



Observatoire

*des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes*
DANS LA BANQUE

Rapport 2005

&

Le point sur la population des banques AFB et du Groupe Banque Populaire

Données à fin 2004

décembre 2005

l' Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et des hommes dans la banque a été institué aux termes de la Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

Il est prévu et organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005, qui lui consacre son chapitre II.

Entrent dans son champ d'activité les banques de l'AFB et le Groupe Banque populaire.

L'accord assigne en particulier à l'Observatoire comme axes de travail :

- > la constitution et le suivi de bases de données sur les effectifs et sur la formation continue,
- > la veille prospective sur les facteurs d'évolution de l'emploi,
- > l'analyse des différents métiers et de leur évolution,
- > les études concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- > les comparaisons au sein du monde bancaire, au niveau national et européen.

L'orientation des travaux et des interventions de l'Observatoire appartient à un **Comité de pilotage paritaire**. Chacune des deux délégations le composant — patronale et syndicale — désigne à son tour un président nommé pour deux ans.

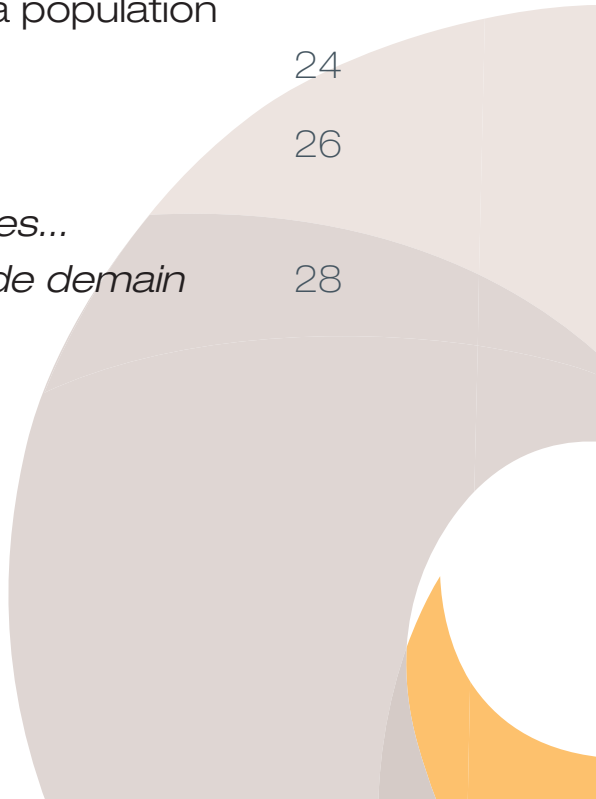
Une association, **Banque-Métiers-Egalité Professionnelle (BMEP)**, assure le fonctionnement courant de l'Observatoire.

Le Comité de pilotage se prononce sur les destinataires des études autres que ceux désignés par l'Accord (le premier destinataire est la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi). Il donne son avis sur les personnes qualifiées et les organismes compétents auxquels il sera fait appel. C'est également sous son égide que sera développé le site internet de l'Observatoire.

Les banques participent au bon fonctionnement de l'Observatoire. Il leur appartient notamment de fournir les informations nécessaires aux enquêtes.

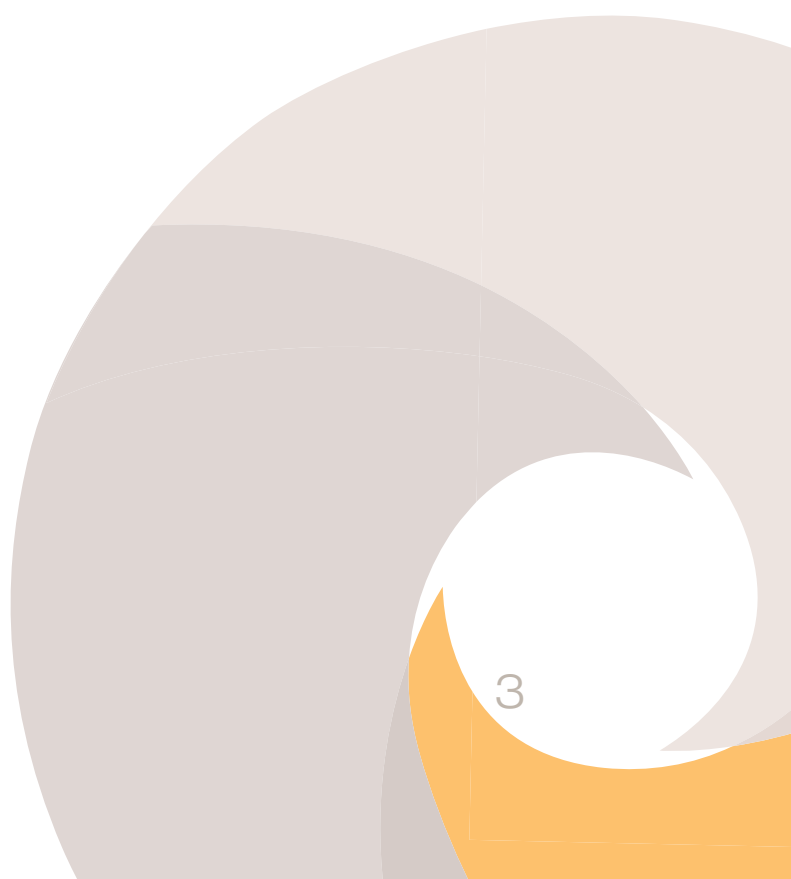
Sommaire

●	Activité 2005 de l'Observatoire	3
●	Le point sur la population des banques AFB et du Groupe Banque Populaire	7
1.	L'évolution de la population des banques AFB et du Groupe Banque Populaire	8
2.	Composition par âges	10
3.	Niveaux de formation initiale	14
4.	Catégories professionnelles	16
5.	Evolution des métiers	18
6.	Répartition géographique	22
7.	Part des femmes dans la population et les activités bancaires	24
8.	Le travail à temps partiel	26
9.	<i>A la recherche d'équilibres... ...dictés par les métiers de demain</i>	28





Activité 2005 de l'Observatoire



Activité 2005 de l'Observatoire



Le Comité de pilotage paritaire s'est réuni pour la première fois le 15 avril 2005. Cette séance jouait une double fonction, de fondation de la vie de l'Observatoire et d'ouverture de l'exercice annuel.

Le Comité de pilotage a adopté le programme 2005 comportant deux grands axes : la constitution d'une base d'information statistique et l'amorce d'une activité d'étude sur des sujets clés intéressant la population bancaire.

1. CONSTITUTION D'UNE BASE DE DONNÉES

Il apparaît à l'évidence que toute démarche prospective doit être précédée d'une bonne connaissance de la population étudiée. En matière de données statistiques sur les effectifs, l'Observatoire ne s'est pas trouvé complètement démuni au point de départ puisqu'il a pu bénéficier de l'Enquête annuelle sur l'emploi auprès des établissements de la branche. Cette enquête présente un bon recul rétrospectif, une couverture de la plupart des indicateurs significatifs, une répartition hommes/femmes des différentes données. Mais pour permettre des analyses fines et complètes sur l'emploi, la formation et la parité, l'Observatoire devait faire évoluer cet outil sur plusieurs points : la précision de la méthodologie, l'utilisation de sources externes à la profession et un début d'élargissement à l'ensemble de la profession bancaire.

> En matière de méthodologie, il était en effet indispensable de se concerter avec les établissements bancaires pour homogénéiser et « sécuriser » les indicateurs utilisés. Un recueil des différentes définitions utilisées a été composé et diffusé au mois de mai auprès des banques AFB et du Groupe Banque Populaire. L'échange qui s'est instauré a permis de faire d'utiles mises au point, avec, à la clé, la nécessité pour certains établissements d'ajuster leurs traitements statistiques.

A ce jour, la collecte de données porte sur des banques représentant 80 % de la population du champ d'activité de l'Observatoire. Une rencontre de l'ensemble des correspondants statistiques de l'AFB et de l'Observatoire se tiendra début 2006.

Les statistiques recueillies, ainsi améliorées et complétées, ont été publiées le 1^{er} septembre sous une forme très « visuelle ». Cette publication, « La base de données sociales », sera renouvelée chaque année à une date que l'Observatoire — en étroite collaboration avec l'équipe statistique travaillant pour l'AFB ⁽¹⁾ — s'efforcera de rapprocher le plus possible de la fin de l'exercice précédent.

> Dans le domaine des sources, il est apparu nécessaire de compléter l'information d'origine interne à la branche par des données provenant de sources externes. Des contacts avec l'INSEE, l'UNEDIC, le Commissariat du Plan, la DARES, l'ANPE, le CEREP apparaissaient au demeurant indispensables pour permettre à ces organismes de connaître l'Observatoire bancaire, ses besoins et ses apports possibles. Les échanges qui se sont déroulés ont mis en relief une coïncidence d'ensemble des grandes données produites de part et d'autre, mais aussi certaines difficultés de nomenclatures. En effet, les catégories dans lesquelles les grands organismes publics ou parapublics recueillent les statistiques sur l'emploi bancaire ne correspondent pas nécessairement

(1) « Information et Services Adhérents » — FBF (cette équipe travaille pour l'Observatoire dans le champ d'activité de ce dernier).

aux structures de la profession telles qu'elles ont évolué ces dernières années ⁽¹⁾. L'Observatoire bancaire, à cet égard, doit être force de veille et de proposition sur les nomenclatures.

Il faut noter la source très utile que constitue l'UNEDIC en matière de statistiques régionales et locales. Elle a permis d'enrichir la Base de données sociales d'un chapitre sur la répartition géographique des effectifs. Par ailleurs, on doit souligner le rôle précieux que s'était assigné le Commissariat général du Plan en tant que lieu de rencontre et de coordination des différents observatoires de branche. Le Commissariat a réalisé une grosse étude méthodologique sur la prospective Métiers ⁽²⁾, dont la publication a été précédée en juin dernier d'une réunion des principaux observatoires. La disparition de cet organisme sous sa forme actuelle pose la question d'un nouveau lieu d'échange sur les travaux prospectifs.

> Concernant enfin le **domaine couvert** en matière **statistique**, il est actuellement déterminé par le champ d'activité de l'Observatoire, c'est-à-dire les banques AFB et le Groupe Banque Populaire. Ce champ est celui de la branche qu'identifie la Convention Collective de la Banque du 10 janvier 2000 ⁽³⁾. Le besoin se fait toutefois sentir d'un recueil minimal de données à l'échelle de l'ensemble de la profession ⁽⁴⁾ : tant pour des raisons propres à l'analyse (caractérisation de populations exerçant les mêmes métiers) que pour répondre à une demande extérieure (journalistes, pouvoirs publics, instances européennes...). Un contact a été établi sur ce point avec les responsables de la fonction Observatoire à la Fédération Nationale du Crédit Agricole, à la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne et de Prévoyance, à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel. Il en est ressorti une volonté commune de rassembler des données démographiques de base. La

tâche préalable d'homogénéisation des définitions sera menée début 2006.

2. ETUDES SPÉCIFIQUES

Le deuxième grand axe de 2005 a consisté à initialiser des **études spécifiques**. La définition de fonctions de l'Observatoire comporte en effet la direction d'études menées par des organismes extérieurs. Un grand nombre de sujets pouvait être envisagé, même en étant très attentif à ne pas répliquer inutilement des travaux déjà réalisés à l'extérieur de la branche et à ne pas empiéter sur la capacité prospective propre aux établissements. Parmi les thèmes possibles, deux ont été avalisés par le Comité de pilotage au titre de l'exercice 2005.

> Le premier porte sur les **personnels de 45-50 ans** dans la banque. Pendant longtemps, on atteignait entre 45 et 50 ans son "sommet de carrière", les années au-delà de 50 ans enregistrant une stagnation avant un départ en retraite plus ou moins anticipé. Depuis peu, les perspectives des salariés de 45-50 ans sont profondément modifiées par la réforme du régime des retraites (les départs auront lieu à 60 ans, voire au-delà) et par le besoin qu'auront les établissements de les conserver en raison du départ massif des couches plus âgées. L'Observatoire doit donc mener une investigation approfondie sur cette couche d'âge : sa composition, ses motivations, ses besoins de formation. L'Observatoire s'appuiera sur une étude que réalisera *Entreprise & Personnel*. A mi-novembre 2005, le recueil des statistiques — délicat en raison du caractère inédit de ce type de recherche — était en bonne voie.

> Le deuxième sujet consiste à chercher un angle d'attaque pertinent sur la question de l'**égalité professionnelle entre les femmes et le hommes**. Les données disponibles

(1) "Muraille de Chine" entre les activités bancaires et les activités de gestion, constitution d'entités spécifiques de financement et de marché, etc.

(2) « *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche* », Commissariat général du Plan, juillet 2005.

(3) Le Groupe Banque Populaire a une convention collective identique à celle des banques AFB. Il entre dans ce champ.

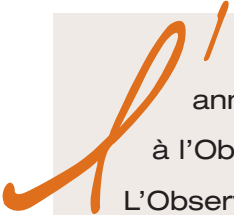
(4) L'ensemble précédent de banques, auquel s'ajoutent les banques mutualistes et coopératives, soit le périmètre FBF.

montrent bien que les déroulements de carrière sont globalement moins favorables pour les femmes que pour les hommes. Mais ces données sont statiques : elles mesurent des écarts à un moment donné, sans grand enseignement sur leur genèse. Aussi a-t-il été souhaité de mener une étude longitudinale, suivant à travers le temps des "cohortes" de femmes et d'hommes entrées dans la carrière bancaire sur des bases identiques, pour trouver les causes de divergence intervenant ultérieurement. Cette étude a été confiée au CEREQ, qui a une grande expérience des études longitudinales. Toutefois, la prise de recul statistique sur de longues durées s'avère difficile, en raison notamment des changements de logiciels de gestion du personnel intervenus au tournant des années 2000. A fin novembre 2005, on examinait, tant avec les banques qu'avec le CEREQ, les moyens de surmonter ces écueils afférents aux bases de données.

A côté de ces activités principales, l'Observatoire a mené des tâches touchant à sa propre organisation, ainsi que différents travaux d'études. Au plan "institutionnel", il s'est agi de fonder l'association de gestion BMEP, de roder la préparation et le déroulement des conseils d'administration (BMEP) et des comités de pilotage (Observatoire), de passer des conventions de service avec la FBF et l'OPCA Banques. En matière d'études,

l'Observatoire a été plusieurs fois sollicité pour fournir de l'information soit à l'intérieur du secteur financier (Paris Europlace), soit à l'extérieur (CODEV/Mairie de Paris). S'agissant du CODEV, l'Observatoire a été partie prenante d'une étude sur les emplois financiers à Paris. Cette étude devrait avoir des prolongements en 2006 sur le thème de la formation.

