

RAPPORT 2006

Ages, métiers : la population bancaire face au changement

Carrières des femmes et des hommes dans la banque : une analyse des écarts sur 15 ans

Base de données sociales en annexe



Observatoire

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

Origine et objectifs

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

L'Observatoire des métiers de 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 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.

Outre le suivi des travaux de l'Observatoire, le comité de pilotage a pour mission de choisir 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 d'étude auxquels il est fait appel. C'est également sous son égide qu'est 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 2006 de l'Observatoire	3
■	Âges, métiers : la population bancaire face au changement	
	Henry Cheynel, Observatoire des Métiers de la banque	7
1.	La relève des générations est amorcée	9
2.	Croissance mesurée du nombre total de postes, mais forte entrée d'effectifs dans tous les métiers	13
■	Carrières des femmes et des hommes dans la banque : une analyse des écarts sur 15 ans	
	Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray, Céreq	17
1.	L'enquête et les populations	19
2.	Les différences de formation initiale et d'expérience antérieure	20
3.	Les rémunérations des hommes et des femmes	22
4.	Des différences sensibles en matière de niveau de classification	23
5.	L'incidence de la mobilité professionnelle	24
6.	La formation continue	26
7.	Conciliation vie professionnelle – vie familiale : situation matrimoniale, enfants, temps partiel	27
8.	Conciliation vie professionnelle – vie familiale : horaires, RTT, CET	28
■	LA BASE DE DONNÉES SOCIALES	33
	Principales évolutions de la population bancaire	35
	Graphiques	37



Rapport

Activité 2006



Activité 2006 de l'Observatoire

Le premier exercice annuel plein de l'Observatoire a vu se réaliser les orientations décidées par son comité de pilotage fin 2005.

➤ Dans le domaine des **STATISTIQUES**, des rencontres avec différents responsables de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel et de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance se sont traduites par un recueil de statistiques communes. Ainsi ont pu être consolidées des **données sur la population de la FBF**. L'exercice a été renouvelé à la rentrée 2006.

La réunion prévue des **correspondants** dans les banques de la Cellule statistique de l'AFB a permis un échange de vues approfondi sur des définitions qui restaient à préciser. La **notice méthodologique** guidant l'enquête Emploi de l'AFB a fait l'objet d'une nouvelle édition.

L'approfondissement des définitions a également été recherché par différents contacts auprès de **sources publiques** de statistiques, comme la Dares, l'Acoss, l'Unedic ou l'Insee. Après de cette dernière, une concertation est en cours dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle nomenclature des activités économiques françaises harmonisée au plan international.

L'enquête **Formation** a été reprise sur une base élargie, en intégrant de nouvelles sources – certaines suscitées directement auprès des ministères – en plus des états déclaratifs des banques.

➤ Des trois grandes **ETUDES** commandées par l'Observatoire et conduites sous sa maîtrise d'ouvrage, deux sont achevées, une troisième est à mi-parcours.

En matière de veille technologique, l'Observatoire souhaitait une **actualisation et un approfondissement** de l'étude de **Capgemini** réalisée en 2002, "*Les enjeux des évolutions démographiques et technologiques*". Ce travail de réévaluation a été achevé en septembre 2006. L'étude est disponible sur le site internet de l'Observatoire ⁽¹⁾. Elle fait le point des technologies considérées en 2002 comme des technologies-clés pour la banque et en analyse de nouvelles.

Un effort particulier a été accordé à **l'étude comparative des carrières des femmes et des hommes dans la banque au cours des 15 dernières années**, confiée au **Céreq**. L'Observatoire manifestait une grande attente à l'égard de cette étude en raison de son importance de fond, et aussi pour apporter une contribution spécifique sur le sujet en 2006. Cette année est en effet marquée, sur le thème de l'égalité hommes-femmes, par une loi et par une négociation paritaire au sein de la branche. L'enjeu était également important du point de vue méthodologique puisque l'étude s'appuyait sur une enquête inédite auprès d'un nombre élevé de salarié(e)s dans les banques. La solution retenue a été celle d'un site internet dédié à l'enquête, permettant aux interviewés de répondre en toute confidentialité à un questionnaire très complet sur leur parcours professionnel. L'enquête s'est achevée en septembre. Le Céreq a

¹ Ainsi que les autres études et tous les travaux de l'Observatoire

rendu son rapport en novembre. La synthèse du travail du Céreq paraît dans cette publication. L'intégralité du rapport, avec notamment ses attendus économétriques, est disponible sur le site internet de l'Observatoire.

