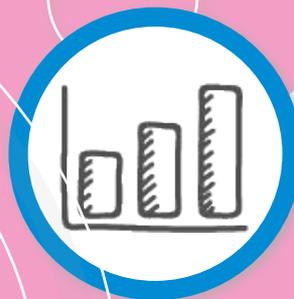


RAPPORT ANNUEL 2018



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes dans la banque

Le sommaire

RAPPORT ANNUEL 2018



04

L'Observatoire

06 - 09

Croissance verte : faire de nos collaborateurs les acteurs-clés d'une économie responsable

10 - 15

Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement

16

L'enquête sur le devenir des alternants

17

Les données sociales de l'Observatoire

18

L'Observatoire présent sur le web

Les missions

L'Observatoire a été créé le 8 juillet 2005 par l'Association Française des Banques (AFB). Son objectif est d'exercer une veille active sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers, les facteurs d'évolution ainsi que sur la situation professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

Sa mission se conduit à :

- étudier l'évolution des métiers dans une optique prospective,
- identifier les facteurs d'évolution de l'emploi,
- constituer et suivre les bases de données statistiques nécessaires,
- mener des études sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- réaliser des comparaisons européennes.

L'équipe de l'Observatoire et la cellule statistique

Coordonne les activités de l'Observatoire et recueille les données statistiques.

- Béatrice Layan - responsable de l'Observatoire,
- Mélanie Hulin - chargée de mission de l'Observatoire,
- Christel Benard - responsable de la Cellule statistique,
- Barbara Gicquel - statisticienne.

L'association BMEP Banque Métiers Égalité Professionnelle

Assure le fonctionnement de l'Observatoire (gestion du budget, gestion de l'administration).

La CPNE Commission Paritaire Nationale de l'Emploi

La CPNE constitue l'organe d'orientation politique de la branche en matière d'emploi et de formation.

OPCABAIA

L'Observatoire est financé par l'OPCABAIA, organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle des banques et des assurances.

Le comité de pilotage

Constitué de deux délégations, syndicale et patronale, le comité de pilotage est chargé de :

- proposer et valider les sujets d'études,
- de faire des recommandations sur les modalités de mise en oeuvre,
- de suivre l'état d'avancement des travaux,
- d'émettre des avis sur le bon déroulement des études,
- de décider de la publication et diffusion des travaux.

La délégation patronale

- Emmanuel Janvier - Banque BPCE, Vice-Président du comité de pilotage,
- Cristèle Pernoud - Société Générale,
- Éric Bazin - CACIB,
- Catherine Eychenne - La Banque Postale,
- Coralie Lekbir - LCL,
- Emilie Guinault-Martino - BNP Paribas,
- Michèle Rossi - AFB,
- Geneviève Lhomme - CFPB.

La délégation syndicale

- Jean-Marc Dupon - SNB CFE CGC, Président du comité de pilotage,
- Didier Le Gleuher - SNB CFE CGC,
- Hélène Danesi - CFDT,
- Yolande Solé - CFDT,
- Martine Cagnet - CGT,
- Patrick Mory - CGT,
- Mireille Herriberly - FO,
- Dominique Zanin - FO,
- Philippe Renaudin - CFTC,
- Nicole Taverny - CFTC.

Croissance verte : faire de nos collaborateurs les acteurs clés d'une économie responsable

La transition écologique est une lame de fond mondiale et irréversible qui vise un développement soutenable et davantage respectueux des équilibres. Elle soutient aussi la croissance économique et constitue, sur certains marchés, un levier de compétitivité porteur pour nos industries et services.

Les banques françaises leaders dans les classements mondiaux.

Les banques françaises, avec leurs collaborateurs, sont fortement impliquées dans le financement de la croissance verte et se positionnent en leaders dans les classements mondiaux. Elles pourraient aller encore plus vite et plus loin dans leur rôle d'acteurs clés d'une économie responsable.

Dans un contexte de proactivité réglementaire et d'engagements institutionnels significatifs, les établissements bancaires français apportent une contribution forte en faveur de la transition écologique : les offres sont développées sur tous les segments d'activité bancaire, les majors ont mis en place des politiques sectorielles de vigilance. À l'international, les pays du Sud ont pris toute la mesure de l'importance du Green Business et ont des initiatives vertes matures. Régulateurs, fédérations bancaires et établissements bancaires agissent ainsi pour accélérer la transition de leurs économies. Parmi ces pays, le Brésil fait depuis plus de 25 ans, preuve d'une maturité importante sur la question. L'ensemble des parties prenantes et des collaborateurs gagnent à être tous embarqués dans cette stratégie verte des banques, porteuse et motivante. À ce titre, l'exigence de cohérence interne/externe se renforce. Le Green Business doit conduire à impliquer 100% des collaborateurs, avec un potentiel fédérateur et positif.