Le Comité de pilotage a par ailleurs formulé le souhait que les études ne soient pas purement « hexagonales », mais permettent de faire des comparaisons internationales, en particulier au plan européen. A cette fin, le responsable de l'Observatoire a rejoint le projet *Demography*. Ce projet — qui réunit notamment les organisations syndicales européennes, la Fédération Bancaire Européenne, l'Association Européenne des Caisses d'Epargne et la Fédération des Banques Mutualistes — a pour objectif d'étudier le renouvellement démographique dans les différents secteurs bancaires européens (occurrence du phénomène en fonction des profils d'âges, mesures pour maintenir en activité les personnels dits « âgés », transmission d'expérience aux plus jeunes, etc.). L'Observatoire a fourni les données concernant sa population. Fin novembre 2005, la Commission Européenne a donné son accord au déroulement de ce projet sur les quatorze mois à venir.



l'année 2005 a donc comporté un ensemble d'activités conférant à l'Observatoire existence et personnalité.

L'Observatoire bancaire entend être un lieu d'investigation et d'études dans lequel les partenaires sociaux pourront ensemble décrypter les évolutions rapides influant sur la vie professionnelle des personnels.

C'est sous le double signe de la rigueur et de l'échange qu'est placé l'exercice 2006 qui s'ouvre.

Le point
sur la population
des banques AFB
et du Groupe
Banque Populaire

1. L'évolution de la population des banques AFB et du Groupe Banque Populaire

Tendance à la croissance depuis quatre ans

En 2004, après le léger recul constaté l'année précédente, les effectifs des banques AFB et du Groupe Banque Populaire s'inscrivent de nouveau sur la tendance croissante observée depuis 2000. Grâce à la reprise de ces quatre dernières années, les effectifs retrouvent fin 2004 leur niveau d'il y a huit ans.

Schéma 1.1

Le chiffre brut des embauches est légèrement supérieur à 22 000, soit un taux de l'ordre de 10 % rapporté à la population bancaire de fin 2003. Malgré son profil inégal durant les quatre dernières années, le taux d'embauche est resté constamment supérieur au taux des départs, ce qui a donc produit la croissance des effectifs des banques AFB + Groupe Banque Populaire observée sur cette période.

Schéma 1.2

Si on prend du recul par rapport à ces dernières années, on voit que l'année 2000 avait mis fin à un long mouvement de diminution (- 15% pour la période 1990-2000). Certes, dans les années 1990, l'embauche n'avait quasiment jamais cessé de progresser, mais les départs restaient supérieurs aux entrées. Il a fallu attendre 2001 pour que les embauches dépassent les départs. L'écart est même particulièrement net en 2001, une croissance du recrutement répondant à la mise en place des 35 heures.

Le niveau actuel des recrutements comporte une part importante de mouvements entre banques. On ne peut pas quantifier les mouvements purement individuels (démission dans un établissement suivi de l'entrée dans un autre) puisqu'ils ne sont pas répertoriés dans les ba-

ses de données. Des sondages indiquent qu'ils sont élevés dans la couche 24-28 ans. On peut en revanche mesurer avec précision les mouvements résultant de restructurations (créations d'entités nouvelles à partir d'établissements existants, fusions de banques). Ces transferts occasionnent 15 % des entrées brutes en 2004.

Il est intéressant d'observer l'évolution des effectifs de l'ensemble de la profession ("banques commerciales" et réseaux mutualistes) sur longue période. Ils s'élevaient à 422 000 fin 1984, à 377 000 fin 2004. On enregistre donc une décroissance de 10 % sur 20 ans. Elle n'est certes pas négligeable, recouvrant notamment de sérieux problèmes d'effectifs dans certains établissements, d'autant plus difficiles à vivre et à traiter qu'ils se produisaient dans un contexte national de crise de l'emploi. Mais cette décroissance est beaucoup moins accusée que celle de grands systèmes bancaires voisins. En particulier la Grande-Bretagne a vu ses effectifs bancaires diminuer de 25 % durant la seule décennie 90. On peut donc avancer que le système bancaire français a subi des transformations — de métiers, de méthodes — sans que les effectifs employés ne soient affectés de manière majeure.

Cette population bancaire française n'en a pas moins connu des mutations — vieillissement, qualification plus forte, part croissante des activités commerciales, migration vers la région parisienne. C'est ce que cherche à mettre en évidence l'observation qui va suivre des différentes données disponibles pour les banques AFB et le Groupe Banque Populaire.

> Evolution des effectifs

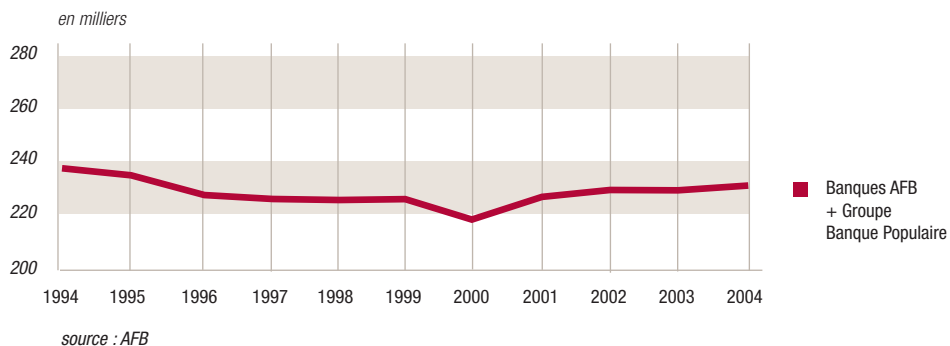


schéma 1.1

en milliers

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Banque AFB + Groupe Banque Populaire	238,2	234,2	228,7	225,1	223,7	224,0	219,6	226,4	228,8	228,3	229,3

source : AFB

> Evolution du nombre d'embauches et de départs

en nombre

	2000	2001	2002	2003	2004
> embauches	17 922	25 338	22 413	19 331	22 167
> départs	19 401	18 971	20 263	19 011	19 588

source : AFB

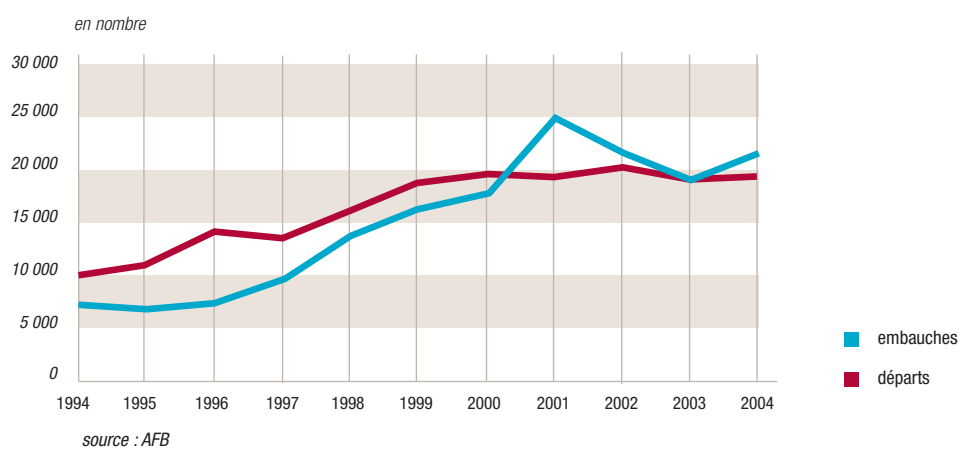


schéma 1.2

2. Composition par âges

Déséquilibres par vagues successives

La pyramide des âges de la population bancaire décrit très lisiblement l'histoire démographique de la profession. Les fortes embauches des années 1970 (croissance des commerciaux à la suite de la bancarisation de la population française, multiplication des personnels administratifs face à l'afflux d'opérations, émergence d'une couche nombreuse d'informaticiens) déterminent ce "ventre" de la pyramide, très visible au-delà de la génération des 46/47 ans. A partir de 1977-1978, une lente décroissance des effectifs s'était produite, fondée sur l'érosion naturelle et sur l'absence de recrutement. Certaines années, l'embauche était réduite à un étiaje extrêmement bas. Il en résulte aujourd'hui le "pincement" de la pyramide au niveau des cou-

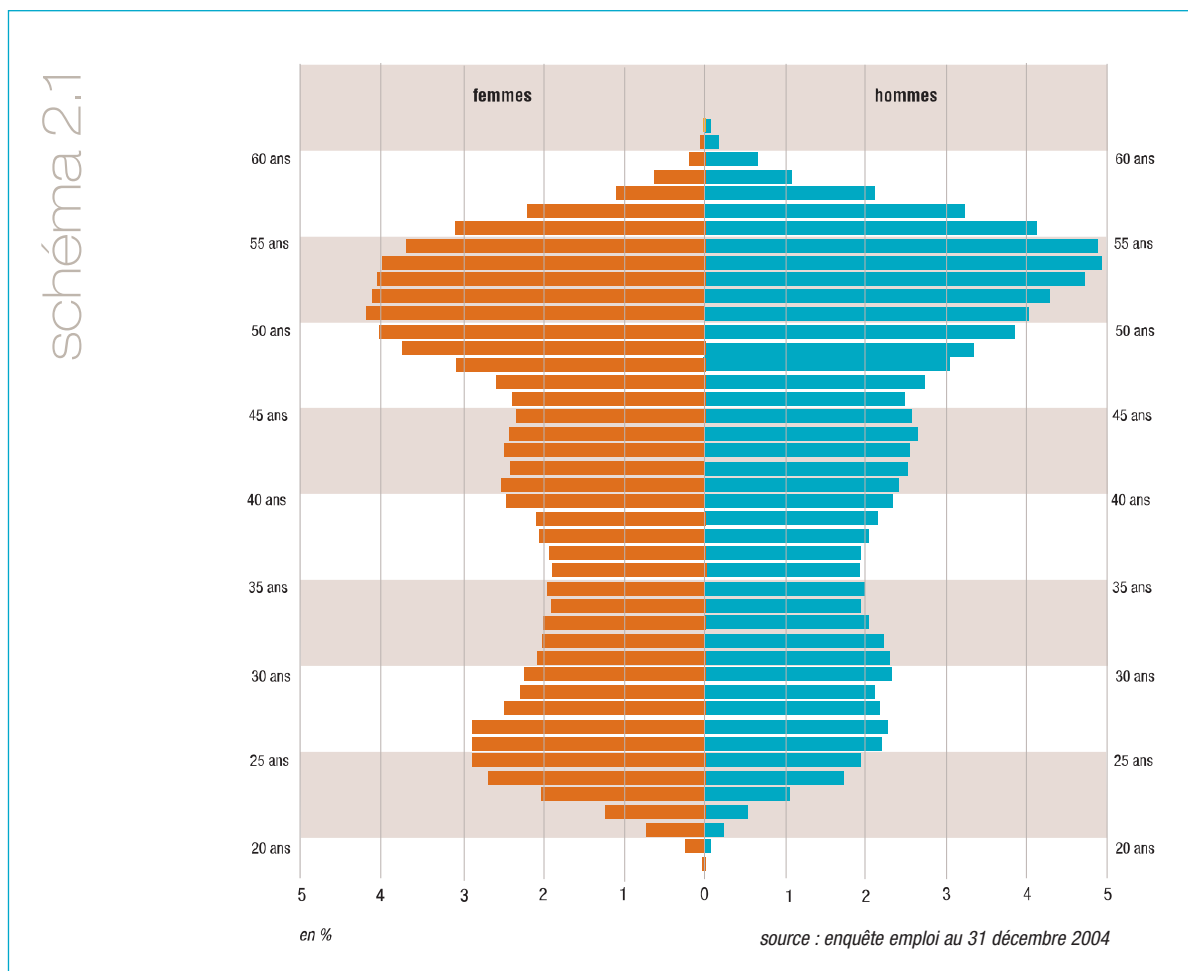
ches de 32 à 46 ans. La reprise récente de l'embauche donne une certaine assise à la pyramide, entre 25 à 31 ans pour les hommes, jusqu'à 27 ans pour les femmes qui ont vu leur recrutement se développer plus récemment.

Schéma 2.1

La surreprésentation des générations nées entre 1945 et 1956-57 est certes un trait dominant de la population française, comme de toutes les sociétés qui ont connu le baby-boom. Toutefois, le fort taux d'inactivité des seniors en France (chômage ou retrait du marché du travail) atténue le phénomène sur la pyramide nationale de la population active occupée.

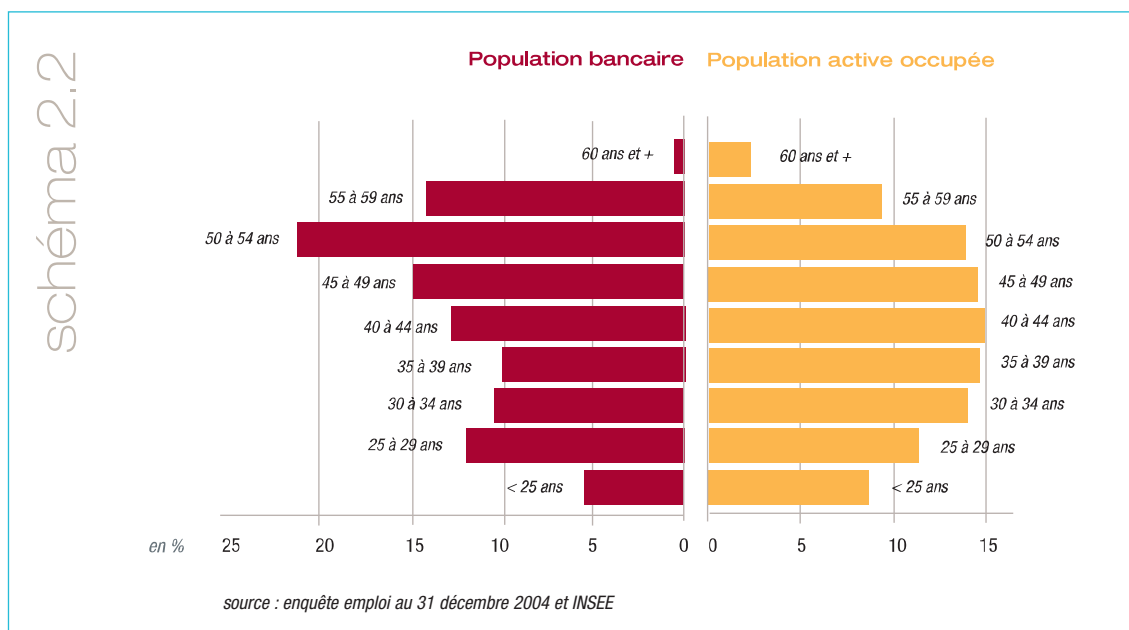
Schéma 2.2

> Pyramide femmes/hommes



Cette pyramide présente une décroissance régulière à partir de 40-45 ans. La population bancaire offre, quant à elle, l'image très caractéristique d'une forte excroissance des 46-55 ans. "L'évidement" des 30-40 ans est également un trait propre de la population bancaire, marquée par un fort stop-and-go de l'embauche ("go-and-stop" en l'occurrence).