L'étude confiée à **Entreprise et Personnel**, "**Radiographie d'une couche d'âge : les 45-50 ans dans le secteur bancaire en France**", devait se dérouler en deux temps. D'abord, une approche quantitative a été réalisée à partir de l'ensemble des données statistiques disponibles. Entreprise et Personnel a présenté ce travail dès le comité de pilotage de mars. Il met en évidence les incertitudes - illustrées par des scénarios de futurs possibles - qui pèsent sur cette couche d'âge. Celle-ci se trouve "prise" entre deux autres couches plus nombreuses, jeunes et seniors, dont les problématiques (recrutement/formation, compétence/motivation) sont plus fréquemment prises en compte. Les scénarios seront testés dans une deuxième phase, celle de l'analyse qualitative, qui permettra d'interroger les intéressés eux-mêmes et leurs responsables RH.

➤ Parallèlement, l'Observatoire a participé au projet "**DEMOGRAPHY**" placé sous l'égide de la Commission européenne. Plusieurs réunions, à Bruxelles, ont rassemblé des représentants patronaux et syndicaux des secteurs bancaires de l'Union. Le projet entre dans le cadre assez ancien, mais toujours effectif de "l'agenda de Lisbonne". Il vise à confronter les thématiques et les meilleures pratiques concernant la "gestion des âges" qu'impliquent les déséquilibres démographiques des populations bancaires, en particulier les politiques concernant

les seniors. Un rapport a été finalisé et discuté à Bruxelles le 1^{er} décembre. L'un de ses volets fait l'objet, à la 2^{ème} Rencontre Annuelle de l'Observatoire, d'une présentation par le président du comité bancaire européen pour les affaires sociales.

➤ Le comité de pilotage avait prévu pour 2006 la réalisation du **SITE INTERNET** de l'Observatoire. Celui-ci, après une année de conception et de mise au point avec la société **Cardiweb**, est inauguré à l'occasion de la 2^{ème} Rencontre Annuelle de l'Observatoire du 12 décembre.

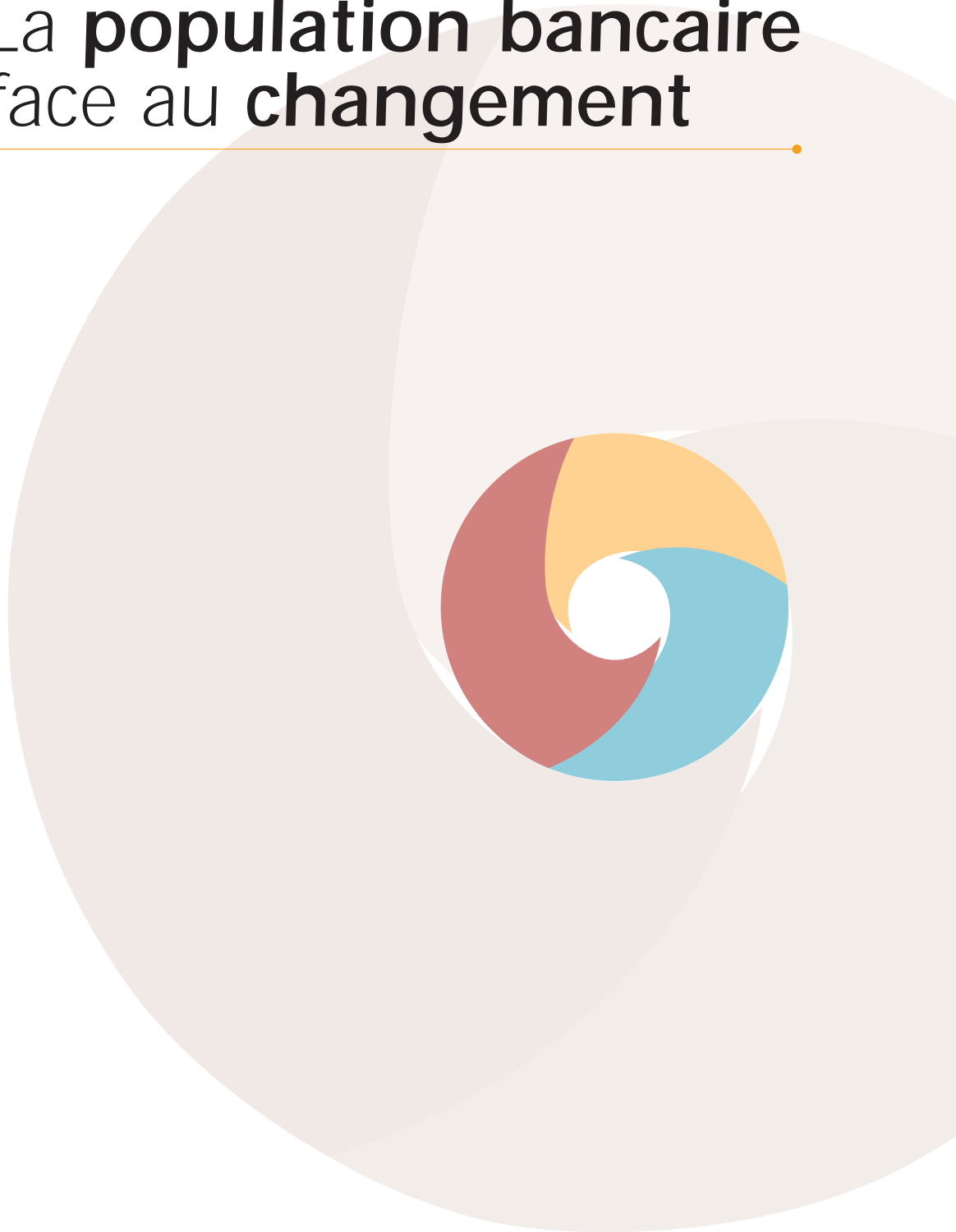
Le site poursuit plusieurs objectifs complémentaires : rendre les études de l'Observatoire disponibles à tous, présenter les statistiques sociales de la branche, offrir des études métiers aux différents publics intéressés.

