

Les cadres dans la banque : quelle carrière, par quel mode d'entrée?

Nadège VEZINAT
(CEE, CMH)



Deux enquêtes sur des cadres de la banque

- L'une achevée: sur la professionnalisation des conseillers financiers de la Banque Postale
(Livre: **Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)** publié aux PUF en septembre)
- L'autre en cours (collective et issue d'un partenariat avec l'APEC): sur les parcours scolaires et professionnels d'étudiants en Master 2 Gpat et Gport réalisés en alternance

Plan de l'intervention



- I. Les différentes voies d'accès au métier de conseiller financier à la Banque Postale
- II. Carrières possibles en fonction de ces modes d'entrée dans le métier
- III. L'insertion des Masters 2 à l'issue de leur alternance

Trois voies d'accès au métier

- 1. La promotion interne
- 2. Le recrutement de professionnels expérimentés
- 3. Le recrutement de jeunes diplômés (et d'apprentis)

La promotion interne



« Le métier de conseiller financier, par rapport à ses concurrents, il y a deux notions. Il y a une notion de rémunération. On a souvent l'impression qu'on est un peu moins bien payé, une impression... En réalité, je ne sais pas. Mais par contre on a une évolution qui est bien plus rapide! J'ai des amis, qui sont issus de la même formation que moi, qui ont pris la voie de la banque, ils ne sont pas directeur d'établissement ou directeur de banque au bout de 8 ans, ils n'en sont pas encore là. Donc, à la Poste, il y a une capacité à nous aspirer vers le haut, qui est bien plus importante. »

(homme, né en 1965, contractuel, BTS commercial, entré à la Poste en 1997 comme conseiller financier, Conseiller Spécialisé en Patrimoine en 2000, Directeur d'établissement en 2004, marié, 1 enfant, père employé, mère secrétaire)

La recrutement externe après une expérience professionnelle

Possible avec le recrutement facilité de contractuels après 1991

Concerne des compétences spécifiques (profils transversaux de commerciaux, de formateurs, etc.)

Répond aux besoins particuliers de la Poste sur des profils de poste spécialisés (renouveler les forces vives)

Permet des reconversions et valorise les expériences professionnelles concrètes



Le recrutement externe de jeunes diplômés

Recrutement à niveau Bac de 1991 à 2000

Recrutement à niveau Bac + 2 après 2000 (concomitant à la création du statut de « cadre professionnel » en interne)

Types de formation recherchées: BTS Banque ou Force de vente

Formations financières dispensées en interne

L'apprentissage



Date de 1993 pour le métier de conseiller financier

Objectif de pré-recrutement et de formation en interne de ses futurs conseillers financiers

L'insertion des apprentis, leur recrutement à l'issue de leur formation, pose question (nous développerons ce point avec l'enquête réalisée auprès des Master 2 Banque)

Carrières possibles en fonction des modes d'entrée

Des manières parfois divergentes de concevoir leur métier, le sens donné à son travail

Des âges divers, des aspirations qui dépendent du reste du parcours (mise en cohérence individuelle)

Un attachement à l'entreprise qui résulte de la socialisation de chacun

Différents points de départ et différents points d'arrivée

- la voie de l'expertise: moniteur, conseiller spécialisé
- la voie managériale: directeur d'agence



L'insertion des Master 2 Banque

Des étudiants (qui suivent une scolarité un jour par semaine et passent des examens)

Des professionnels (qui découvrent le monde du travail et réalisent la même activité qu'un salarié)



CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Contexte variable selon les diplômes et stratégies des étudiants

Diplôme	Contexte	Stratégies
Gestion de patrimoine	Recrutements en CDI mais parfois déqualifiés (« bonne gamme » au lieu de CGP)	Se créer une niche d'activité Partir à l'étranger
Gestion de portefeuille	Restructurations, licenciements, peu de CDI à l'issue de la formation	Obtenir un autre diplôme, poursuivre ses études

- « Ça veut dire que là vous allez commencer bientôt à réfléchir à trouver une ...
- *Oui, une autre alternance, aussi dans la gestion de patrimoine, juste pour le renom de l'école et la qualité du stage. [...]*
- Même si on vous propose un CDI en septembre? Vous renoncez au CDI ?

- *Je pense que je prends le risque de renoncer au CDI. Idéalement, je passe [telle formation], et même si le stage à la fin ils ne me proposent pas ce que j'espère, je pense que je pourrai très facilement re-prétendre à un poste de grand public ou conseiller bonne gamme dans une autre banque, et pas forcément à un moins bon salaire si je signe directement derrière. Le seul intérêt que j'aurais aujourd'hui à signer c'est que je n'aurai pas de période d'essai. Mais le poste en soi ne me plaît pas. Pas du point de vue du salaire, mais humainement parlant, c'est toujours la même chose, c'est rébarbatif, on est tenu de suivre une politique produit assez lourde, et ça m'intéresse peu.*

Conclusions



L'alternance n'aboutit pas forcément à un recrutement.

Les aspirations des jeunes diplômés et les offres des banques ne se rencontrent pas toujours, ce qui peut créer de la frustration des deux côtés.

Il est donc nécessaire de repenser l'adéquation entre la formation et l'emploi ainsi que l'évolution des marchés internes de l'emploi bancaire: une carrière pour tous les agents, quel que soit leur mode d'entrée dans les métiers de la banque.

Merci de votre attention!

cee

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Contact chercheur:

Nadege.vezinat@ens.fr