Le Green Business, réservoir d'opportunités pour le secteur bancaire.

La transition verte touche l'ensemble de l'économie ; elle génère et générera des volumes importants de financement et appelle des solutions nouvelles d'accompagnement. Le Green Business constitue ainsi un réservoir d'opportunités pour le secteur bancaire pour l'ensemble des branches d'activité.

Les opportunités business sont nombreuses pour les banques : d'ici 2030, les trois secteurs ayant le plus d'impact sur le climat auront des besoins de financement annuels de plus de 50Md€, soit plus de 2 fois le volume de financement mobilisé ces dernières années. Ces éléments appellent le développement de nouvelles offres de financement et d'accompagnement des risques, tant au sein de la Gestion d'actifs, de la Banque de Financement et d'Investissement que de la Banque de Détail.

Ces nouvelles offres s'inscrivent dans un contexte de profonds changements quant aux besoins et attentes clients touchés à tous les niveaux (des approvisionnements à la distribution, en passant par la communication et le marketing). Les business models des entreprises changent, de nouveaux enjeux émergent tel celui de la traçabilité. Le conseiller de clientèle, pour apporter une valeur ajoutée à ses clients, est et devient toujours plus un conseiller de projet, notamment sur les questions de rénovation énergétique.

2/3 des collaborateurs impactés

Dans ce contexte de croissance verte, 2/3 des collaborateurs du secteur verront leurs compétences ou leur mise en œuvre, impactées par la transition écologique.

Le Green Business ne crée pas une « compétence en propre ». En revanche, pour certains profils experts, les savoirs spécialisés se renforcent (analyse de risque, droit de l'environnement...) et se spécifient. Le Green Business sans créer d'emplois spécifiques, nécessite l'appui de quelques experts sectoriels, restreints en nombre. Mais il contribue au volume d'affaires traitées et a donc un effet global positif !

Pour nombre de collaborateurs, notamment ceux de la force de vente, les savoir-être sont davantage sollicités. La pédagogie, l'innovation, le recul, la responsabilité et l'anticipation des besoins clients sont des compétences davantage mises en avant. Cet impact compétences est plus prégnant dans le cadre d'un scénario où les établissements bancaires renforceraient le Green comme axe stratégique majeur et d'engagement proactif.

La formation, un enjeu clé

La formation des collaborateurs apparaît comme un enjeu clé pour porter au plus loin cette croissance verte.

Elle joue un rôle crucial autour de trois axes :

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux défis environnementaux, aux nouveaux besoins et à la stratégie des établissements ;

Permettre aux deux tiers des collaborateurs impliqués par le Green Business de concevoir comment devenir acteur de la transition verte et placer les savoir-être (innovation, recul, responsabilité) au centre de l'exercice du métier ;

Renforcer certains savoir-faire de spécialistes via des formations spécifiques Green.

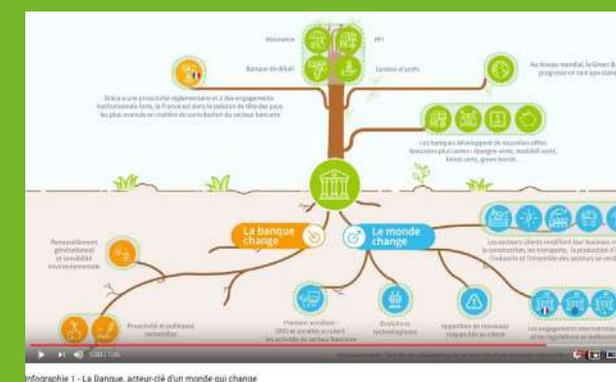
Les formations proposées devront par ailleurs créer des synergies entre les métiers et apporter la vision transverse essentielle pour le Green Business.

Le Green Business, un levier d'image et d'attractivité fort pour les banques.

Porter le Green Business comme un axe stratégique d'entreprise contribue à attirer les talents, à fidéliser et motiver les collaborateurs.

