

# JE TRAVAILLE DANS UNE BANQUE, NE LE DITES À PERSONNE

DOSSIER

En 10 ans, le secteur financier a perdu plus de 20 % de son personnel en Belgique. Si les banques parviennent toujours à recruter, les meilleur·e·s étudiant·e·s se tournent plutôt vers l'entrepreneuriat ou les jeunes pousses financières. Et dans un même temps, il faut remplacer la génération des « babyboomers » engagée il y a plusieurs dizaines d'années maintenant et sur le point de prendre sa retraite. Ce travail de commercial n'attire plus les étudiant·e·s formé·e·s aux matières financières. Et sur le marché du recrutement, la concurrence est rude. Ce dernier n'attire pas les étudiant·e·s formé·e·s aux matières financières. Alors, que reste-t-il pour travailler dans la banque ?

## PÉNURIE DE BANQUIER·ÈRE·S

Dans le secteur bancaire, on cherche aujourd'hui majoritairement des profils commerciaux. Un marché du recrutement où la concurrence est rude.

Morgane Kubicki

Costume bien taillé, attaché-case à la main, un banquier s'avance vers la salle des marchés. Il ouvre la porte où des dizaines de personnes, téléphone à la main, passent des ordres de bourse dans une ébullition généralisée. Vous le connaissez, ce cliché cinématographique ? Il n'existe plus depuis des années. Et ne fait plus rêver les futurs talents de la finance. Vraiment plus.

« Parmi les étudiant·e·s en finance quantitative, le rêve était de travailler en salle des marchés. Cela fait largement moins rêver aujourd'hui », admet volontiers Mikael Petitjean, professeur de finance à l'UCLouvain.

En réalité, il n'y a pas moins d'étudiant·e·s dans les matières financières au sein des universités belges. Mais l'industrie financière n'a plus exactement les faveurs des meilleures recrues.

La tendance est très claire dans les facultés économiques des universités : la finance, oui, mais surtout les critères ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance). « Il y a clairement eu une évolution des centres d'intérêt des étudiant·e·s depuis une petite dizaine d'années. Aujourd'hui, je dirais qu'une bonne moitié des mémoires touche de près ou de loin à des problématiques environnementales, sociales, de gouvernance, de la question de l'égalité ou de l'énergie. Ce n'était clairement pas le cas il y a 20 ans », note avec enthousiasme Mikael Petitjean. Même constat pour Bruno van Pottersberghe, doyen de la faculté d'économie et de gestion Solvay à l'Université Libre de Bruxelles : « un quart des mémoires rendus ont explicitement dans le titre un angle sur le développement durable. 20% des stages sont explicitement liés à cette thématique. »

Les universités s'adaptent. « Depuis plusieurs années, nous développons une approche collégiale du développement durable. Au sein du bachelier, nous sommes une trentaine de professeur·e·s à se coordonner pour que les étudiant·e·s soient formé·e·s non pas au travers d'un cours, mais de tout leur

cursus. Le challenge énergétique est par exemple abordé dès la première année avec la physique et la chimie, puis en deuxième avec l'économie et le droit », détaille le doyen de Solvay. Mais les cours de finance « classique » restent un élément central du cursus. « Il ne faut pas être naïf, prévient Mikael Petitjean. Les calculs financiers continueront à être faits, ne serait-ce que pour savoir comment intégrer les dimensions ESG dans la valorisation d'une entreprise et sa rentabilité. »

**Dans les universités, on note un réel engouement pour l'entrepreneuriat et les postes en lien avec la durabilité.**

À Solvay, on note un réel engouement pour les postes en lien avec la durabilité et l'entrepreneuriat, notamment social, mais un entrain réel pour la formation financière, élément clé pour s'assurer de la pérennité des activités. Reste que si les cours de finance intéressent toujours, les métiers financiers n'ont plus vraiment la cote. « Nos plus gros recruteurs restent les boîtes d'audit et de conseil, mais effectivement les grandes





© Belga - OPHELIE DELAROUZEE  
Les grandes banques ont toutes fait l'objet de plans de restructuration ces dernières années.

entreprises traditionnelles que sont l'industrie, la pharma et les métiers bancaires ont moins de facilités qu'avant à recruter nos étudiant-e-s. Il y a 10 ou 15 ans, lorsqu'une grande banque ouvrait des postes, elle n'avait aucun souci à recruter nos meilleur-e-s étudiant-e-s. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas », affirme Bruno van Pottersberghe.