La conception du site a notamment reposé sur une séance de créativité ouverte à tous les membres de l'Observatoire. Le facteur ergonomique a largement été pris en compte ; mais jamais n'a été perdue de vue la définition que donne l'Accord de branche : Le site internet de l'Observatoire est "**un outil pour mettre à disposition des salariés les informations leur permettant d'être acteurs de leur projet professionnel.**"

➤ Une première **RENCONTRE ANNUELLE DE L'OBSERVATOIRE**, permettant de présenter les travaux et de développer des thèmes d'intérêt commun sur la population bancaire, s'est tenue à la fin de 2005. Elle coïncidait avec la parution d'un **RAPPORT ANNUEL**, publiant certains travaux significatifs de l'Observatoire. Prenant en compte l'impact positif de la Rencontre et du Rapport, ces deux exercices sont renouvelés en 2006.



La **population bancaire** face au **changement**





Âges, métiers : la **population bancaire** face au **changement**

Henry CHEYNEL
Responsable de l'Observatoire ¹

Peu de semaines se succèdent sans que la presse communique sur l'importante embauche que réalisent les banques, parfois à travers de grandes opérations médiatisées. Guère de mois nouveaux sans opérations financières innovantes ou sans acquisitions à l'étranger. Pas de trimestre sans résultats financiers témoignant de la solidité du secteur bancaire français. Mais la dimension "expansion" attestée par ces informations en recouvre une autre, moins visible, garantissant la pérennité de la première : la dimension "renouvellement". Comme tout secteur économique, la banque enregistre d'abord l'incidence de la **démographie**. Elle voit par ailleurs ses **métiers** se transformer sous l'effet de la technologie et de la demande des clientèles.

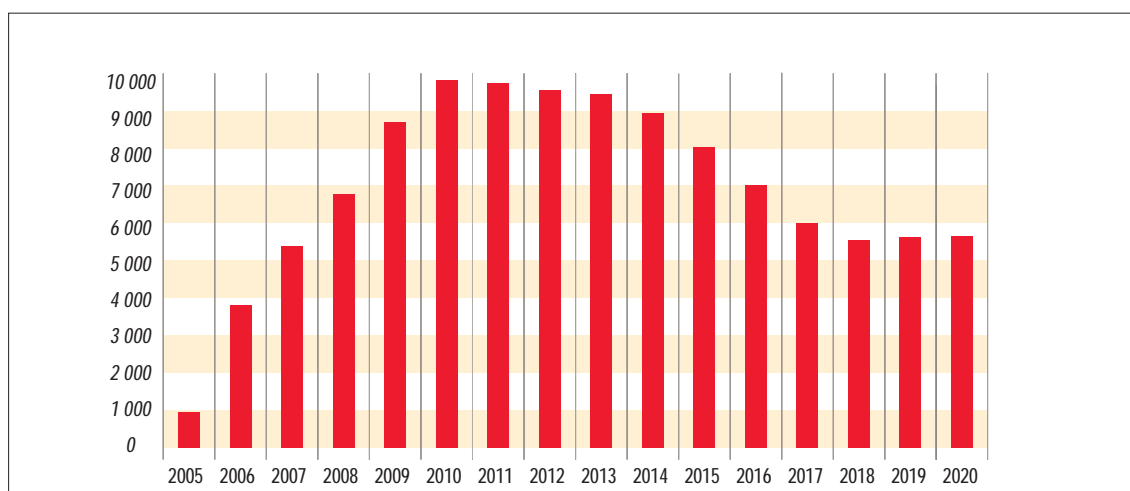
Ces deux facteurs – démographie et nature des métiers –, qui sont au cœur du changement de la population bancaire, seront abordés successivement.