Outre l'émergence de nouveaux besoins clients, les nouvelles générations attendent une vie professionnelle porteuse de sens. En apportant une contribution décisive à notre économie, le Green Business est un réel levier d'attractivité, de fidélisation et de motivation pour les femmes et les hommes du secteur bancaire. Il s'assortit également d'un élargissement du vivier de recrutement : dans le futur, les banques seront amenées à recruter des profils plus généralistes, particulièrement aptes à prendre en compte les nombreuses dimensions transverses du Green Business.

Face à une économie en transition vers plus de croissance verte, les collaborateurs du secteur bancaire sont plus que jamais les acteurs clés d'une économie responsable. Les ressources humaines sont un levier stratégique pour permettre au secteur de saisir les opportunités offertes par le Green Business, contribuer à la décarbonation de l'économie mondiale et accompagner au mieux les clients dans l'évolution de leurs attentes et besoins.



Retrouvez toutes les infographies sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Présentation de l'étude Évènement du 11 octobre 2018 :



Grande Verrière du Jardin d'Acclimatation - Paris

Présentation des résultats de l'enquête RSE menée par l'AFB auprès de ses adhérents

Michèle Rossi, Directrice de département - AFB



Présentation de l'étude menée par BDO BIPE Advisory

Marie-Laetitia des Robert & Renaud Muller



Deux grands témoins sont venus partager leur point de vue et expérience :

Claude Nahon, Directrice du développement durable, EDF

Philippe Zaouati, Président de Finance for Tomorrow & Directeur général de Mirova



Pour en savoir plus, retrouvez le détail de l'après-midi sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



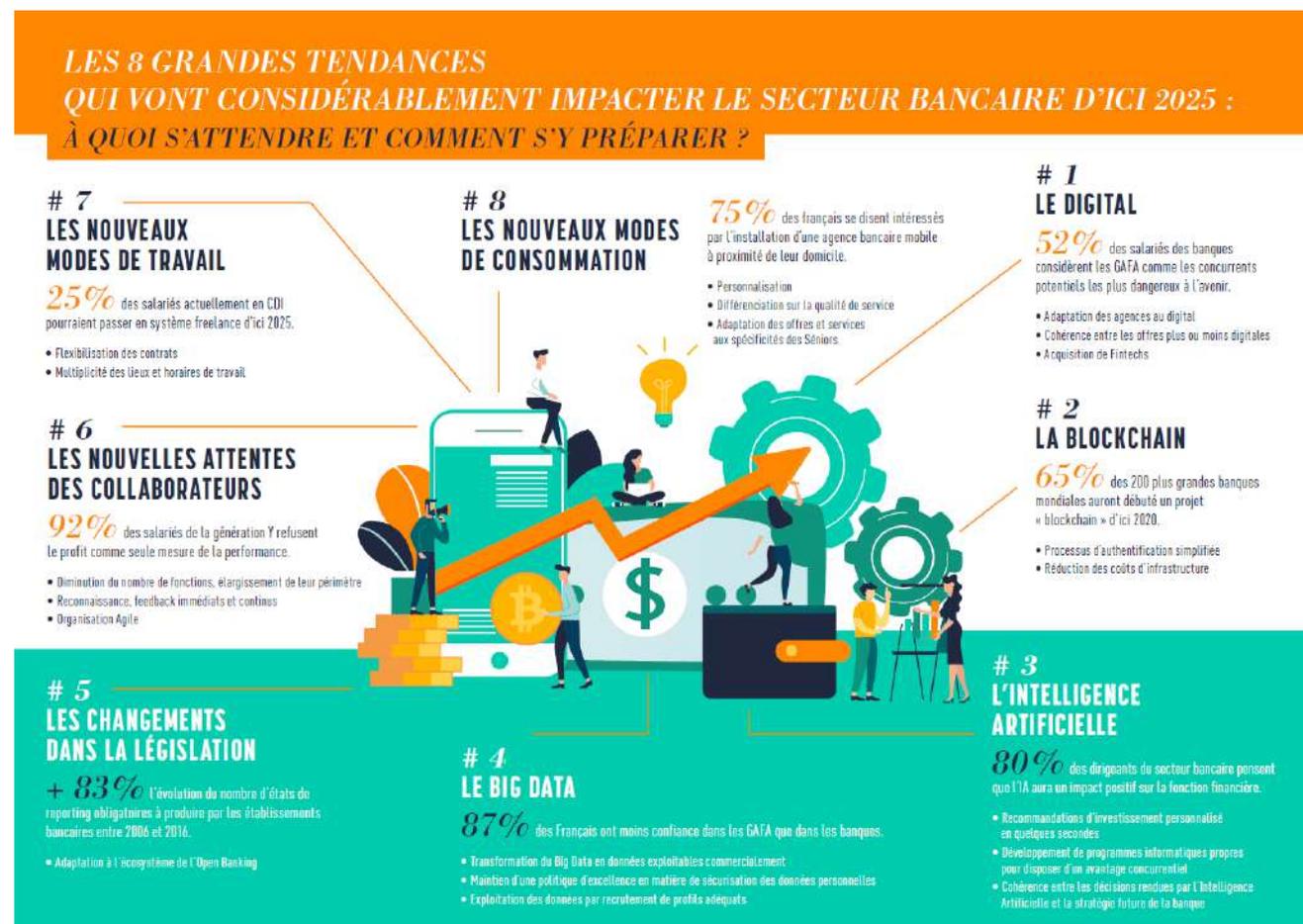
Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement

Dans un contexte de changements profonds et rapides pour le secteur bancaire, le comité pilote de l'Observatoire des métiers de la banque et les cinq Organisations Syndicales représentatives de la Branche AFB ont mené avec le concours de HTS Consulting

l'étude « Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement ».

Les 8 grandes tendances qui vont considérablement impacter le secteur bancaire d'ici 2025



Une montée en compétences nécessaire et généralisée

Peu de métiers vont disparaître, la plupart vont se transformer, avec un renforcement de la spécialisation pour répondre aux nouvelles exigences du secteur.

Certains métiers vont apparaître ou prendre une importance capitale dans les entreprises du secteur. Les métiers de la data et de la gestion de projets seront par exemple primordiaux dans l'organisation bancaire de demain.

Nouveaux métiers et nouveaux enjeux : évolution de la cartographie

#1. Les nouveaux métiers-repères de la relation client

En 2025, les entités bancaires se seront adaptées aux évolutions digitales et auront entrepris de reconquérir leurs clients. Dans ces agences d'excellence, offrant un service personnalisé, chaque consommateur sera traité comme un cas particulier. Dans cette optique, un nouveau métier-repère apparaîtra pour assurer une relation client d'excellence, tournée vers l'humain :

- Le spécialiste de la relation client omnicanale

#2. Les nouveaux métiers-repères de la gestion de projets

Les métiers de la gestion de projets forment une nouvelle catégorie jusqu'à présent absente de la cartographie des métiers-repères. Ils devront mener à bien les projets transverses qui émergent de plus en plus dans les organisations bancaires.

Cette catégorie contient 2 nouveaux métiers-repères :

- le responsable de projets
- l'accompagnateur du changement



#3. Les nouveaux métiers-repères de la data

Les métiers de la data forment également une nouvelle catégorie au sein de la cartographie des métiers-repères. Ils seront amenés à gérer les énormes quantités de données que vont générer les interactions client sur les différents canaux.

3 nouveaux métiers-repères liés à la data sont ressortis au cours des travaux :

- Responsable d'unité de traitement de données
- Expert en mégadonnées
- Chargé de la sécurité des données

#4. Les nouveaux métiers-repères du risque et de la conformité

L'évolution que vont subir les métiers du risque et de la conformité, dans les prochaines années, fait partie des grandes interrogations qui restent, à l'heure actuelle, difficile à lever. L'automatisation progressive des outils de contrôle et d'analyse, couplée à la multiplication des réglementations, crée une forte demande mais qui devrait être ponctuelle et s'essouffler prochainement, une fois l'ensemble des processus automatisés.

Les métiers d'analyste, par exemple, devraient être très fortement outillés dans les prochaines années. Leur rôle sera donc recentré sur les aspects « d'enquête » lorsqu'une anomalie ne sera pas traitée par la machine.

1 nouveau métier-repère :

- Animateur risque et conformité

Une nécessaire évolution de la cartographie des métiers-repères

La disparition ou la transformation prévue de certains métiers d'ici 2025, couplée à l'apparition d'autres métiers, entraîneront nécessairement des changements dans la cartographie des métiers-repères de la banque.