### Où sont les banquier-ère-s

Ce qui est sûr, c'est qu'il y a de moins en moins d'employé-e-s dans le secteur financier en Belgique. Selon les chiffres de la Banque nationale de Belgique, il y avait dans l'ensemble du pays 70 000 personnes actives dans l'intermédiation financière (hors assurances et caisses de retraite) il y a 10 ans. Il n'en reste qu'un peu plus de 55 000 aujourd'hui.

Même constat dans les agences bancaires. En 2000, on comptait 7 086 personnes dans les agences bancaires selon la Fédération du secteur financier (Febelfin). En 2020, il n'y en avait plus que 2 534.

Et pourtant, les institutions financières continuent bien à recruter. Selon les chiffres d'Actiris, l'agence bruxelloise pour l'emploi a reçu 353 offres d'emploi dans le domaine des activités financières et d'assurances ces 12 derniers mois, 689 l'année d'avant.

Thibault Montjardin, représentant pour le Syndicat libéral, note bien des postes vacants : « les banques ont beaucoup de mal à recruter, surtout pour tout ce qui concerne le travail en agence et dans les contact centers. Elles cherchent des profils assez complets, sont exigeantes afin de pouvoir vendre les produits correctement, mais dans le même temps les conditions salariales ne sont pas aussi attractives qu'il y a 20 ans et ces métiers n'attirent pas. »

Malgré la fermeture des agences, les banques recherchent donc bien des agents pour combler les rangs. Difficile à croire dans un pays qui a perdu plus de 8 000 agences en 20 ans, mais dans les banques, les agences sont remplies de « babyboomers » atteignant l'âge de la retraite et qu'il faut désormais remplacer.

Chez BNP Paribas Fortis, sur les 150 offres ouvertes aujourd'hui, deux tiers concernent des métiers commerciaux pour servir les client-e-s. « Cela correspond à une importante génération qui est en train de partir à la pension. On doit se battre sur ce marché-là », affirme Corinne Hespel, responsable des ressources humaines chez BNP Paribas Fortis.

« On cherche aussi des profils commerciaux pour notre réseau d'agences ou agences à distance car nous avons une série de départs à la retraite, confirme Camille Gillon chez Belfius. Nous avons un peu de mal car il y a, c'est vrai, une forte concurrence à ce niveau, mais on en trouve. »

La difficulté à recruter de jeunes talents n'est pas un secret dans les grandes banques belges. « Les jeunes diplômé-e-s sont en position de force puisqu'il y a une guerre dans le marché du travail », avance d'emblée Corinne Hespel chez BNP Paribas Fortis. Camille Gillon, en charge des ressources humaines chez Belfius, admet volontiers que le recrutement est plus compétitif aujourd'hui, mais refuse de croire qu'il s'agit d'un manque d'intérêt : « je crois qu'on s'éloigne de l'image des banques touchées par les deux crises. Au contraire, il y a un beau rôle à jouer pour le secteur financier, des banques et des assurances. Toute cette transition durable va avoir besoin d'énormes financements. »

## Malgré la fermeture des agences, les banques recherchent donc bien des agents pour combler les rangs.

Sauf qu'en réalité, des postes dans des institutions bancaires qui permettent de travailler sur le financement de la transition, il y en a peu. Les banques ne sont pas à la recherche d'analystes en critères ESG ou d'informaticien-ne-s pour gérer la digitalisation du secteur, mais bien de profils commerciaux. Comprendre, des conseiller-ère-s en agence capables de vendre des produits bancaires.

Même dans une structure plus petite comme chez Triodos, l'enjeu des commerciaux persiste : « nous n'avons pas vraiment de difficultés à recruter de bons profils universitaires. Mais pour certaines fonctions commerciales, on se rend compte que les tâches ne sont pas suffisamment intéressantes pour un universitaire. Il y a moyen de trouver, mais c'est certainement plus compliqué. Comme nous avons un nombre de produits limité, simples et avec une mission claire, nous avons le luxe de pouvoir nous tourner vers des profils junior et leur apprendre le métier », détaille Clarisse Blavier, responsable des ressources humaines.