> Comparaison population bancaire / population française active occupée



Le vieillissement de la population bancaire trouve encore sa traduction dans l'importance de la couche des salariés de plus de 25 ans d'ancienneté : 26 % il y a dix ans, 40 % aujourd'hui.

Schéma 2.3 (page suivante)

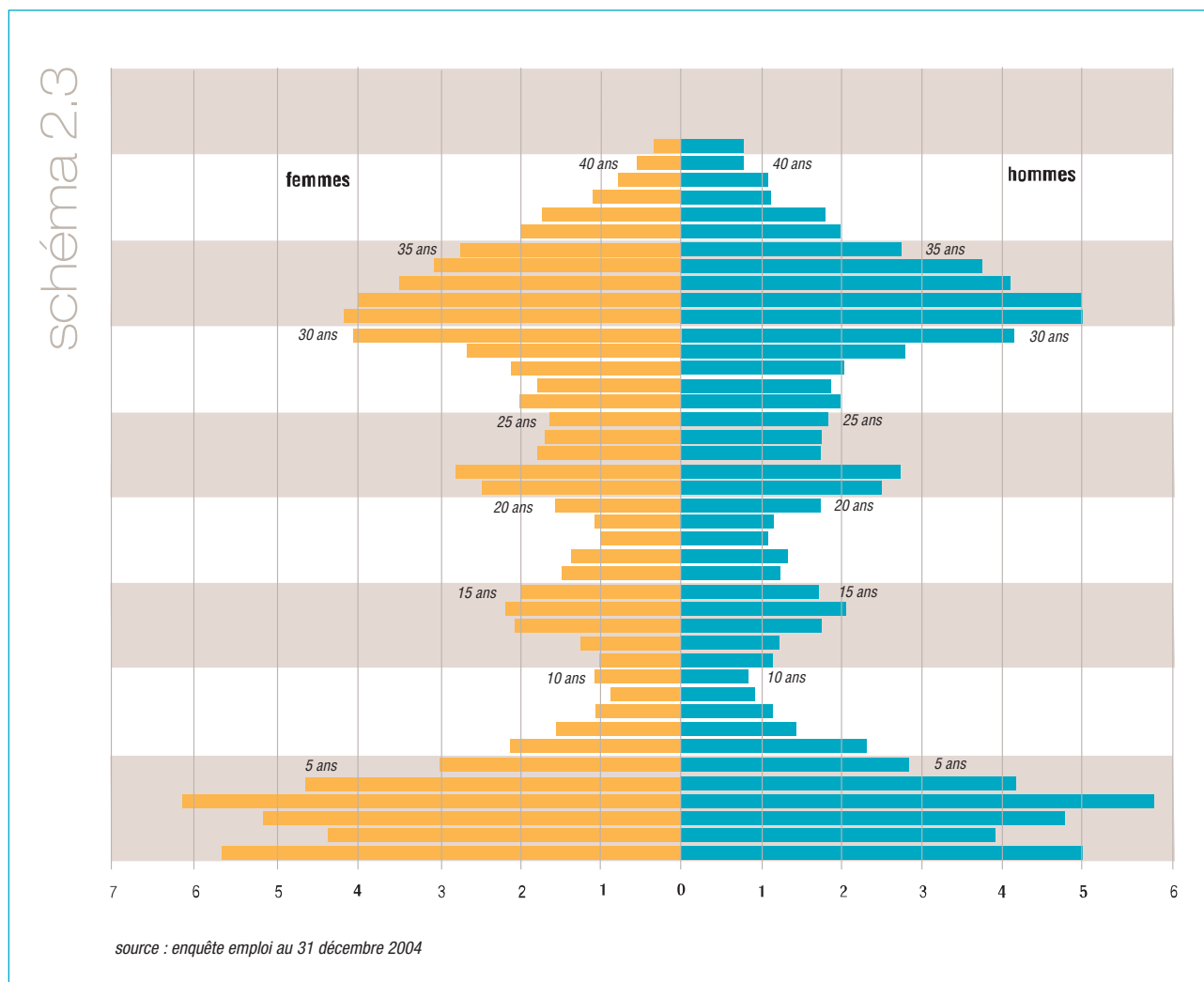
L'existence d'une "base" des moins de 5 ans (25 % du total) peut apparaître comme un trait dynamique de cette pyramide des anciennetés. En réalité, si elle reflète bien le flux d'embauches réalisé depuis quatre ans, elle témoigne aussi de l'important turn over entre banques ⁽¹⁾. Le mode d'enregistrement des entrants ne permet pas de distinguer, au sein des nouveaux recrutés dans un établissement, ceux qui accèdent pour la première fois à la profession et ceux qui proviennent d'un autre établissement.

Le vieillissement toutefois n'a pas eu l'effet qu'on pourrait escompter sur l'âge moyen des personnes. En dix ans, l'âge moyen passe de 41 à un peu plus de 42 ans. Cette dérive est limitée pour deux raisons. D'une part, la reprise de l'embauche a eu son effet sur l'âge moyen. D'autre part, les modalités de départs anticipés mises en oeuvre dans les établissements bancaires ont restreint l'incidence du vieillissement. En quelque sorte, de nombreux salariés sont partis avant d'être "vieux" au sens de la population active française.

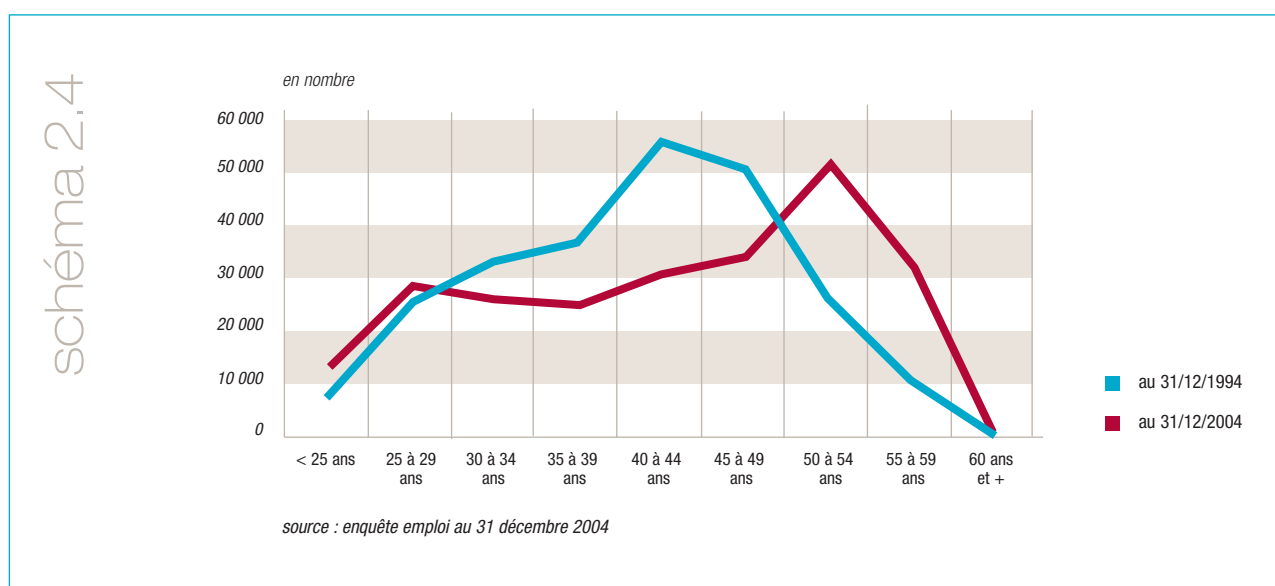
Schéma 2.4 (page suivante)

(1) Turn over entendu dans cette étude comme mouvements d'entrées et de sorties.

> Pyramide par ancienneté



> Nombre de salariés par classe d'âge



Avec la réforme du régime des retraites, les départs vont se produire plus systématiquement à 60 ans, voire au-delà. Le départ des couches nombreuses s'en trouvera donc quelque peu retardé. Mais quand il va se produire, le phénomène revêtira un tour massif. A compter de 2009, ce sont des couches représentant 4,3 % de la population AFB + Groupe Banque Populaire qui quitteront chaque année la profession.

Les départs seront particulièrement nombreux pendant trois ans. Puis la "décapitation" de la pyramide se poursuivra sur près de 10 ans. Pendant ce temps, même dans le cas où les recrutements ne remplacent pas les partants au taux de un-pour-un, une base se sera reconstituée. La pyramide offrira progressivement une image rajeunie et dynamique. Mais en réalité, faute d'avoir embauché à temps suffisamment de salariés d'âges intermédiaires (30-40 ans), la profession n'aura pas pu enrayer le vaste mouvement de stop-and-go qui la caractérise depuis longtemps : un autre "ventre" sera en formation.

3. Niveaux de formation initiale

Une structure en lente évolution sous l'effet d'un recrutement centré sur bac + 2

La structure des effectifs bancaires par niveaux de diplôme en 2004 reflète la part graduellement plus élevée occupée par les diplômés d'enseignement supérieur.

Cette tendance appelle cependant plusieurs remarques.

1. Si les évolutions sont nettes au niveau de l'embauche (le recrutement s'effectue actuellement pour les quatre cinquièmes à bac + 2 et au-dessus), elles sont lentes à manifester leur effet sur la population bancaire totale en raison d'une situation comptant, au départ, peu de diplômés d'enseignement supérieur. Jusqu'en 1997, en effet, les effectifs bancaires étaient aux trois quarts composés de salariés dont le diplôme initial ne dépassait pas le baccalauréat.

Schéma 3.1 et 3.2

2. Au sein des diplômés de l'enseignement supérieur, le nombre de bac + 2 et 3 s'accroît actuellement plus vite que celui des bac + 4 et plus. On est certes passé par une période de forte embauche des bac + 4 et plus, au tournant des années 2000, avec l'essor des activités de marché et de la gestion d'actifs. Mais depuis, les embauches de ce niveau ont diminué. Et les bac + 2 et bac + 3 sont recrutés en grand nombre sous l'effet du nouveau développement de la banque de détail.

3. Enfin il faut noter qu'une partie des salariés avec un bac + 2 ou 3 a en réalité abordé la banque avec le seul niveau bac. Ils ont ensuite acquis un diplôme plus élevé — fréquemment le BTS banque et la licence professionnelle de banque — dans le cadre de l'alternance. Si la profession ne titularise désormais que des bac + 2 et plus, elle s'adresse au départ à des jeunes présentant une large gamme de formations initiales.

On constate sur la pyramide des âges des recrutements que, classiquement, l'embauche diminue avec l'âge :

Schéma 3.3

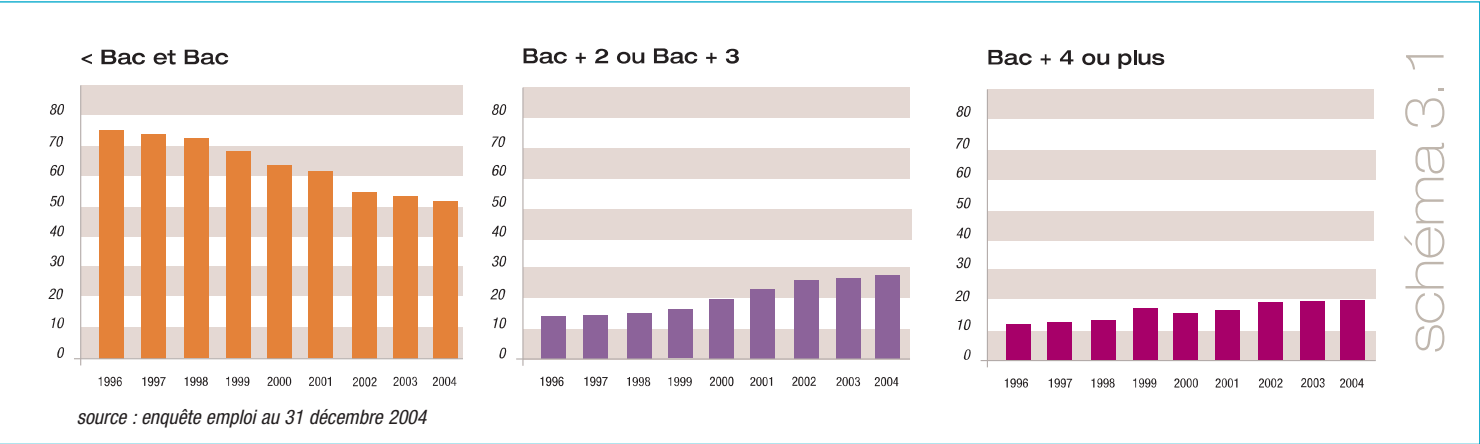
Toutefois, une part relativement importante des recrutements a lieu, non seulement à l'âge traditionnel de la fin des études, mais après 25 ans. Chez les hommes, on observe même de longue date que les entrées entre 25 et 30 ans sont plus nombreuses qu'avant 25 ans. C'est sans doute le résultat d'un double phénomène.

D'une part, un turn over relativement élevé existe et se développe entre les banques. Or, rappelons que nos statistiques de branche comptabilisent comme "recrutement" la somme des recrutements des établissements. Les embauches correspondant à des mouvements entre banques ne peuvent être identifiées.