Voici donc une vision prospective de ce à quoi pourrait ressembler la cartographie des métiers-repères en 2025.



Les impacts sur les compétences

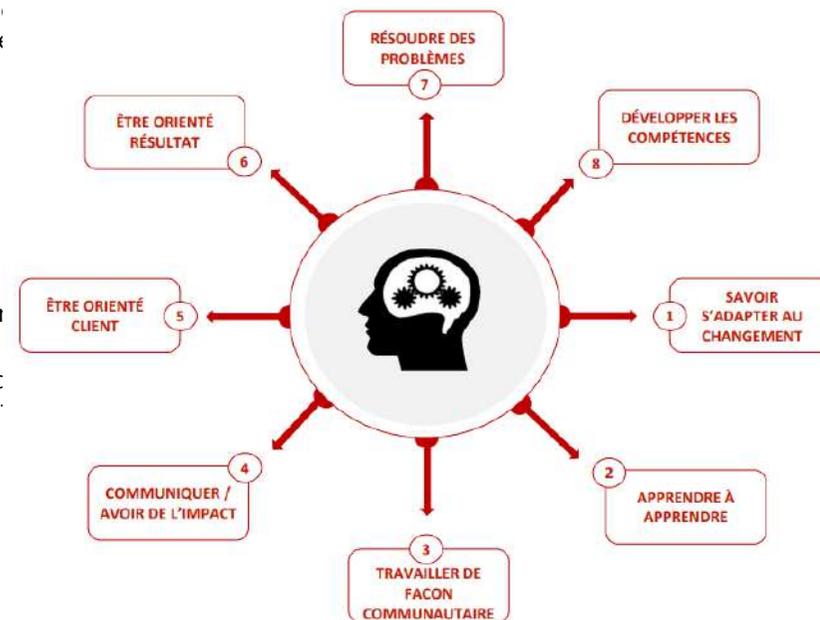
Des évolutions du contenu des métiers de la banque découlent une évolution des compétences mobilisables par ces métiers. Certaines compétences, d'ordre cognitives, transverses à tous les métiers, seront nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers cruciales dans le fonctionnement de la banque en 2025.

Évolution pour les compétences spécifiques à chaque métier

De manière générale, pour effectuer les missions nécessaires à l'exercice de leur métiers, les collaborateurs du secteur bancaire vont devoir renforcer leurs compétences techniques.

Cette montée en compétences va devoir s'effectuer sur un laps de temps relativement court, pour répondre aux nouveaux impératifs édictés par les transformations du secteur.

8 compétences cognitives nécessaires à tous les métiers :



Les leviers d'accompagnement à mobiliser

Les approches RH traditionnelles ne suffiront pas pour résilier la transformation des métiers d'ici 2025. face à l'ampleur de la transformation, l'approche compétences va s'imposer comme la solution pour une organisation active et réactive. quels sont les leviers d'accompagnement qui peuvent être mis en place afin d'accompagner les collaborateurs actuels des banques vers ce que sera leur rôle en 2025 ?

#1. Transformer l'organisation pour promouvoir les compétences relationnelles

Améliorer le système homme-machine : transformer les outils de contrôle en outils au service des utilisateurs finaux

Mettre en place un système de contrôle affaibli pour créer un contexte favorable et développer l'empathie client

Faire bénéficier les collaborateurs de certaines latitudes dans leurs actions

Sensibiliser l'encadrement sur son rôle clé dans la création d'un contexte de confiance

Porter un effort particulier sur les échelons de management intermédiaires : transmission de savoir importante de la part des responsables à leurs équipes.

#2. Favoriser la montée en compétences

Substituer l'évolution en expertises à l'évolution managériale pour retenir leurs collaborateurs

accompagner cette montée en compétences d'un système de labellisation interne

tirer profit de dispositifs innovants : nouveaux formats pédagogiques alliant formation en présentiel et à distance, et réseau interne de partage d'expertises et de coaching

accompagner cette stratégie de montée en expertise d'un maintien de niveau de formation initiale demandé

Personnaliser le suivi apporté à chaque collaborateur avec un passeport de suivi de formation individualisé.

#3. Accompagner et sensibiliser sur les évolutions profondes qui affectent le système bancaire

Renforcer l'accompagnement des collaborateurs sur les nouvelles technologies

accompagner les collaborateurs dans leur objectif de progression avec des outils spécifiques et le management

mettre en oeuvre des actions spécifiques de sensibilisation

accompagner les managers notamment pour maîtriser leur nouvelle posture de coach et permettre de favoriser la conduite du changement au sein de leurs équipes.