### Les métiers durables

Dans les métiers de la banque, étudier les matières financières avant de faire ses armes en agence et entamer une carrière au siège, cela n'existe plus. Depuis longtemps. Les étudiant-e-s des filières financières, ceux-celles qui entrent toutefois dans les institutions financières exigent-ils-elles alors un métier qui répond aux enjeux climatiques et sociaux ? « Je ne vois pas de jeunes qui arrivent et nous disent qu'ils veulent travailler dans les fonctions en lien avec la durabilité ou rien, témoigne Camille Gillon chez Belfius. Ce que je vois beaucoup, c'est qu'ils attendent que leur travail ait un impact. Les faire travailler sur un projet, quel qu'il soit, pendant 12 mois et qu'il ne se passe rien derrière, c'est risquer de les perdre. »

De toute façon, sur la question des valeurs, le discours des banques est bien rodé : la durabilité est présente au cœur de tous les métiers et l'institution est largement active dans la transition. Venez développer nos systèmes informatiques, vous serez acteur-riche de la transition. Aidez-nous à analyser des crédits, vous agirez pour un monde meilleur.

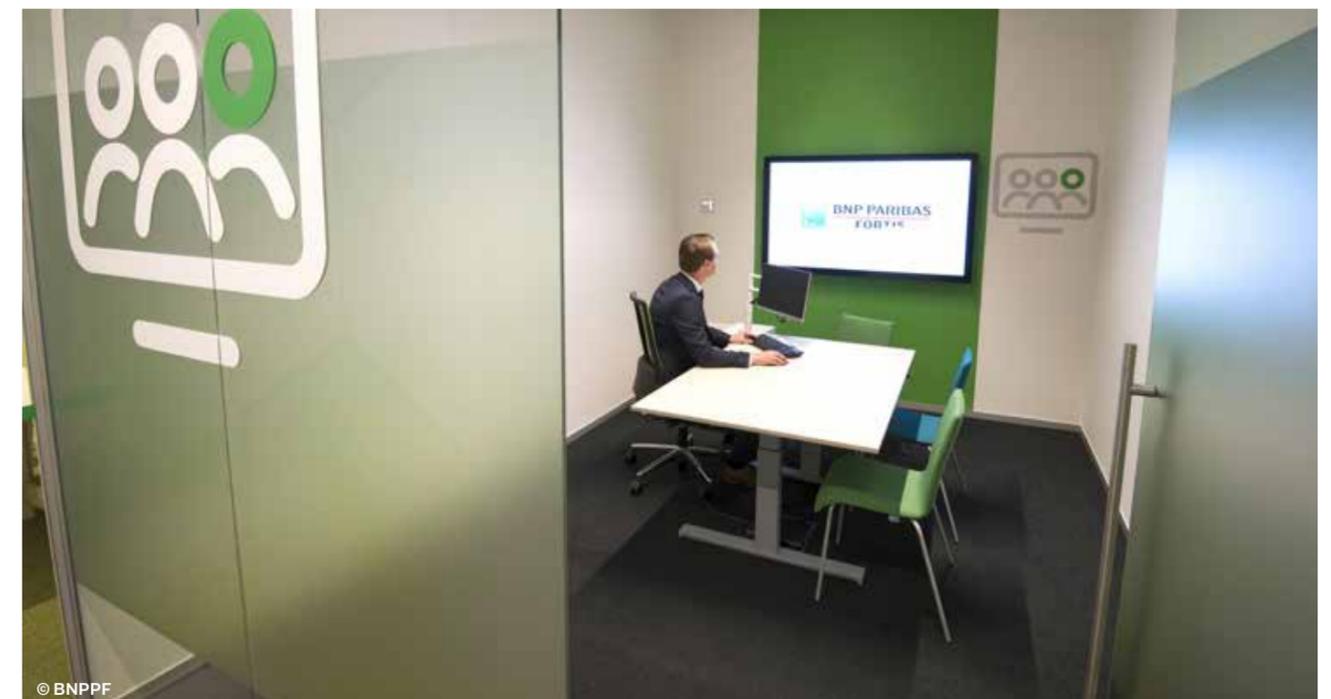
Chez Triodos, on affirme qu'il est très rare de recevoir un-e candidat-e qui aurait une autre procédure de recrutement en cours dans une institution bancaire. C'est aussi la structure, plus petite et participative, qui attire. « Le changement est peut-être plus rapide que dans de plus grosses entreprises. C'est une valeur importante pour les plus jeunes », note Clarisse Blavier.