1. La relève des générations est amorcée

A - La période actuelle voit débiter dans la banque le phénomène prévu de longue date, quelque peu retardé par des mesures qui cherchaient à en prévenir l'ampleur : **l'arrivée à l'âge 60 ans des couches nombreuses de la pyramide des âges.**

Ces dernières années, le nombre de salariés qui atteignait ce seuil représentait en moyenne 0,4% du personnel total. Passant à 1,6%, ce taux quadruple durant l'année 2006. Il va maintenant rapidement progresser :

➔ Nombre de salariés atteignant l'âge de 60 ans par an ⁽²⁾



¹ L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

² Dans les banques AFB et le groupe Banque Populaire (rappel)

On voit que l'âge de 60 ans sera atteint par des couches nombreuses durant les douze années à venir. En 2018, ces couches auront décru pour se stabiliser autour de 5 500 par an, représentant - si rien de majeur n'a changé d'ici là dans les recrutements - le rythme de départ des personnes actuellement âgées de 45 à 50 ans.

On évoque ce seuil **des 60 ans** sans pour autant pouvoir parler de **départs à la retraite**. En effet, si le départ est bien prévu actuellement dans la banque à 60 ans pour les salariés présentant le nombre suffisant d'années de cotisations à la Sécurité sociale⁽³⁾, ce régime est appelé à changer. Le PLFSS pour 2007⁽⁴⁾ dispose qu'à partir de 2010 les *mises à la retraite* ne pourront plus intervenir avant 65 ans.

Mais pour établir un scénario d'entrées en retraite intégrant cette donnée nouvelle pour les banques, deux hypothèses devraient être faites : l'une concernant le régime transitoire qui ne manquera pas d'être mis en place avant 2010, l'autre sur les *départs en retraite*, c'est-à-dire sur l'option qu'auront les salariés présentant la durée voulue de cotisations de partir avant 65 ans sur une base volontaire. Or, si des schémas peuvent être imaginés

pour un régime intermédiaire entre 2007 et 2010, les choix qu'exerceront les salariés face à la retraite ne peuvent guère être anticipés, surtout sans précision sur les conditions de départ.

B - La projection générale précédente recouvre en réalité des situations très différentes selon les **secteurs de la banque**. Certains ont un profil relativement jeune et ne seront que peu concernés dans l'immédiat par les départs, d'autres connaîtront un nombre de départs beaucoup plus élevé que la moyenne.

Nous avons choisi ci-dessous quelques exemples de **métiers repères**⁽⁵⁾ à la fois nombreux – présentant donc un poids significatif dans la population bancaire – et très contrastés quant à leur profil démographique.

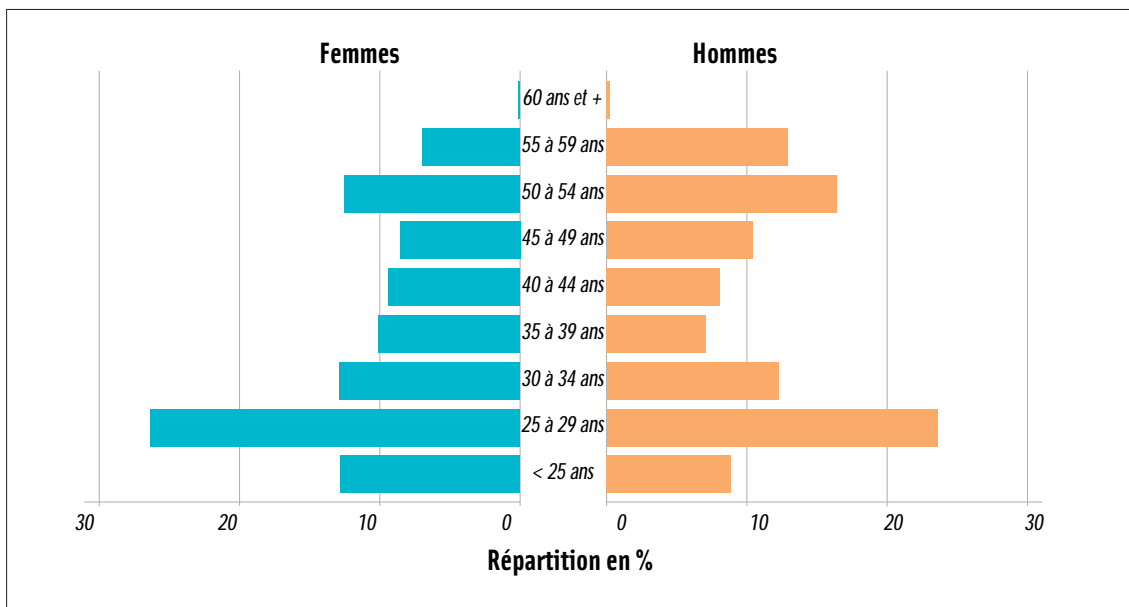
Les deux premiers, *chargé de clientèle particuliers* et *chargé de clientèle professionnels*, représentent de larges familles de commerciaux dans les réseaux de la banque de détail. Ils ont connu d'importants recrutements ces cinq dernières années pour accompagner la multiplication du nombre d'agences.