Présentation de l'étude Évènement du 6 décembre 2018 :

Regards croisés

Baromètre Regards Croisés fait le point sur l'évaluation des tendances RH à l'horizon 2025.



Table Ronde des Experts

"Les 8 tendances qui impacteront les métiers et les compétences"



De Gauche à droite : Jean-Bernard Girault, Président et Co-fondateur HTS Consulting & Wiserskills

Carole Menguy Houel, Directrice Associée HTS Consulting & Co-Fondatrice Wiserskills

Cyril Bourgois, Directeur de la Stratégie, de la Transformation Digitale et de l'Innovation - Groupe Casino,

Philippe Morel, Administrateur - Phorlive Capital

Jean-Nöel Thiollier Vice-Président RH et Transformation - Dentsu Aegis Network

24h de la vie des métiers de la banque

"Et si on incarnait les métiers et les compétences pour mettre en lumière ce qu'il nous reste à parcourir ?"

3 métiers à la loupe :

Chargé de clientèle particuliers

Responsable des Ressources Humaines

Expert en mégadonnées



Passez à l'action

"Comment réussir l'accompagnement au changement ?"

Closing Guest

"Le retour d'expérience"

Stéphane Dubois, Directeur des Ressources Humaines - BDDF Société Générale



Pour en savoir plus, retrouvez le détail de l'après-midi sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



Pour en savoir plus, retrouvez le rapport complet et la synthèse de l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



L'enquête sur le devenir des alternants après leur cursus - Promotion 2017

Dans le cadre du relevé de conclusion du pacte de responsabilité, l'Observatoire s'est vu confié par la branche AFB la réalisation d'une enquête sur le devenir des alternants après leur cursus.

Cette enquête était prévue pour 3 ans (2015-2017).

Observer le parcours des alternants diplômés

Pour savoir ce que deviennent les alternants après leur cursus, l'Observatoire a établi un questionnaire pour interroger systématiquement les jeunes sur leur devenir, six mois environ après la fin de leur contrat en alternance et l'obtention de leur diplôme.

Un questionnaire a été envoyé en janvier 2018 pour la promotion de juin 2017 et en mars 2018 pour celle de septembre 2017.

Les résultats détaillés concernant la promotion 2017 sont disponibles sur notre site internet.

Afin de comparer l'évolution sur les 3 exercices, un récapitulatif des résultats sur les 3 années (2015-2017) a été réalisé.

Cette enquête permet d'apprécier le taux de transformation et de valider le taux des alternants répondants maintenus dans les entreprises.



Pour en savoir plus, retrouvez tous les résultats sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



Retrouvez les résultats de l'étude en vidéo sur la chaîne YouTube de l'Observatoire

Les données sociales de l'Observatoire

Pour répondre à sa mission, l'Observatoire mène une veille active sur l'évolution quantitative des métiers de la branche. Ainsi, plusieurs rapports statistiques sont publiés :

Des données générales sur la population bancaire

Le Profil de branche AFB décrit la situation de l'emploi dans les banques adhérentes à l'Association Française des Banques : poids du secteur, profil socio-démographique des salariés, effectifs des alternants, les entrées et sorties...

Contours - Des données sur les métiers-repères

Cette publication met en avant pour chacun des métiers-repères une série d'indicateurs qui permet d'observer l'évolution quantitative des métiers de la banque : le poids des métiers dans le total de la population bancaire, leurs caractéristiques propres en matière démographique, leur dynamisme (embauches, niveaux de qualification à l'entrée, formation, mobilités, départs...).

Contours vient compléter le Guide des métiers-repères qui caractérise de manière qualitative les 26 métiers de la branche. Les chiffres clés - Des données régionales en comparaison avec les données nationales.

L'Observatoire publie une plaquette qui reprend les principaux chiffres de l'emploi dans les banques AFB.

Ces éléments ont été déclinés pour les 13 régions.