Ce que constatent les universités, c'est que les diplômé-e-s qui se tournent vers les métiers bancaires au sein des grandes institutions ne le font pas forcément par conviction, encore moins par choix. « Je le vois bien chez les candidat-e-s qui vont accepter des postes parce qu'ils n'ont rien d'autre à se mettre sous la dent. Ce ne sont pas les étudiant-e-s les plus brillant-e-s qui acceptent

ces postes et ils-elles n'y restent pas très longtemps », constate le professeur de finance Mikael Petitjean. « Ce que je remarque parmi les plus jeunes, c'est qu'on les voit toujours aller vers des métiers de la finance, mais plutôt vers des petites entités innovantes qui font de la blockchain, qui développent des fonds durables ou des fonds sur l'égalité des genres », se réjouit Bruno van Pottersberghe.

## Les diplômé-e-s qui se tournent vers les métiers bancaires au sein des grandes institutions ne le font pas forcément par conviction, encore moins par choix.

Aujourd'hui, on étudie la finance pour travailler dans des jeunes pousses, pour s'engager dans une ONG, racheter une petite entreprise ou développer un projet durable ou social. Le haut du panier tourne visiblement le dos aux grosses institutions bancaires. En réalité, les banques n'ont pas vraiment de problème à engager des profils digitaux ou des analystes pour leur politique durable parfois discutable. C'est des employé-e-s capables de vendre des produits financiers pour remplacer du personnel rentré en agence avant la crise financière et la digitalisation forcée qui manquent. Du personnel à qui l'on demande d'être le parfait commercial, mais de préférence en ligne et sans passer trop de temps à conseiller des client-e-s qui ne rapporteront rien. ■



© BNPPF

# LES NOUVEAUX-ELLES BANQUIER-ÈRE-S

Une loi limite l'accès aux métiers d'intermédiation bancaire.

Morgane Kubicki

Puisque les étudiant-e-s formé-e-s aux métiers de la finance tournent souvent le dos aux métiers bancaires et que de toutes les manières la concurrence est rude, les institutions financières sont alors à la recherche de profils avant tout à l'aise avec les client-e-s. Des commerciaux, simplement.

En Belgique, la loi de 2006 relative à l'intermédiation en services bancaires et en services d'investissement et à la distribution d'instruments financiers, appelée plus communément loi Willems, oblige les conseiller-ère-s à être inscrit-e-s en tant qu'intermédiaires bancaires (ou intermédiaires de crédit pour vendre des crédits à la consommation ou crédits hypothécaires). Avant cette date, l'intermédiation bancaire était régie par quelques circulaires et règles prudentielles, mais ne répondait pas à un statut légal, pourtant crucial étant donné la nature des produits vendus.

Certain-e-s diplômé-e-s, en banque et finance, sont dispensés d'examen. Mais ces profils sont rarement intéressés par ces postes commerciaux, la carrière du-de la banquier-ière qui rentre faire ses armes en agence avant d'en devenir directeur-riche puis

de travailler au siège étant un cliché appartenant au passé. Les autres recrues, diplômées de communication, de langues ou pourquoi pas d'histoire, doivent valider plusieurs modules d'examens afin de recevoir un certificat reconnu par l'Autorité des marchés financiers (FSMA). C'est désormais le cas d'une grande partie des profils qui arrivent en agence bancaire sans aucune (ou presque) connaissance des produits financiers.