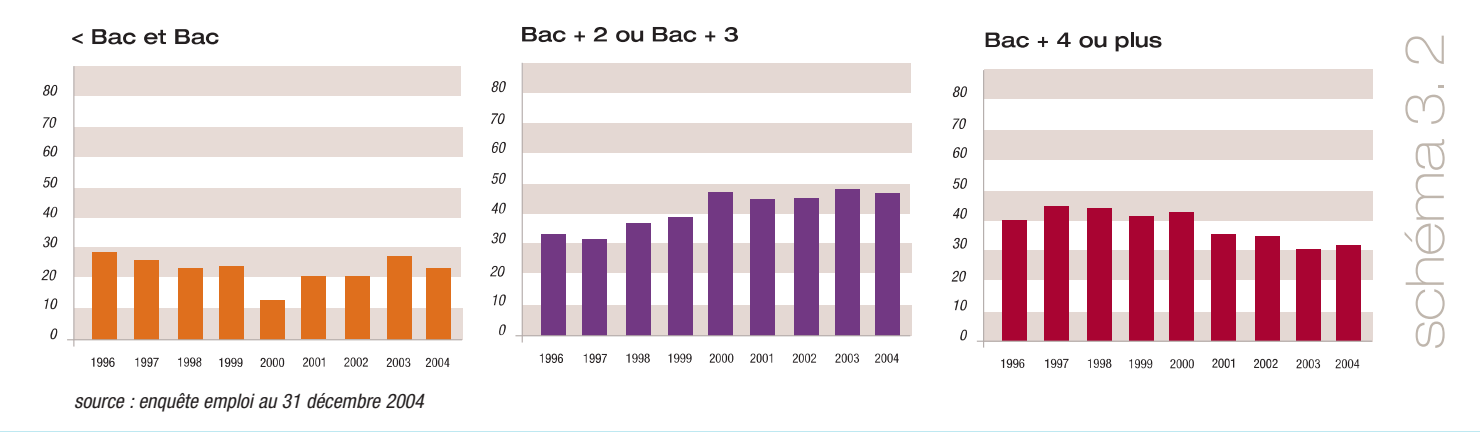
D'autre part, les banques accentuent légèrement leurs embauches dans les "couches creuses" de la pyramide des âges. Les recrutements des plus de 25 ans et même des 30 ans et + sont en effet plus importants, en nombre et en valeur relative qu'il y a 5 et 10 ans. C'est le résultat d'une volonté délibérée, moins de rééquilibrer la composition par âges (cette politique serait au demeurant trop tardive) que de bénéficier d'apport d'expérience. De plus, le jeu du turn over entre établissements est effectif à tout âge.

Quant au relèvement du nombre d'entrées de seniors très visible cette dernière année, il reflète vraisemblablement un mouvement particulier de cadres entre établissements consécutif aux restructurations du secteur bancaire entre 2002 et 2004.

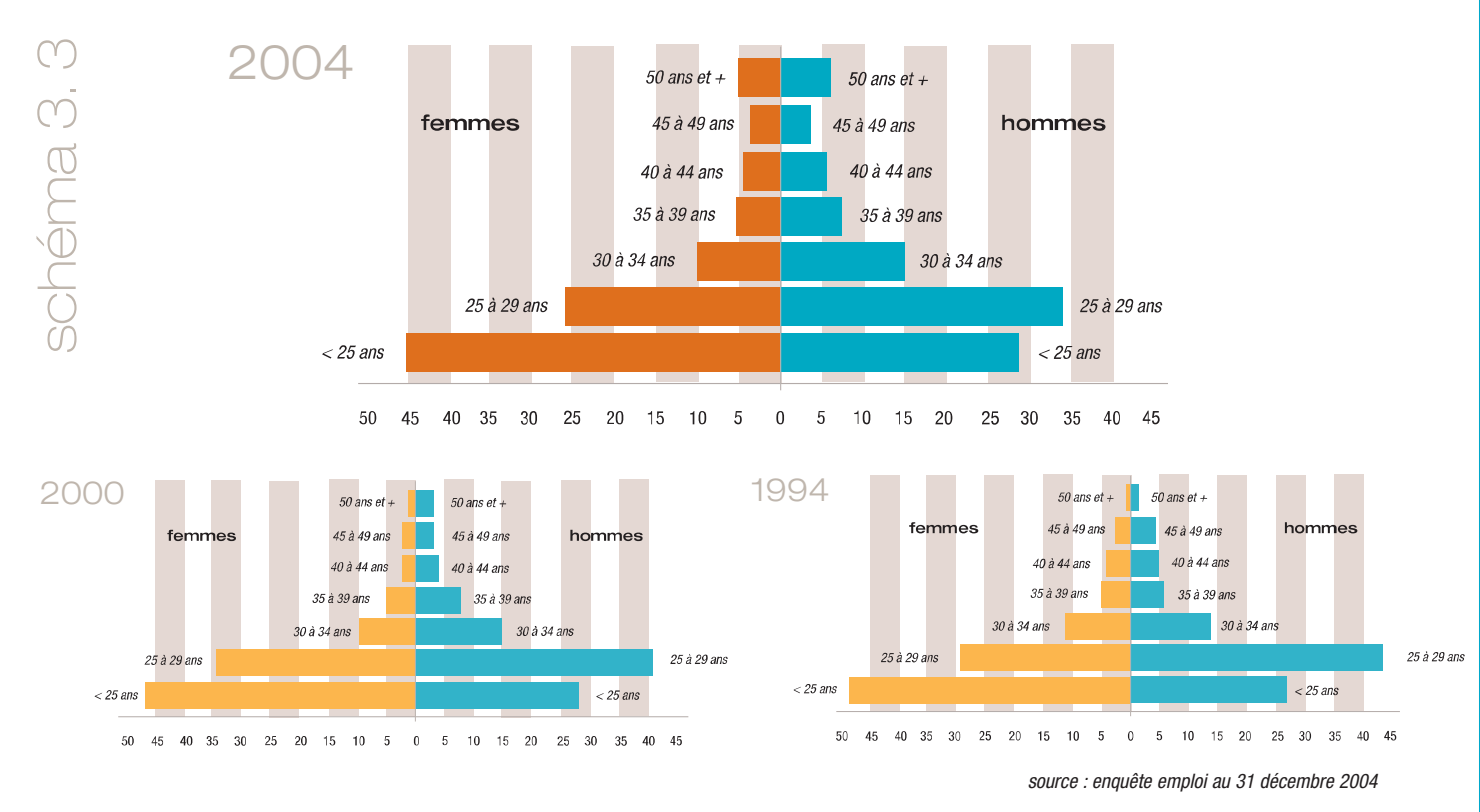
> Evolution de la structure des effectifs par diplôme de l'enseignement général (en % des effectifs)



> Evolution de la structure des effectifs par diplôme de l'enseignement général (en % des embauches)



> Composition par âge des embauches



4. Catégories professionnelles

La croissance des cadres largement assise sur la promotion interne

Sur une période de dix ans, la part des techniciens est passée à peu près des trois quarts au deux tiers des effectifs. En nombre, la catégorie a évolué de 175 000 à 143 000, soit une diminution de 20 %.

Schéma 4.1

Cette évolution d'ensemble est essentiellement due à l'effet des promotions, cet effet l'emportant sur celui des mouvements avec l'extérieur (embauches/départs de chaque catégorie). En effet, s'agissant des mouvements d'entrées et de départs, on observe tout au long des années 1990 que le taux de recrutement des cadres est supérieur à celui des techniciens, mais avec une faible différence moyenne, alors que leur taux de départ est très supérieur. Cet écart aurait du jouer dans le sens d'une diminution de la catégorie cadres.

Mais la promotion interne a eu un effet fortement compensateur du phénomène précédent. Avec un taux de "transformation" de techniciens en cadres s'élevant en moyenne, chaque année, à 2 % de la catégorie techniciens, la catégorie cadres a nettement plus augmenté par voie interne qu'elle n'a diminué sous l'effet d'un turn over négatif.

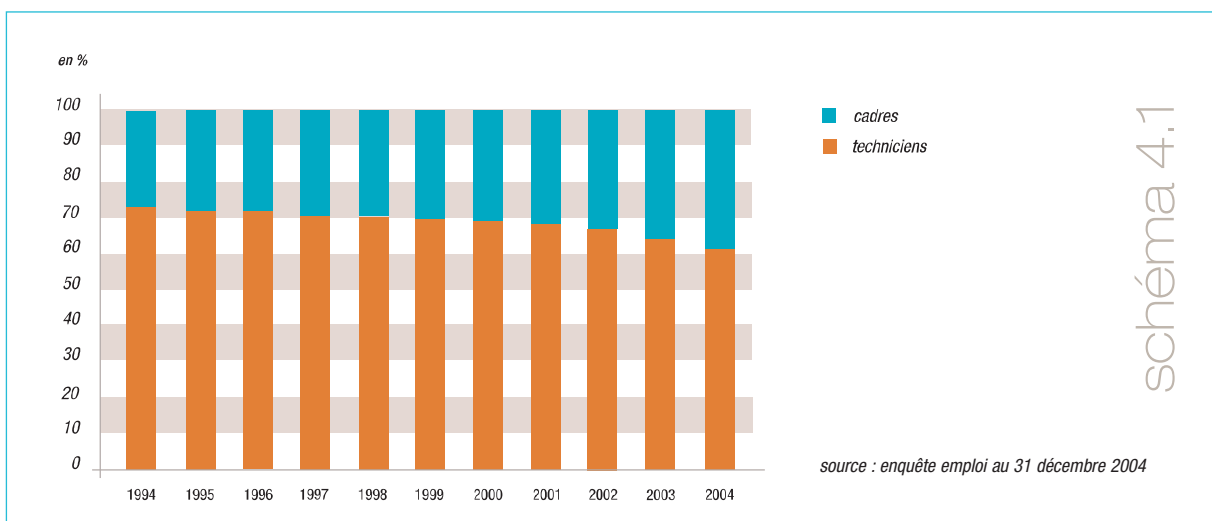
Schéma 4.2

La pointe de recrutement de 2001 correspond à l'effet conjugué de recrutements définitifs faisant suite à une vague des recrutements temporaires (basculément an 2000, passage à l'euro) et de l'embauche consécutive aux 35 heures. Cette pointe est suivie d'un reflux assez brutal, qui ramène la croissance des effectifs à la tendance constatée depuis 1996.

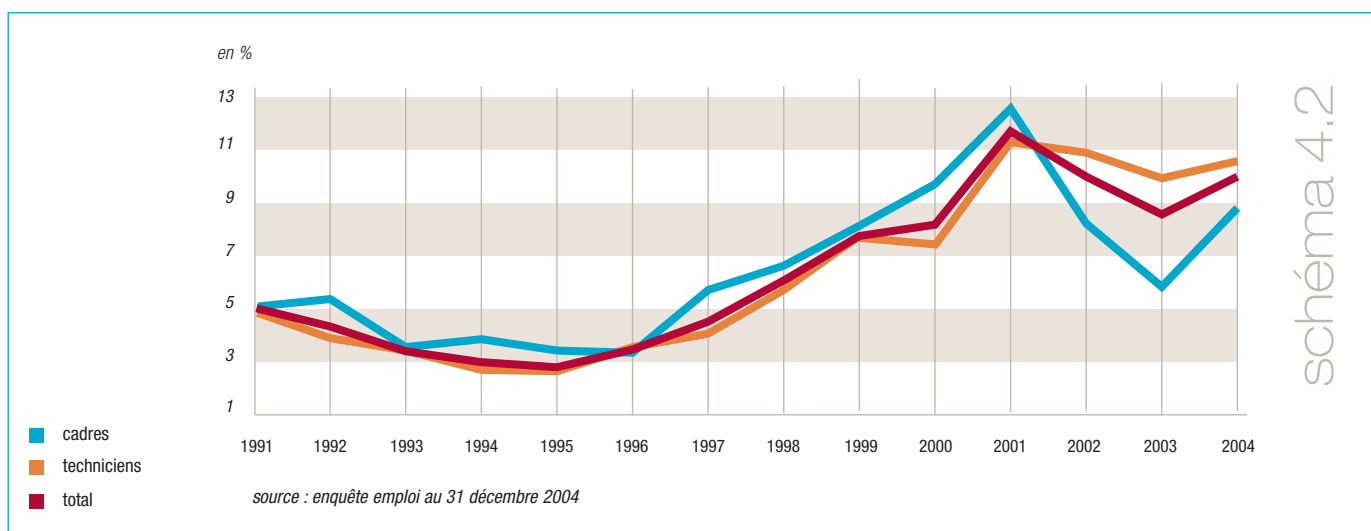
Par ailleurs, à partir de 2001, le turn over, qui était plutôt une caractéristique des cadres, devient très perceptible chez les techniciens, avec notamment une rotation de jeunes commerciaux entre banques. Toutefois, l'ensemble des mouvements (entrées et sorties de la profession, mouvements entre banques, promotion des techniciens) joue de telle sorte qu'au total le mouvement de diminution relative des techniciens se poursuit.

Schéma 4.3

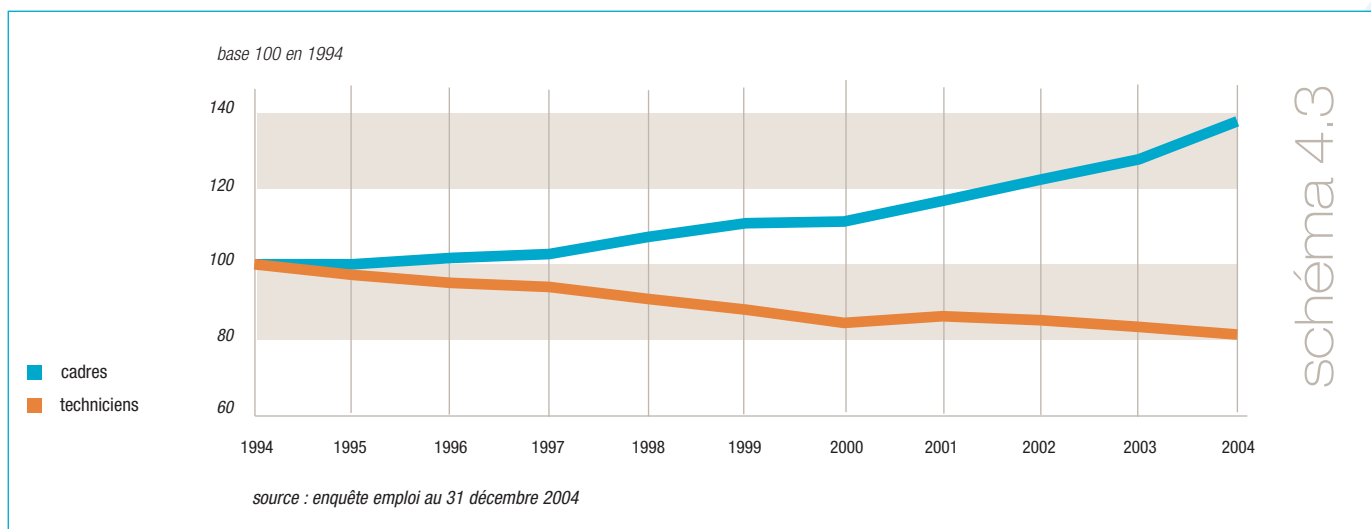
> Evolution de la structure par catégorie professionnelle