Pour en savoir plus, retrouvez toutes les publications sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

L'Observatoire renforce sa présence sur le web

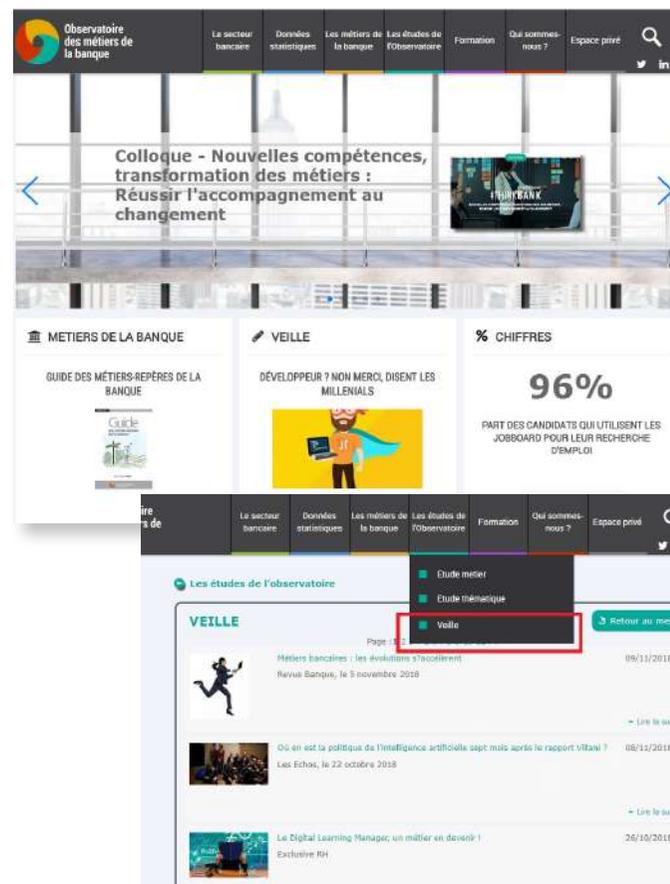
L'Observatoire est présent sur les réseaux sociaux.

Twitter & LinkedIn

L'Observatoire est présent sur les réseaux sociaux : Twitter et LinkedIn. Travaux de l'Observatoire, chiffres clés, articles de presse sont relayés quotidiennement.