C'est le cas de Nathalie, une ancienne employée passée par l'une des institutions agréées par la FSMA : « *je n'avais aucun prérequis en matière bancaire lorsque j'ai été embauchée. Après avoir réussi 2 modules sur les 3 qui avaient été choisis pour moi, je pouvais certes vendre certains produits, mais je n'ai pas l'impression que j'avais les connaissances suffisantes pour comprendre les implications. J'ai un peu la sensation d'avoir été improvisée banquière* » ■



© Belga - Alexandre MARCHI

# VOUS AVEZ RENDEZ-VOUS ?

Si les agences bancaires ont opéré à bureaux fermés pendant plus d'un an, la pression sur le personnel n'a pas diminué pour autant.

Morgane Kubicki

9 heures du matin devant l'agence d'un quartier plutôt aisé de la capitale. 6 personnes attendent entre l'entrée principale et celle des bureaux. Avec elles, un vigile fait un premier tri : « *vous avez rendez-vous ?* ». Si la réponse est non, ce dernier leur explique qu'ils ne pourront pas entrer et les encourage à utiliser les 3 bornes de selfbanking disponibles dans le petit couloir. Et pas la peine d'essayer de prendre rendez-vous sur place, il faudra passer par le contact center ou prendre un rendez-vous en ligne. L'agence est toujours fermée depuis les premières mesures sanitaires, « *par mesure de précaution* ».

**En plus des rendez-vous, la plupart du personnel d'agence doit prêter des heures à répondre au call center.**

Une fois à l'intérieur, l'ambiance est presque surréaliste. Une banquière derrière le guichet de l'entrée gère à la fois la sonnette, le téléphone de l'agence et tente tant bien que mal de servir les client-e-s qui avaient pris rendez-vous et défilent à la chaîne. Alors qu'elle s'occupe d'un homme dont la carte de crédit est défaillante, une dame tente sa chance. Elle souhaiterait retirer des devises. À travers l'interphone et la porte vitrée, la banquière, embêtée, lui répond et l'encourage à se rendre dans un bureau de change du centre-ville. Elle effectue une recherche en ligne pour l'aider comme elle le peut. Car peu importe qu'elle paie chaque mois des frais pour son compte en devise étrangère, l'agence ne rend plus ce service. Il faut se rendre dans une autre agence à 5 kilomètres d'ici. Il y a 3 semaines d'attente.



© Belga - ROBIN UTRECHT

**Des client-e-s agressif-ive-s**

Si la présence d'un vigile à l'entrée peut surprendre, elle est désormais commune chez plusieurs enseignes pour calmer les client-e-s mécontent-e-s. En septembre, la Dernière Heure s'étonnait justement de la présence d'un vigile aux portes de l'agence BNP Paribas Fortis de Laeken. Interrogé par le quotidien, il détaillait ses fonctions qui vont en réalité bien au-delà de celui d'un agent de sécurité : « *à la base, je suis là pour rappeler les normes Covid, le port du masque, le nombre de personnes limité dans le sas. J'aide aussi les gens, surtout les personnes âgées qui ne comprennent pas pourquoi, par exemple, elles ont reçu une nouvelle carte. Je ne suis pas là pour ça mais ça m'occupe. Parfois il y a des gens énervés parce qu'ils ont des soucis avec leur compte. On essaie de les aider. C'est vrai qu'à la banque, il n'y a plus le même service qu'avant...* »

Manon (prénom d'emprunt), qui a été recrutée dans une agence bancaire au début de la crise sanitaire, dépeint la même scène : « *je l'ai vécu les seules fois où on ouvrait les portes. Les client-e-s étaient bien les lombs* », mais assure que ce n'est rien face à la corvée du call center auquel elle était priée de répondre la moitié de la journée. « *Une fois le casque enfilé, il faut se préparer à passer plusieurs heures à se faire insulter. Car après qu'une personne aie attendu parfois plus d'une heure pour avoir une réponse, il nous était demandé de l'orienter à prendre rendez-vous afin que l'on puisse lui vendre un produit* », se rappelle Manon. Chaque contact physique devait alors déboucher sur une vente, au risque de se faire mal voir par son supérieur. « *Ce qu'on m'a vendu en m'embauchant, c'était le contact client. Je ne l'ai pas eu. La plupart de mes collègues qui étaient là depuis plus longtemps me racontaient que ce n'était pas comme ça avant* », regrette l'ex-conseillère bancaire. ■