> Taux d'embauche par catégorie professionnelle



> Evolution des effectifs par catégorie professionnelle



5. Evolution des métiers

Croissance des personnels commerciaux et des cadres "experts"

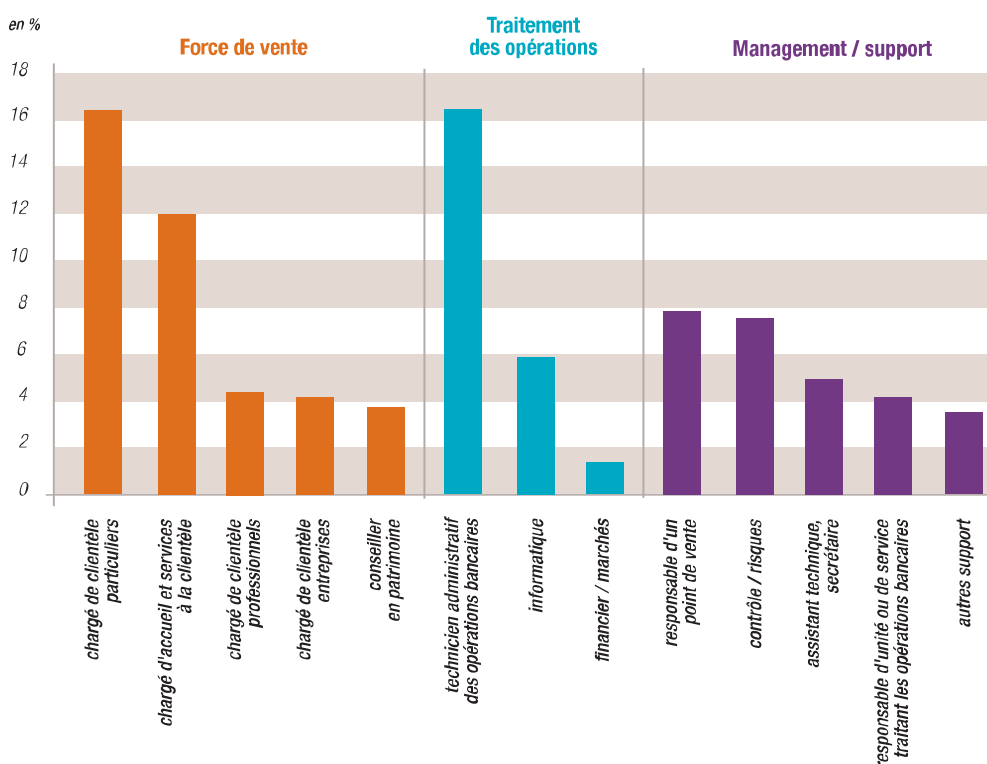
L'année 2004 confirme les tendances d'évolution des métiers enregistrées ces dernières années. Ces tendances peuvent se résumer ainsi à la lumière de la période 2001-2004 :

- > une croissance des agents commerciaux, en nombre et en pourcentage de la population totale ; en leur sein, une forte progression des chargés de clientèle professionnels, des chargés de clientèle entreprises et des gestionnaires de patrimoine ; les chargés de clientèle particuliers — de loin le métier commercial le plus représenté dans la banque — progressent également, mais à un rythme nettement moindre que les précédents ; la baisse des chargés d'accueil et services à la clientèle se poursuit ;
- > le déclin persistant, mais à taux ralenti, des chargés de traitements bancaires ;

- > la croissance du nombre de responsables d'unités, particulièrement dans les services de traitement (réorganisation de ces services avec multiplication des postes d'encadrants) et dans le secteur commercial (en lien avec l'ouverture de nouvelles agences) ;
- > la progression de toutes les formes d'activités de contrôle (inspecteur, auditeur, analyste risque, contrôleur de gestion) ;
- > la progression, pour de faibles volumes mais à taux élevé, des gestionnaires de ressources humaines ;
- > la progression des informaticiens et des assistants/secrétaires.

Le **schéma 5.1** ci-dessous retrace la carte des grands métiers de la banque à fin 2004.

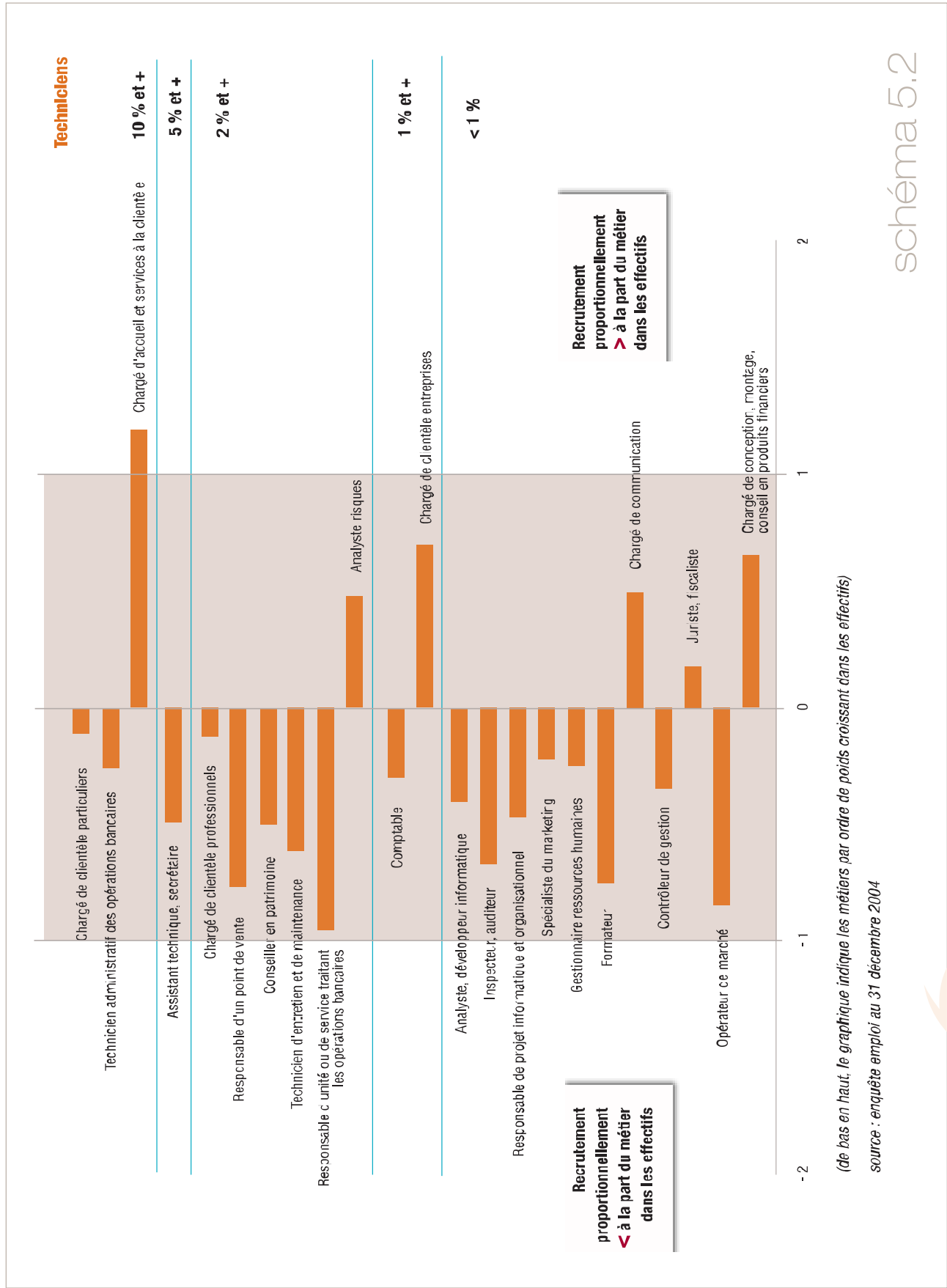
> Structure des effectifs par métiers repères



source : enquête emploi au 31 décembre 2004

schéma 5.1

➤ Part des métiers dans les embauches rapportée à la part des métiers dans les effectifs (techniciens)





(de bas en haut, le graphique indique les métiers par ordre croissant de leur poids dans les effectifs)

source : enquête emploi au 31 décembre 2004

Une bonne indication de la dynamique des métiers est fournie par l'indice rapportant la part des différents métiers dans l'embauche à la part des mêmes métiers dans la population totale.

Schémas 5.2 (page 19) et 5.3 (page 20)

Cette approche n'est pas dépourvue d'écueils méthodologiques, tant au niveau des métiers à faibles effectifs (les résultats peuvent être très volatils d'une année à l'autre), que dans certains métiers à gros effectifs (la banque des particuliers constitue fréquemment pour les nouveaux recrutés une porte d'entrée qui ne préjuge pas de l'affectation définitive). On relève, de même, un taux de remplacement élevé chez les chargés d'accueil dû sans doute davantage au turn over de cette catégorie qu'à sa croissance.

Le tableau prend sa pleine signification chez les cadres, où l'on aperçoit des entrées importantes dans les métiers commerciaux et dans les métiers de spécialistes. Chez les

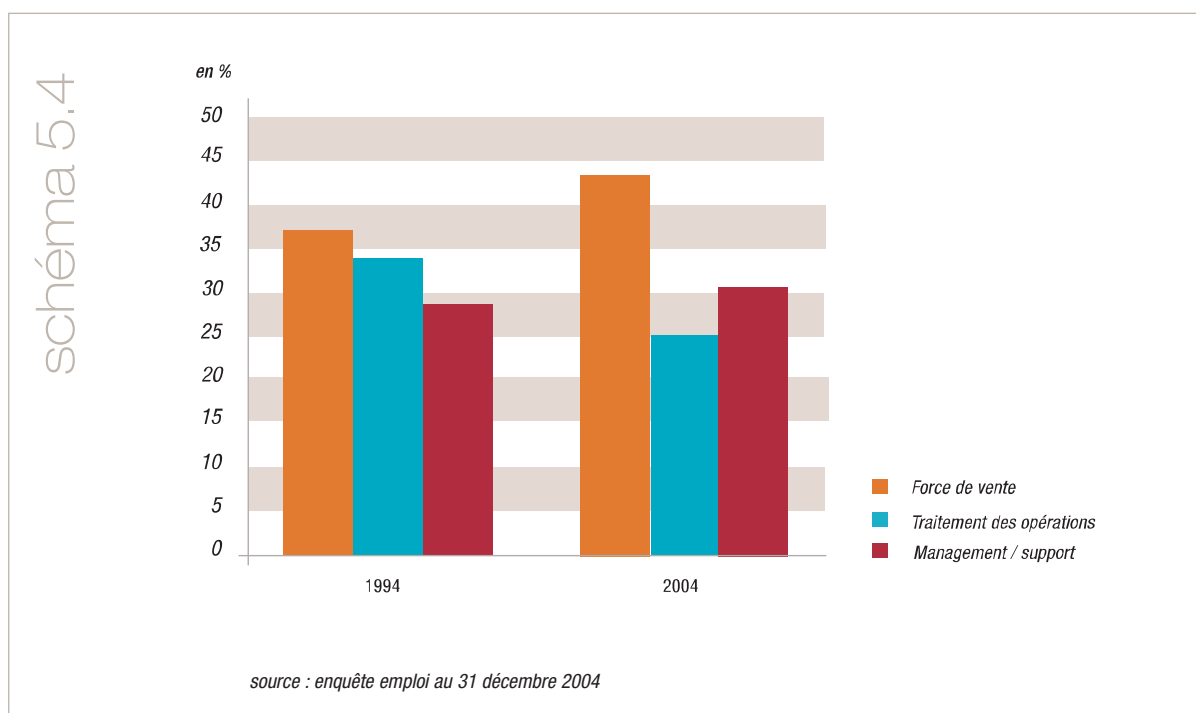
techniciens, les taux négatifs affectant les responsables de point de vente ou les responsables d'unités administratives proviennent du mode de recrutement de cette catégorie, essentiellement interne.

Au total, la banque continue de se transformer du point de vue de ses métiers comme de ses effectifs. Une logique de longue période est à l'œuvre, qui consacre le caractère fondamentalement commercial de la profession, la réduction des besoins de main-d'œuvre administrative, ainsi que la place très affirmée des fonctions de pilotage et de contrôle.

Schéma 5.4 (ci-dessous)

La fonction explicitement commerciale augmente constamment et, de plus, les unités de traitement administratif sont réorganisées de manière à établir des relations directes entre les chargés d'opération et les clients utilisateurs. Dès lors, nettement plus de 50 % des salariés sont en position effective de « face à face » commercial avec la clientèle.

> Evolution de la structure des effectifs par grandes catégories de métiers
(force de vente, traitement des opérations et management/support)



6. Répartition géographique

Croissance francilienne et méridionale

L'observation de la répartition géographique de la population AFB fait ressortir une forte concentration territoriale : l'Ile-de-France regroupe 55,5 % des effectifs employés.

Schéma 6.1

Cette prépondérance de la région francilienne n'est pas récente, mais elle ne cesse de s'affirmer : l'emploi bancaire y a progressé de plus de 15 % ces quatre dernières années alors que la croissance moyenne n'était que de 3 % dans l'ensemble des autres régions.

Au sein de la région parisienne, l'emploi bancaire se développe à rythme élevé en petite couronne : non seulement dans les Hauts-de-Seine (quartier de La Défense, Nanterre), mais également en Seine-Saint-Denis et dans le Val-de-Marne.

Schéma 6.2 (page de droite)

S'agissant de Paris, l'emploi des Banques AFB et du Groupe Banque Populaire tout à la fois y décline globalement et voit sa composition se modifier. Les métiers de la banque de détail, et ceux de la banque de financement et d'investissement ont à Paris une représentation accrue au détriment des emplois de traitement administratif.

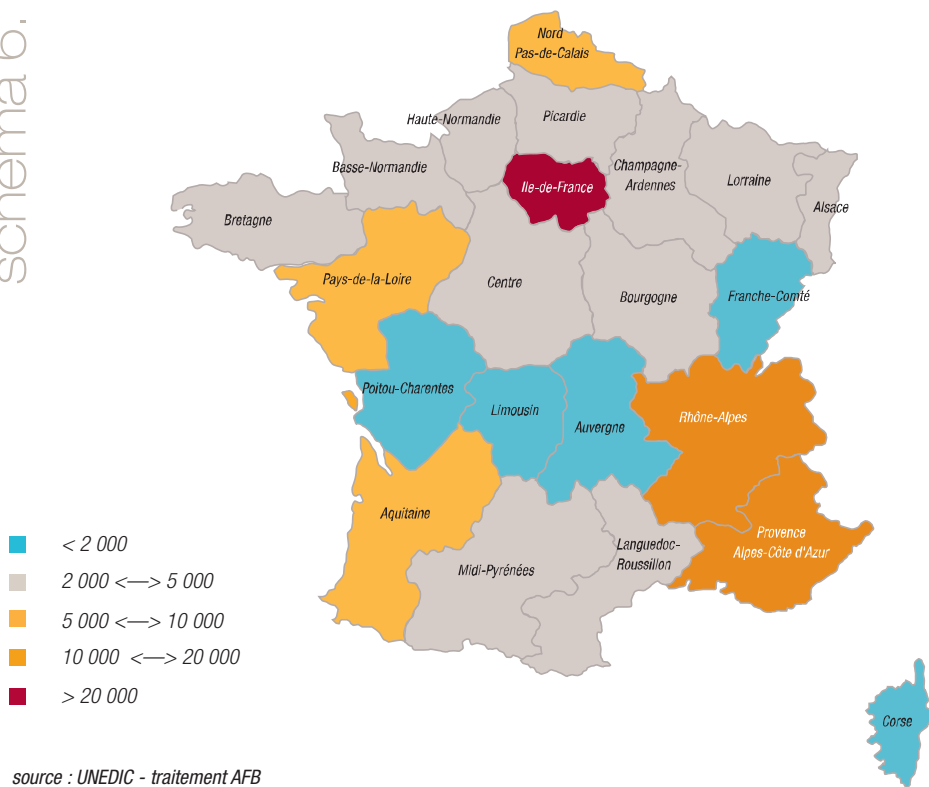
Sur le reste du territoire, on voit certaines régions fortement bancarisées n'afficher désormais qu'une croissance ralentie. C'est le cas de Rhône-Alpes.

Schéma 6.3 (page de droite)

En revanche, PACA, elle aussi fortement bancarisée, voit ses effectifs bancaires poursuivre un développement soutenu. Avec la progression importante de Languedoc-Roussillon, c'est toute la façade méditerranéenne qui manifeste une vraie dynamique de croissance.

> Répartition des salariés par région

schéma 6.1

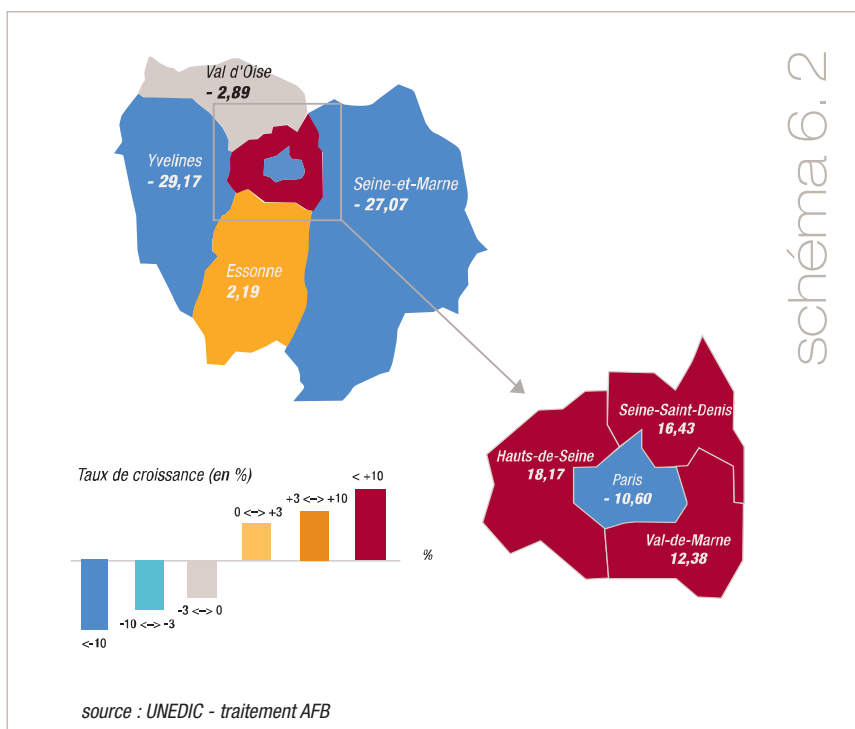


source : UNEDIC - traitement AFB

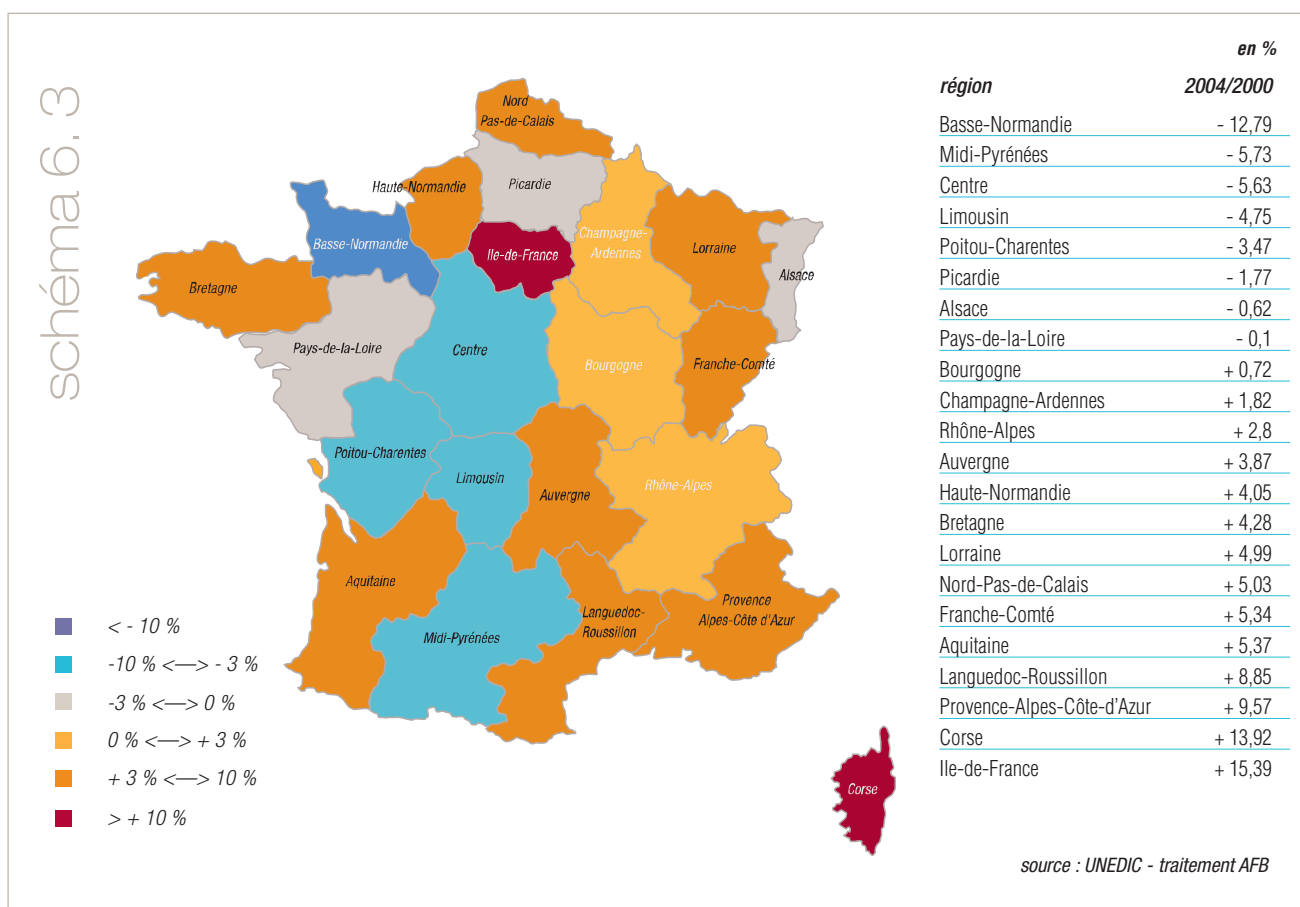
	en %
région	2004
Nord-Pas-de-Calais	4,7
Picardie	1,3
Ile-de-France	55,5
Centre	2,0
Haute-Normandie	1,8
Basse-Normandie	1,1
Bretagne	1,7
Pays-de-la-Loire	2,9
Poitou-Charentes	0,9
Limousin	0,5
Aquitaine	3,2
Midi-Pyrénées	1,6
Champagne-Ardennes	1,1
Lorraine	2,0
Alsace	1,8
Franche-Comté	0,6
Bourgogne	1,1
Auvergne	0,8
Rhône-Alpes	6,4
Languedoc-Roussillon	1,7
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	7,4
Corse	0,2
Total	100

Une répartition des autres régions entre celles qui sont en croissance et celles qui reculent ne permet pas de dégager de principes généraux bien nets. Il faudrait une étude au cas par cas, où entreraient en ligne de compte la conjoncture économique de chaque région, mais aussi des éléments qui peuvent peser isolément comme la réduction d'effectifs de grands centres de traitement administratif ou, en sens inverse, la décentralisation de centres informatiques.

> Evolution du nombre de salariés en région parisienne 2004/2000



> Evolution du nombre de salariés dans les banques par région - 2004/2000



7. La part des femmes dans la population et les activités bancaires

Une large représentation dans la banque de détail et une présence accentuée chez les cadres

Les femmes figurent traditionnellement en nombre important dans la population bancaire. Leur part tournait autour de 51/52 % durant les années 1990. Elle s'est encore élevée, pour atteindre plus de 54 % à fin 2004.

Schéma 7.1

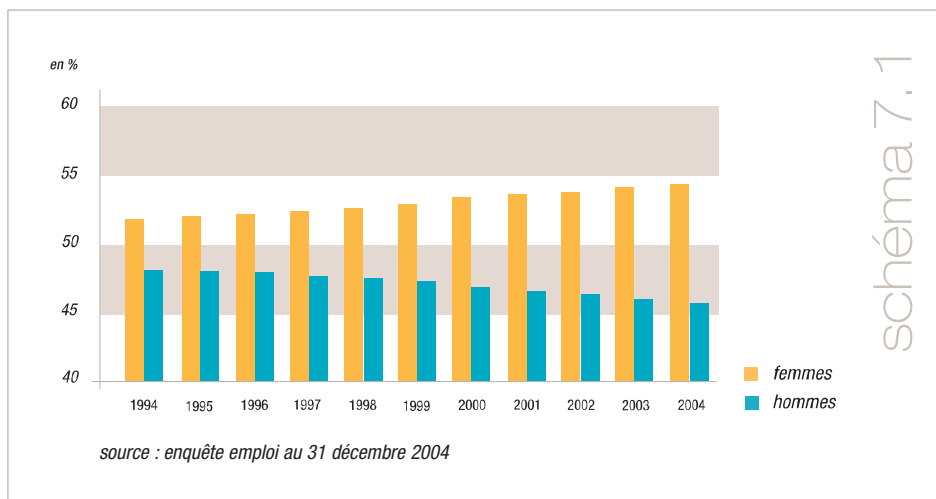
Les femmes appartiennent aux trois quarts à la catégorie des techniciens et progressent en nombre avec cette catégorie. Mais leur importance relative se développe plus rapidement chez les cadres. Elles sont passées en dix ans de 26 % à 35 % des effectifs cadres.

Schémas 7.2

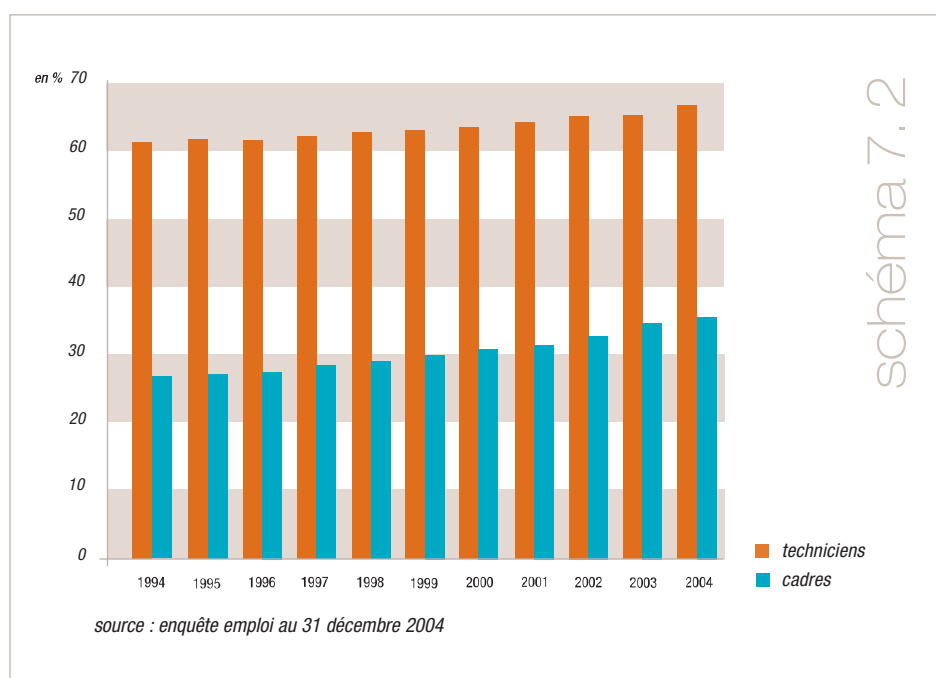
Ce dynamisme démographique trouve sa source dans la nature de l'embauche bancaire. En moyenne, sur les quatre dernières années, l'embauche des banques AFB et du Groupe Banque Populaire s'est portée à quasiment 60 % sur des femmes.

Cette part est même de 62 % pour l'embauche des moins de 30 ans.

> Evolution de la structure des effectifs par sexe



> Evolution de la répartition des femmes dans chaque catégorie professionnelle



Quant à la présence de plus en plus marquée des femmes dans la catégorie cadres, elle a une double origine. D'une part, les femmes représentent 38,5 % du recrutement cadres. D'autre part, leur place dans les promotions internes a augmenté : les femmes représentaient il y dix ans 38 % des techniciens promus cadres, ce pourcentage était de 45,6 % en 2004. On remarquera toutefois que ce dernier pourcentage reste sensiblement inférieur à la part des femmes dans la catégorie des techniciens, ce qui indique que les hommes bénéficient d'un taux de promotion toujours plus favorable.

En ce qui concerne les métiers exercés, les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les métiers-repères commerciaux. Leur croissance y est constante.

Schéma 7.3

Les femmes sont relativement moins nombreuses dans la banque des professionnels ou la banque de l'entreprise. Par ailleurs, les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des techniciens administratifs.

S'agissant des fonctions de management, elles sont un poids relatif nettement moindre que les hommes dans les fonctions de directeurs d'agences. Elle sont également en infériorité relative dans les fonctions de responsables d'unités administratives, mais en proportion moindre qu'en agence.

Enfin elles occupent des fonctions support pour des pourcentages fréquemment identiques à ceux des hommes, hormis pour le métier d'assistante technique et de secrétaire, où elles sont très prédominantes.

> Répartition des femmes par métier-repères

en % **SUISSE : structure par âge**

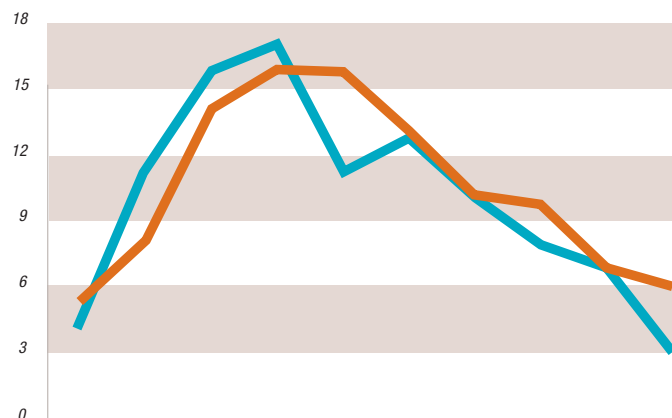
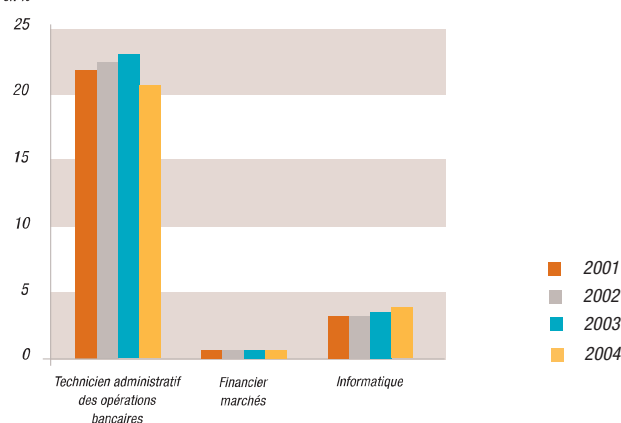
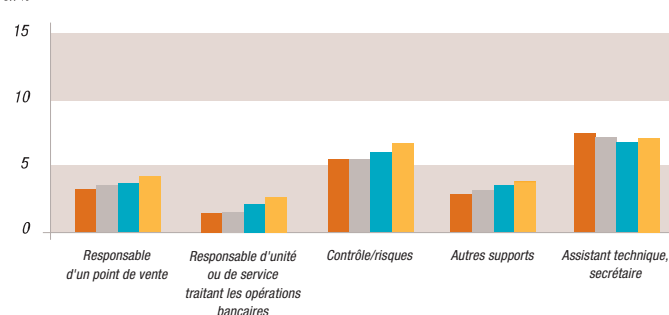


schéma 7.3

en % **Traitement des opérations**



en % **Management/support**



source : enquête emploi au 31 décembre 2004

8. Le travail à temps partiel

Une importance toute relative dans la banque

Au vu de l'évolution de ces dernières années, le niveau du travail à temps partiel varie avec une faible marge autour d'une moyenne de 13 % des effectifs. Cette quasi-stabilisation succède à une période de croissance sur presque toute la décennie 90. Ces années 1990-98 voyaient dans certains établissements la mise en place de plans de maîtrise des effectifs comportant d'importants volets "temps partiel".

Schéma 8.1

Le taux de temps partiel a baissé en 2001. Des salariés ont alors quitté leur régime de temps partiel à l'occasion de la réduction du temps de travail à 35 heures. Mais d'autres y sont entrés peu après, de sorte que le niveau d'équilibre a été retrouvé dès l'année suivante.

Le travail à temps partiel dans la banque est féminin à près de 90 %.

Schémas 8.2

Les femmes à temps partiel pratiquent pour 70 % d'entre elles des régimes égaux ou supérieurs au 4/5^e. Compte tenu d'une pénétration somme toute modérée du travail à temps partiel (en raison notamment d'une quasi-abstention des hommes) et du choix majoritaire pour des taux de réduction limités, l'impact sur la force de travail reste faible : les effectifs en équivalents temps plein ne sont inférieurs que de 3 % aux effectifs en nombre de personnes.

> Taux des effectifs à temps partiel (en %)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hommes	0,7	1,5	2,3	2,4	3,1	2,9	2,8	2,5	4,2	3,7	3,4
Femmes	15,4	18,1	20,3	21,3	23,3	23,0	22,1	19,4	21,9	21,2	20,4
Total	8,4	10,1	11,7	12,3	13,7	13,5	13,0	11,5	13,7	13,1	12,6

source : enquête emploi au 31 décembre 2004

tableau 8.1

> Part du temps partiel

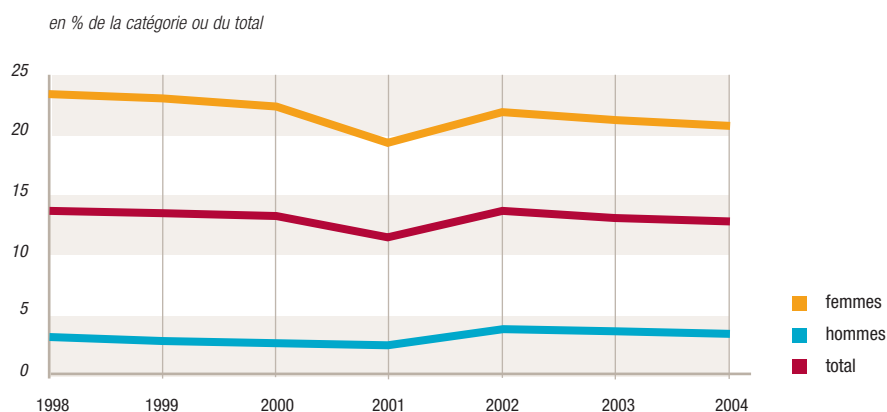
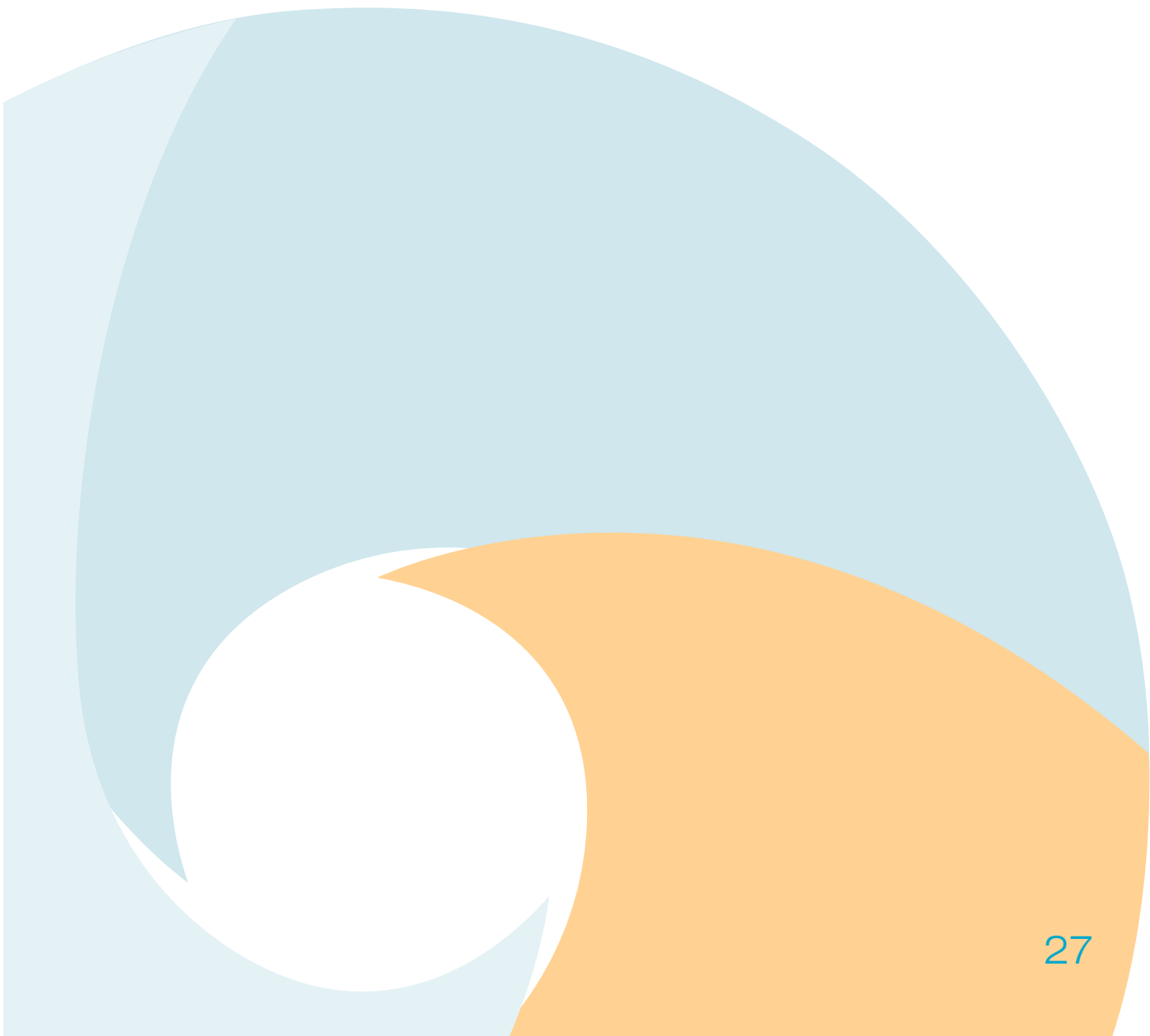


schéma 8.2



9. A la recherche d'équilibres...

...dictés par les métiers de demain

Le nombre des facteurs caractérisant la population bancaire et la complexité des interactions entre eux incitent à chercher des indicateurs permettant de décrire simplement cette population.

Dans cet esprit, des "triangles synthétiques" ont été composés par familles de métiers, à partir de trois grandes données discriminantes de la population des banques :

- l'âge, qui s'élève en moyenne dans la banque à 42 ans fin 2004,
- le taux de féminisation, qui se monte à 54 %,
- le niveau moyen de formation, que l'on a choisi de mesurer par le taux «bac + 2 et plus» : il est de 47 % dans l'ensemble de la population observée.

Les triangles présentés dans les pages suivantes permettent de mesurer les écarts à ces trois moyennes. Les effectifs regroupés par métiers vont apparaître plus ou moins "âgés", "féminisés", "formés" que la moyenne (voir schéma explicatif ci-dessous).

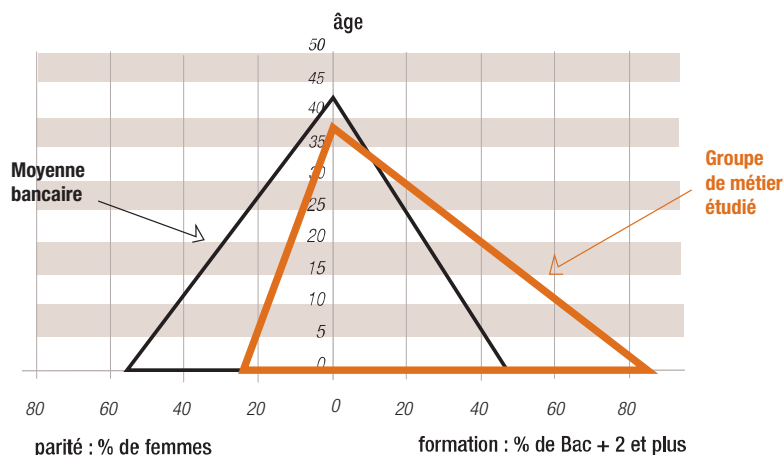
L'exercice a été mené par métiers-repères ou pour des familles obtenues par regroupement de métiers-repères, soit les catégories :

- chargés d'accueil et services à la clientèle,
- chargés de clientèle particuliers,
- autres métiers de la vente,
- traitement des opérations,
- métiers de l'informatique,
- management, réseau et traitement,
- financier/marchés,
- pilotage,
- secrétariat, assistance technique,
- autres fonctions support.

Quand on observe les *schémas de la page 29 à 31*, deux métiers de la vente (chargés d'accueil et chargés de clientèle particuliers), les métiers de pilotage, les "autres fonctions support" ne s'écartent pas notablement du profil moyen de la population.

Les autres groupes d'activité s'écartent sur un ou plusieurs facteurs du profil moyen, pour des raisons le plus souvent connues (les secrétariats sont relativement plus féminisés, les métiers de la finance et des marchés font appel à de hauts niveaux de formation, etc.) qui n'en appelleraient pas moins des commentaires concernant le devenir propre de ces grandes activités. De tels commentaires seront développés dans le cadre d'études métiers ultérieures.

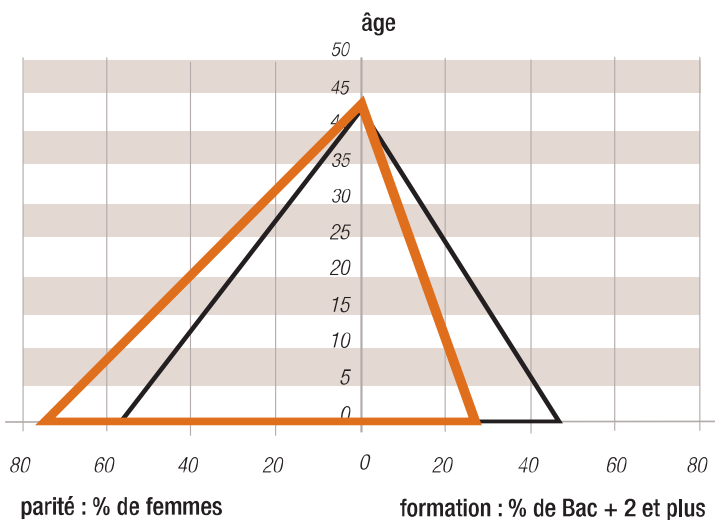
Dans les pages suivantes :



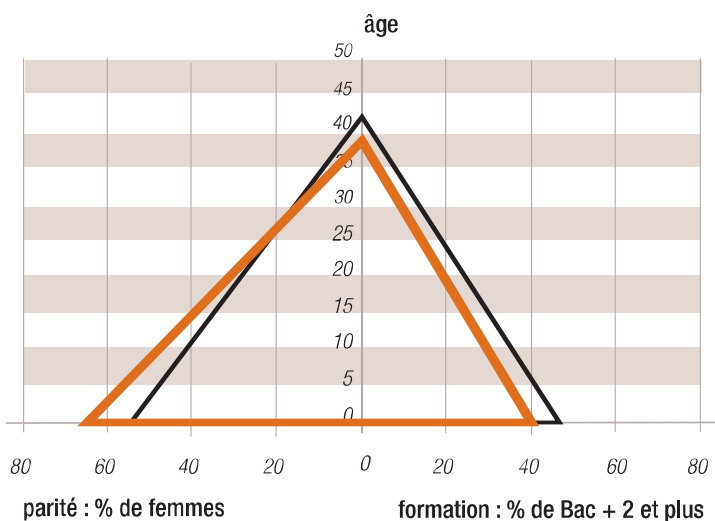
> Comparaison par groupes de métiers selon 3 critères : âge, parité, formation

schéma 9.1

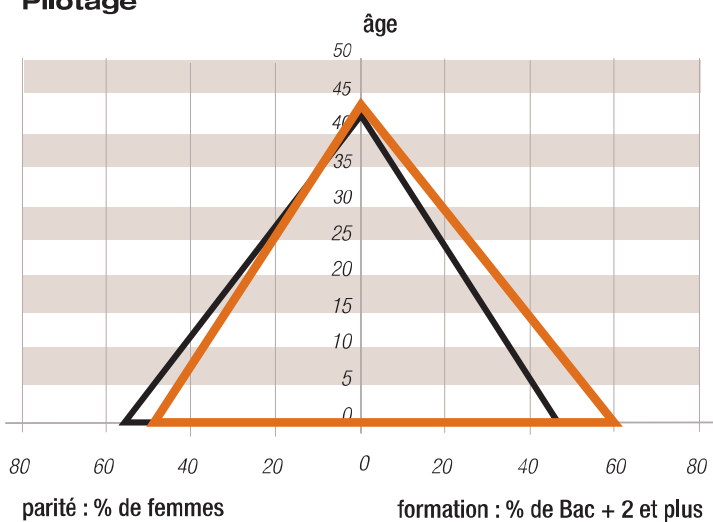
Chargé d'accueil et services à la clientèle



Chargé de clientèle particuliers



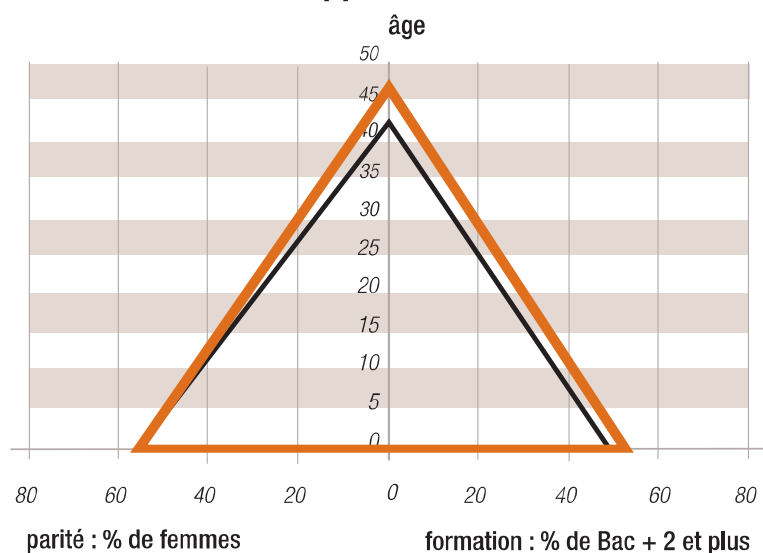
Pilotage



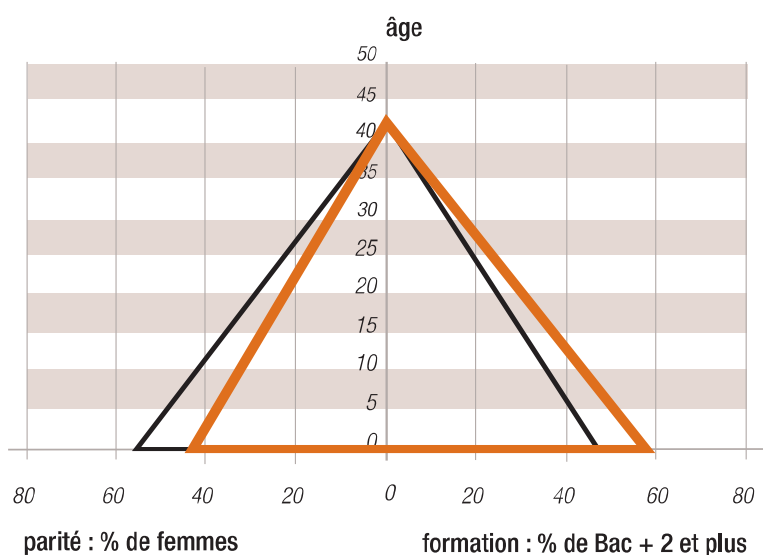
source : enquête emploi au 31 décembre 2004

schéma 9.1 (suite)

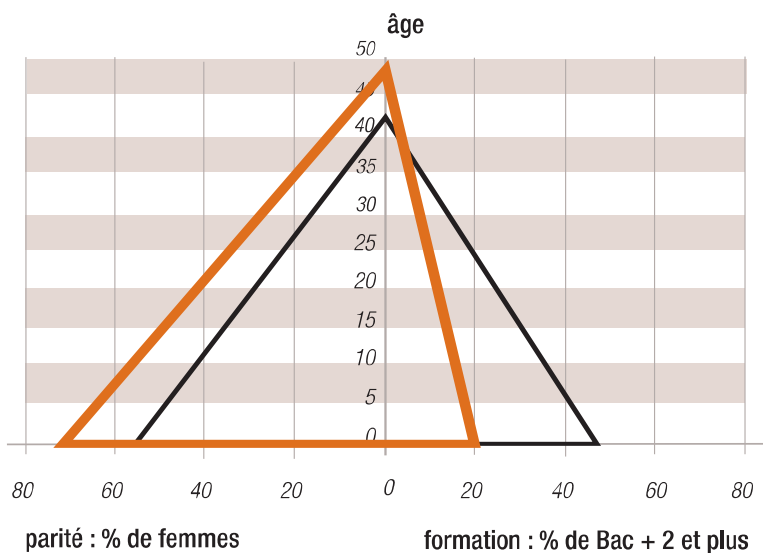
Autres fonctions support



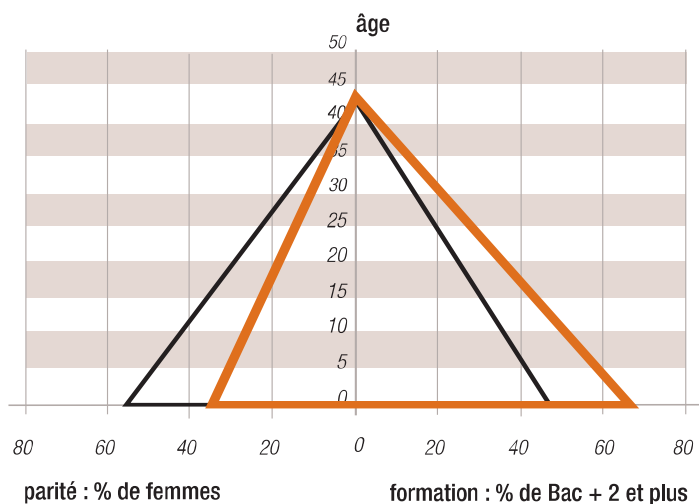
Autres métiers de la vente



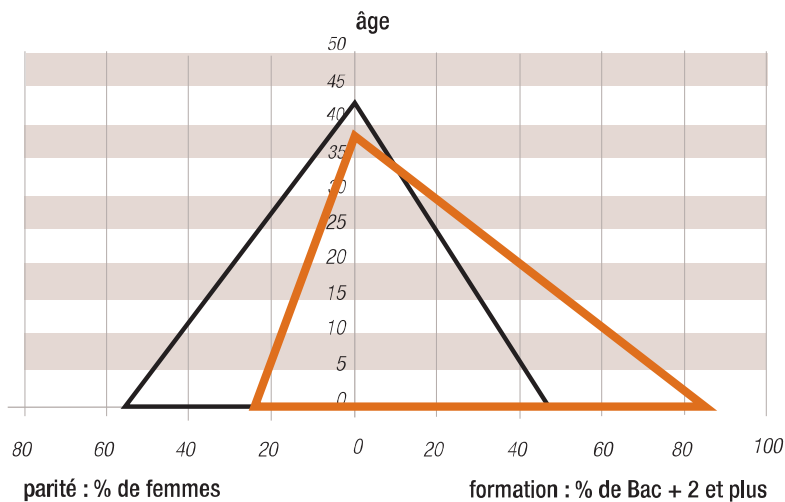
Traitement des opérations



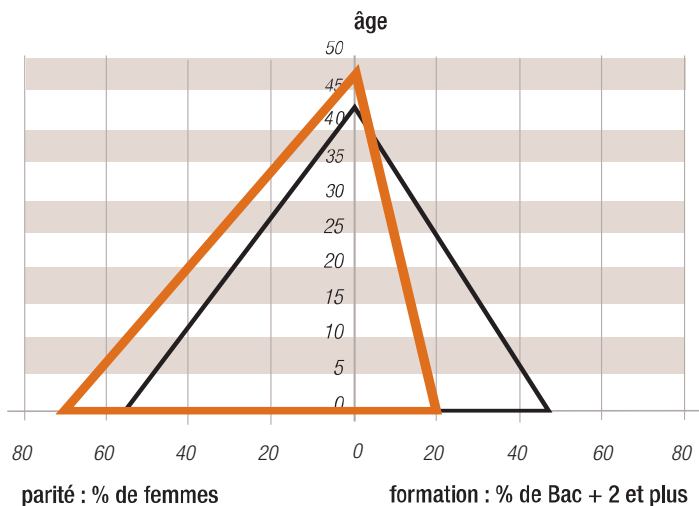
Métiers de l'informatique



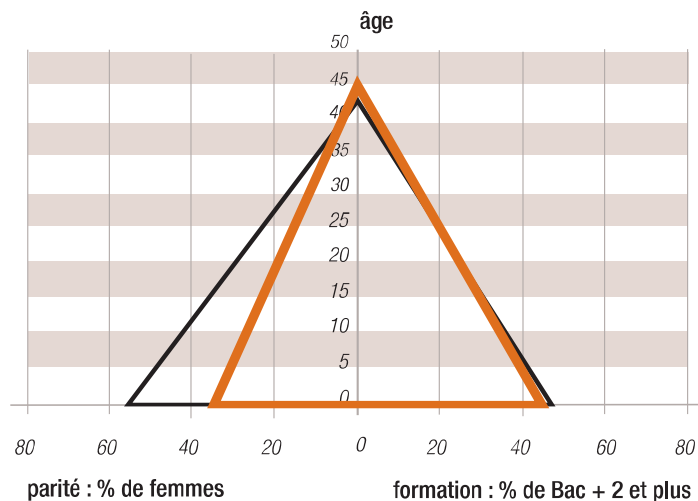
Financiers - marché



Secrétariat - assistance technique



Management réseau et traitement



Au vu de ces différents profils, la tentation est grande de porter sur les métiers-repères ou sur les groupes de métiers une appréciation en termes de vulnérabilité : certains doivent être mieux armés (équilibre démographique, qualification) pour faire face à l'évolution de l'activité bancaire, d'autres risquent d'être rapidement "dépassés".

En réalité, sans disposer d'indicateurs dont la fixation dépasserait le cadre de cette étude, on risque de porter à partir des seuls critères précédents des jugements hâtifs, inutilement inquiétants ou carrément erronés. Par exemple, une population uniformément jeune serait-elle mieux adaptée à la gestion commerciale d'une clientèle dont la moyenne d'âge va constamment s'élever dans les années à venir, et dont une partie sera même nettement âgée lorsque les baby boomers seront à la retraite ? Un niveau automatiquement élevé, voire très élevé des diplômes à l'embauche serait-il un avantage alors que les personnels bancaires exercent majoritairement des fonctions commerciales qui requièrent avant tout des qualités d'ordre relationnel ?

De manière générale, la population bancaire doit présenter des caractéristiques socio-culturelles lui permettant d'être en profonde osmose avec le grand public, c'est-à-dire avec sa clientèle. La "diversité" est une exigence dans la banque, comme dans les autres grands milieux professionnels. Par ailleurs, les caractéristiques à privilégier — sociales, techniques — ne sont pas celles qui ont dominé jusqu'à maintenant, mais celles qui vaudront pour l'avenir. C'est le difficile paradoxe de la gestion des ressources humaines : de "bons équilibres" sont souhaitables dès aujourd'hui, mais dictés par les réalités Métiers... de demain.

Henry Cheynel
27 novembre 2005

Comité de pilotage paritaire

> Délégation syndicale

Gérard BREHIER	CFDT
Anne PECHTNER	CFDT
Jean-Pierre FAUCHEUX	CFTC
Christian BOULANGER	CFTC
Martine COGNET	CGT
Patrick MORY	CGT
Isabelle GENDRE	FO
Gilles CARON	FO
Mona VASSEL	SNB
Jean-Louis LE BELLEGO	SNB

> Délégation patronale

Allyson FAGART	Dexia Crédit Local
Pascale GAUGRY	Fortis Banque
Valéry GLORY	HSBC
Jean-Claude GUERY	AFB
Maryse JURANVILLE	Banque Fédérale des Banques Populaires
Lydia KOESSLER	BNP Paribas
Gérard LELARGE	LCL/Calyon/Sofinco
Jean-Pierre MICHEL	Société Générale
Michel PAPIN	Banque Hervet
Michèle ROSSI	CIC



Observatoire

*des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes*
DANS LA BANQUE

Comité de pilotage paritaire

Président : Jean Pierre FAUCHEUX

Vice-président : Gérard LELARGE

Responsable de l'Observatoire :

Henry CHEYNEL

hcheynel@afb.fr

assistante : Elise COUSSOT

acoussot@afb.fr

Equipe statistique de l'AFB (ISA - FBF)

Responsable : Anne MARAIS

Barbara GICQUEL

Maxime ZITOUNI

Adresse et communication de l'Observatoire

BMEP • 13 rue La Fayette, 75009 Paris • 01 48 00 50 29