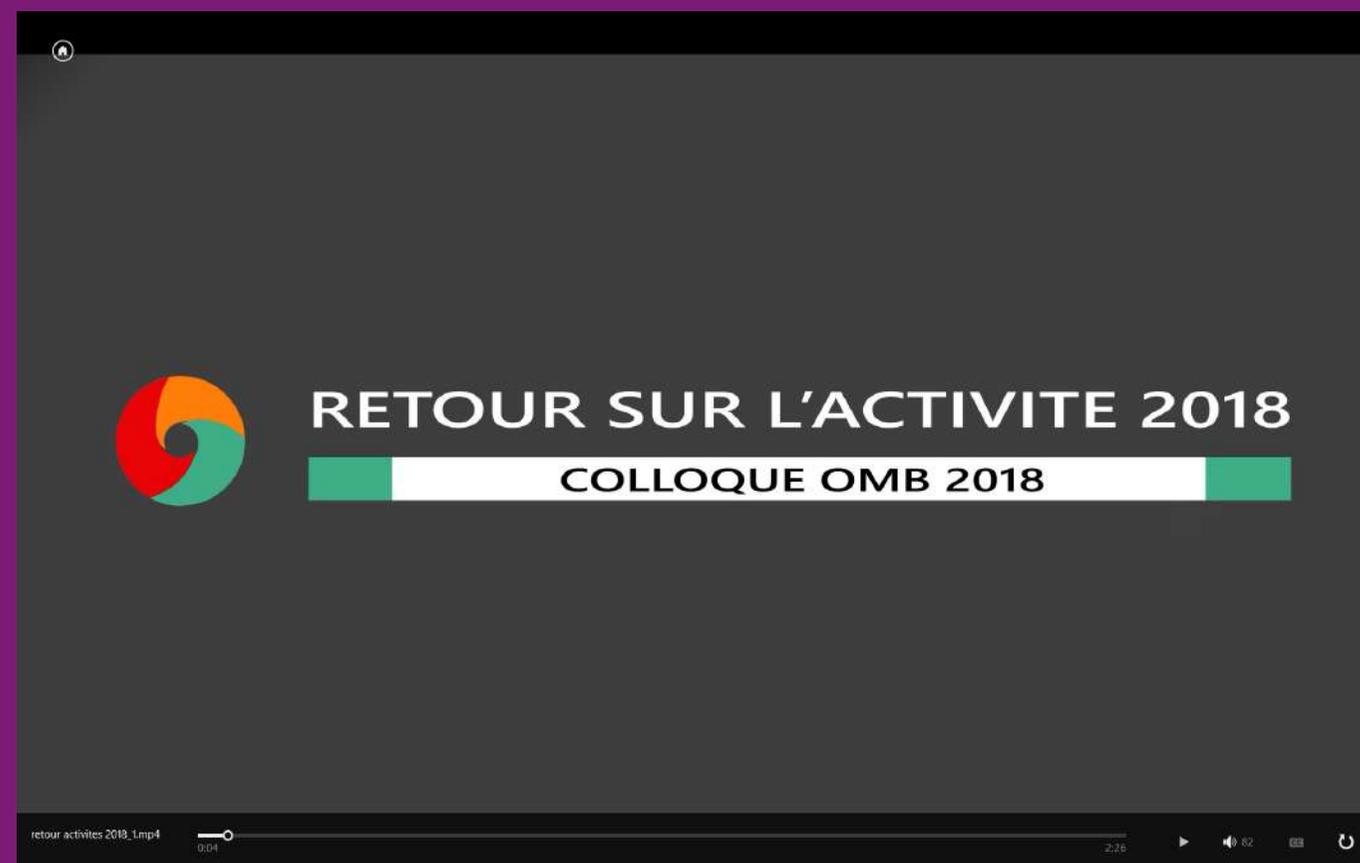
Site internet de l'Observatoire

Tous les travaux de l'Observatoire sont en libre accès sur son site internet : études métiers, thématiques, chiffres clés de l'emploi, événements de l'Observatoire. Dans la rubrique veille, des articles de presse sur les sujets qui préoccupent l'Observatoire sont publiés.

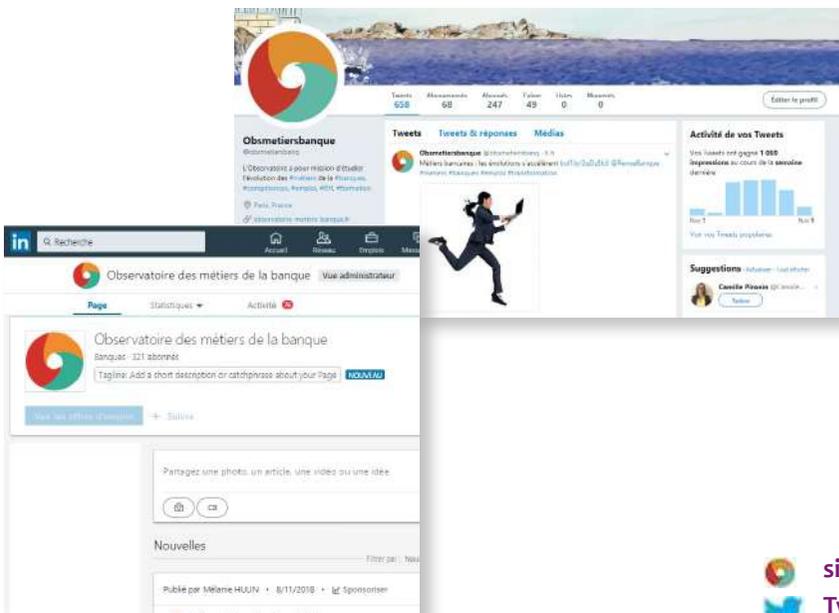


Page d'accueil et la rubrique «veille» du site internet de l'Observatoire

L'activité de l'Observatoire de l'année 2018 en vidéo



Retrouvez la vidéo sur la chaîne YouTube de l'Observatoire



 site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr
 Twitter : [@obsmetiersbanq](https://twitter.com/obsmetiersbanq)
 LinkedIn : [page observatoire des métiers de la banque](https://www.linkedin.com/company/observatoire-des-metiers-de-la-banque)

RAPPORT ANNUEL 2018

Responsable de la publication : Béatrice Layan
Réalisation : Mélanie Hulin

La reproduction totale ou partielle de cet ouvrage sans accord écrit de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque est interdite conformément aux dispositions du code de la propriété intellectuelle.

© Observatoire des métiers de la banque



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes dans la banque

Responsable de la publication

Béatrice Layan
blayan@afb.fr

Réalisation

Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP

18, rue La Fayette - 75009 PARIS
Tél. : 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr