe déjà certaines filières de formation *back-office* dans les universités.

**Armelle Labouerie** ■ Je m'attendais à ce que la branche nous aide davantage, notamment pour trouver certains profils de *back-office* traditionnels : que l'on puisse organiser des

échanges ou avoir accès à des bourses de CV, mais nous avons eu un mal fou à obtenir des informations de leur part. D'ailleurs, ce qui me rend un peu rageuse sur ce sujet, c'est qu'il y aura dans quelques années des départs massifs dans les banques et nous aurons bien formés tout un vivier de

“ Il est important de revaloriser l'image de ces métiers et réfléchir à la mise en place de parcours de formation. ”



**ARMELLE LABOUIERIE • AGF**

38 ans, diplômée de L'École des Psychologues praticiens et d'un 3<sup>e</sup> cycle en Gestion des ressources humaines. Elle a exercé différentes responsabilités en développement des ressources humaines et communication interne dans le conseil, le nucléaire civil et l'assurance avant de rejoindre la banque AGF en 2000 en tant que directeur des ressources humaines.

Démarrage de l'activité en octobre 2000, 306 salariés, 260 000 clients.

jeunes profils qui seront une véritable aubaine pour les banques à réseaux. Cela justifie d'autant plus un appui de la branche. ■

Table ronde animée par Élisabeth Coulomb, Quitterie de Fommervault et Florent Judet. Photos de Quitterie de Fommervault.