³ Accord de branche du 29 mars 2005

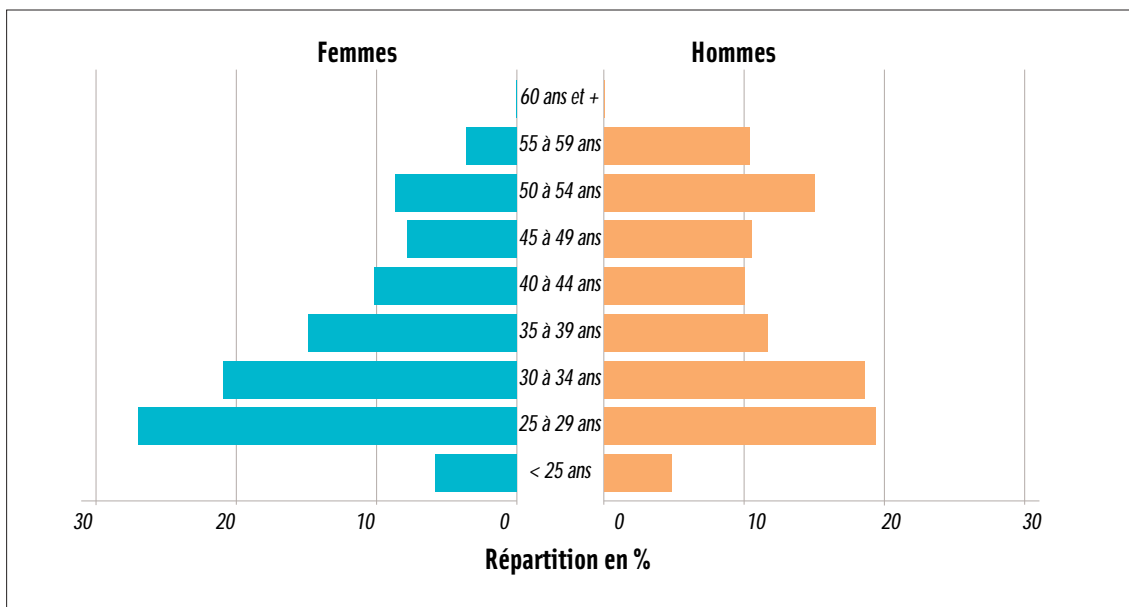
⁴ Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale, article 55, en discussion au Sénat (17 nov. 2006)

⁵ Métiers de la nomenclature de la convention collective de la banque

➔ Pyramide des âges des chargés de clientèle particuliers



➔ Pyramide des âges des chargés de clientèle professionnels



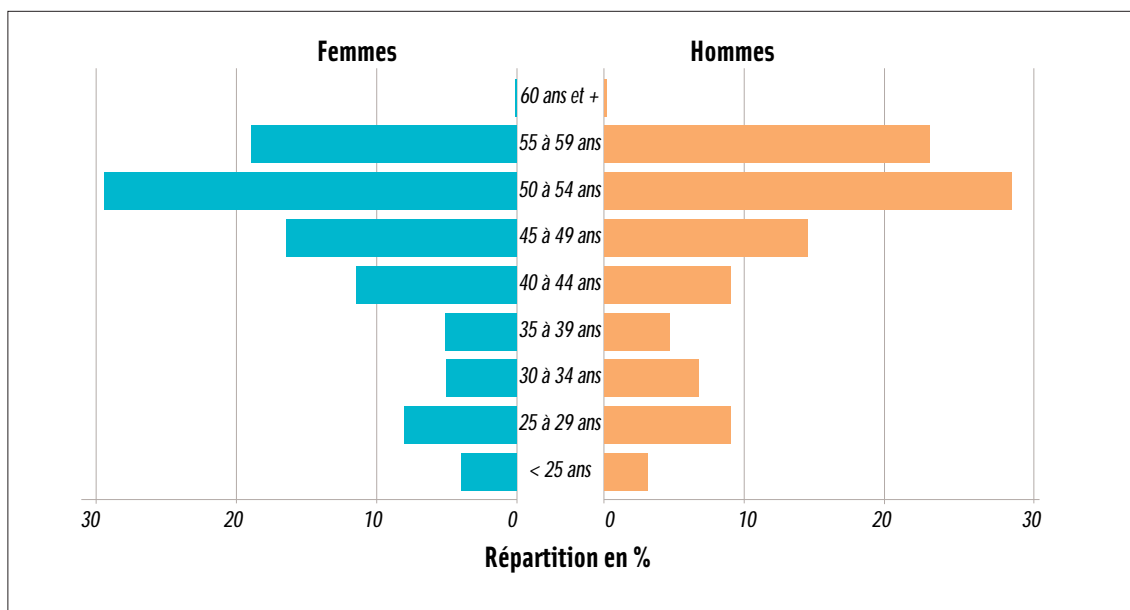
Les pyramides mettent en évidence le taux élevé de jeunes, et de femmes, dans ces populations. Toutefois leur devenir démographique n'est pas sans poser problème. Les embauches vont se poursuivre pour accompagner l'essor de l'activité retail et pour remplacer, le moment venu, la couche présente des quinquagénaires (importance numérique des 50-55ans actuels).

Or si les embauches sont faites auprès de jeunes seulement, on obtiendra rapidement des populations composées aux trois quarts de moins de 40 ans. Le décalage sera alors important avec la composition par âges de la clientèle. Et les conditions du "stop and go" démographique qui caractérise la population bancaire de longue date seront reproduites à l'identique.

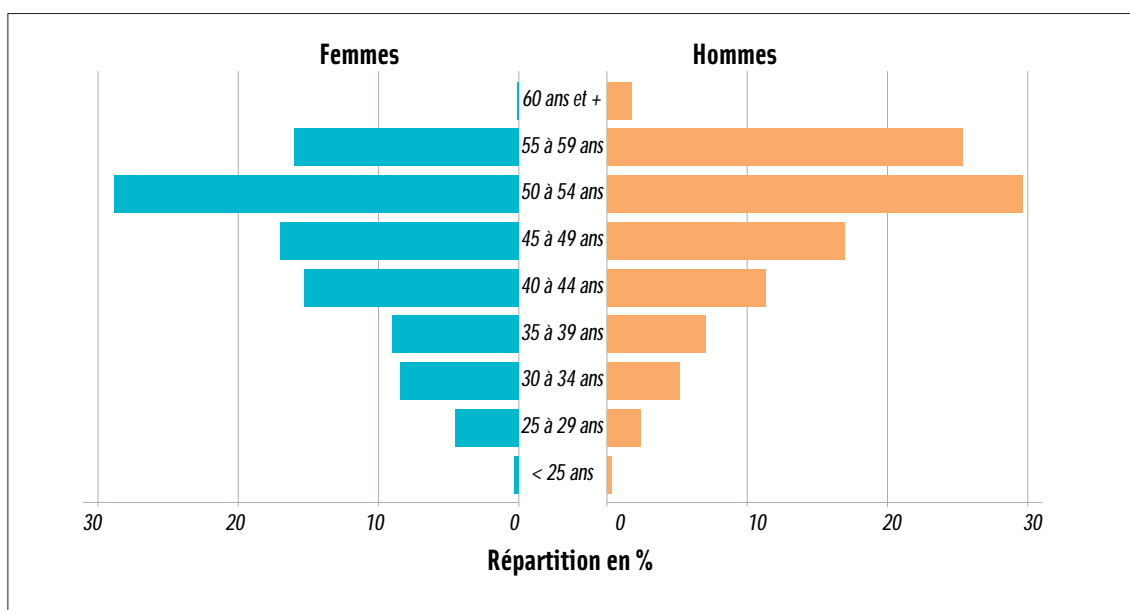
Les deux autres métiers sélectionnés, *technicien administratif des opérations bancaires* et *responsable d'unité ou de service traitant les opérations bancaires*, pèsent également

lourd dans la population bancaire puisqu'ils représentent un salarié sur cinq. Ils présentent des caractéristiques démographiques inverses de celles des métiers précédents :

➔ **Pyramide des âges des techniciens administratifs des opérations bancaires**



➔ **Pyramide des âges des responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires**



Les nombreux départs à la retraite évoqués précédemment pour toute la population bancaire vont en réalité se produire à 40% dans ces deux métiers. L'ensemble des traitements administratifs, si le nombre de postes y restait stable, serait renouvelé à 50% dans les dix ans qui viennent du seul fait des départs en retraite.

L'arrivée des "baby boomers" de la banque à l'âge de la retraite va avoir des consé-

quences en profondeur. D'une part l'équilibre des métiers va se modifier, avec des remplacements relativement plus nombreux dans les activités en expansion - ce que la deuxième partie de cette note cherche à mesurer. Mais tous métiers confondus, on va également assister à l'effacement graduel d'une certaine culture de la banque. Les "bientôt-retraités" présentent, en effet, dans leur quasi totalité une grande ancienneté dans la profession.

2. Croissance mesurée du nombre total de postes, mais forte entrée d'effectifs dans tous les métiers

A - La tendance d'ensemble à "tester".

Durant l'année écoulée, plusieurs institutions d'audience nationale ont formulé des hypothèses sur l'évolution tendancielle des effectifs du secteur financier. La DARES⁽⁵⁾ et le Commissariat général du plan⁽⁶⁾ ont réalisé des projections par grandes catégories de personnel⁽⁷⁾. Selon ces deux organismes, dans les métiers employant les techniciens de la banque, le nombre de postes diminuerait de 12% entre 2005 et 2015. La même source prévoit une croissance de 11% à la même échéance pour les cadres de la banque et des assurances. Par recoupement, on obtient au total, sur la période, une quasi stabilité du nombre de postes bancaires. De leur côté, la DEP⁽⁸⁾ et le BIPE⁽⁹⁾, dans des

prévisions sectorielles rassemblant banque et assurance⁽¹⁰⁾, prévoient une légère diminution du nombre de postes à l'horizon 2015.

Ces prévisions procèdent principalement par recherche de cohérence sur le marché du travail, en termes de volumes de main d'oeuvre et de niveaux de qualification disponibles pour les différents secteurs économiques. L'approche est utile, mais partielle.

De nature macroéconomique, et essentiellement axée sur le facteur travail (marché de l'emploi), elle doit être "testée" par une approche *bottom up* à partir de l'observation économique des métiers concernés.

Il faut de plus se concentrer sur les métiers du seul secteur bancaire qui nous intéresse ici.

⁵ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère de l'Emploi

⁶ Le Commissariat a été fusionné à la mi 2006 avec le Centre d'analyse stratégique

⁷ "Les métiers en 2015, l'impact du départ des générations du baby-boom", DARES, Premières Informations, Synthèse, décembre 2005.

⁸ Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Education Nationale (MENESR)

⁹ Institut indépendant de prévisions et d'analyses économiques

¹⁰ "Prospective emploi-formation 2015 : une nouvelle approche", "Les Dossiers", DEP, MENESR, juillet 2006.

B - Les métiers bancaires par grandes familles.

Trois grands groupes de métiers peuvent être distingués pour apprécier la validité des tendances générales précédentes.

➤ **Les métiers de la vente dans la banque de détail**, d'abord, ont connu une croissance assez rapide depuis 2001 : + 13% pour les métiers repères effectivement en prise sur l'activité de vente⁽¹¹⁾. Les facteurs qui ont sous-tendu cette croissance – particulièrement l'essor du crédit et la diffusion des services – sont toujours à l'oeuvre. Il faut simplement remarquer que cette fonction *retail* n'a sans doute pas encore épuisé tous les gains de productivité (automates, progiciels de décision) et d'efficience (déploiement du multimedia, optimisation de l'articulation vente-middle office) dont elle bénéficie potentiellement. A un horizon de cinq ans - le seul autorisé par l'observation des métiers - le taux de croissance du nombre de postes doit rester soutenu, mais infléchi de l'ordre de moitié par rapport à la tendance 2001-2005.

➤ **Les métiers de la banque de l'entreprise** – activités *corporate*, métiers des marchés, banque d'investissement et d'affaires – ont connu la croissance la plus vive, + 30% en quatre ans. Ils sont toujours inscrits sur des tendances vivement haussières. Le nombre de postes est appelé à croître en fonction de l'essor des activités de financement et d'investissement auprès des entreprises tant françaises qu'étrangères, mais en raison aussi du renforcement rapide des activités

collatérales : analyse crédit, recherche produits, *compliance*, fonctions comptables, etc.

➤ **Les métiers des traitements administratifs** ont lentement décliné, avec toutefois une compensation partielle du recul des *techniciens des opérations bancaires* par la montée des *responsables d'unité* (catégorie comportant, outre les hiérarchiques, un grand nombre de techniciens de haut niveau). En fait, cet ensemble de fonctions, mal décrit par les statistiques, est vaste et diversifié. De manière dominante, il apparaît que les fonctions de "production" (centres de traitement, unités d'appui administratif), qui pèsent le plus lourd dans cet ensemble, ont engrangé d'importants gains de productivité technique dès la fin de la décennie 90 et au début de la décennie suivante. Ainsi la place de traitements administratifs doit continuer à se réduire dans l'ensemble des postes bancaires, mais de manière sans doute atténuée par rapport aux rythmes de décrue connus dans le passé.

Si l'on considère enfin que les **fonctions support** (ressources humaines, managements centraux, inspections, logistique, etc.) sont en voie de stabilisation dans l'ensemble des postes, on peut estimer que les projections globales des instituts – considérées sur les cinq ans à venir – sont globalement confirmées. On obtient, en effet, un résultat total quasi stationnaire, la croissance du nombre de postes de la banque des particuliers et celle, vive, de la banque de l'entreprise équilibrant le recul des postes de traitement administratif

¹¹ Chargé de clientèle particuliers, Chargé de clientèle professionnels, Responsable de point de vente, Conseiller en patrimoine.

C - Mais d'importantes entrées d'effectifs nouveaux.

L'analyse précédente porte bien sur des nombres de **postes**, et non sur les flux de **personnes**. Car ces flux, eux, ne vont cesser de **s'intensifier**.

S'agissant des **fonctions Vente**, il va falloir répondre à la demande expansionniste de la banque des particuliers avec des entrées toujours relativement nombreuses. Peu de sorties, en revanche, interviendront dans ces métiers largement composés de personnels recrutés depuis moins de dix ans. Les deux mêmes traits - sur des volumes moins élevés - s'appliquent à la banque de l'entreprise. Celle-ci présente en plus la caractéristique d'une embauche hautement qualifiée, liée à la sophistication croissante des produits de financement et de marché offerts aux entreprises.

Dans les fonctions de **traitement administratif**, la diminution du nombre de postes sera sensible - on l'a vu - mais très inférieure à la diminution du nombre de personnes due aux départs en retraite. Si l'on détaille en effet la pyramide des âges présentée plus haut, on voit que 38% des techniciens des opérations bancaires atteindront l'âge de 60 ans dans les cinq ans à venir. Le rythme de diminution du nombre de postes ne devrait pas atteindre la moitié de ce taux. Si bien que les métiers des traitements administratifs seront, au total, recruteurs. Si le public et même la profession ont bien intégré l'information sur la montée en puissance du commercial, le renouvellement à venir des métiers de traitement administratif est nettement moins bien perçu. L'enjeu est d'importance sous l'angle du recrutement, l'information des jeunes sur ces métiers étant insuffisante. Il est également élevé en terme de formation. Les métiers des traitements se

renouvellent quantitativement, et qualitativement aussi : à la figure centrale de "l'opérateur" se substitue celle de "l'expert", qui non seulement maîtrise une spécialité technique, mais en assure la mise en œuvre au contact direct du client.

En conclusion, la banque a su se transformer en conservant une large part de ses effectifs sur une longue période. Elle n'a pas eu le destin "sidérurgique" que lui promettait une prédiction mille fois citée. Elle a échappé à ce devenir funeste grâce au souci du social dans les choix stratégiques opérés, et à une politique de formation toujours active et de haut niveau.

Aujourd'hui cohabitent principalement deux populations dans le secteur bancaire, celle des salariés qui partiront dans les cinq-dix ans à venir, et celle des moins de 35 ans, nombreux dans les métiers commerciaux et bientôt très présents dans les métiers des traitements administratifs. Entre les deux, la génération des quadragénaires s'adapte tant bien que mal à un contexte qui modifie sensiblement ses perspectives de carrière⁽¹²⁾.

Ces groupes forment un ensemble beaucoup moins homogène que ne l'était la population bancaire des décennies antérieures. Mais cette coexistence est riche de mélanges fructueux pour peu que la transmission des savoirs et les échanges d'expériences fassent l'objet de politiques actives. Les différents pays européens nous donnent à cet égard de multiples exemples de "gestion des âges" inventives⁽¹³⁾.

Le changement est là. Il s'engage à un rythme inéluctable, mais toutefois suffisamment mesuré pour que les politiques de RH assurent des transitions utiles pour les entreprises, et valorisantes pour toutes les femmes et tous les hommes de la banque.

¹² L'Observatoire consacre une étude aux "45-50 ans dans la banque". L'étude, menée par Entreprise et Personnel, sera finalisée durant le premier semestre 2007.

¹³ Voir la communication de M. Giancarlo DURANTE sur le projet Demography de la Commission Européenne (2^{ème} Rencontre annuelle de l'Observatoire, décembre 2006)



Carrières des **femmes**
et des **hommes**
dans la banque



Carrières des femmes et des hommes : l'étude du Céreq, au service d'une politique paritaire active

Les données recueillies chaque année dans les enquêtes montrent que la composante féminine de la population bancaire, pourtant la plus nombreuse, n'a pas la place qui devrait être la sienne en termes d'emploi et de rémunération. Ces constats sont clairs, mais ils restent ponctuels et donnent en eux-mêmes peu d'indications sur les causes de cette situation. Aussi le comité de pilotage de l'Observatoire a-t-il souhaité disposer d'une étude longitudinale qui dégage des facteurs explicatifs sur longue période.

L'étude a été confiée au Céreq, qui a une forte pratique de ce type d'étude et présente par ailleurs des qualités de neutralité qui convenaient à toutes les parties du comité de pilotage.

L'enquête préalable a été menée grâce à un site internet dédié à l'étude. Les salarié(e)s constituant les échantillons sélectionnés pouvaient répondre en toute confidentialité à 80 questions sur leur parcours professionnel de ces quinze dernières années.

Les banques participantes ont mis au service de cette enquête une logistique lourde et complexe.

L'article publié ci-contre fournit l'essentiel des résultats obtenus. Le Céreq toutefois a produit un rapport beaucoup plus complet, qui comprend, outre cet article :

- des données et des indications sur la méthodologie de l'étude,
- l'ensemble des tableaux et graphiques qui illustrent l'article,
- les estimations économétriques réalisées en appui de l'étude,
- un verbatim des remarques que les interviewés pouvaient porter librement à la fin de l'enquête.

Compte tenu de l'importance du document et de la technicité de certains éléments, le rapport n'a pas pu trouver intégralement place dans cette publication.

L'ensemble du rapport du Céreq est disponible sur le site internet de l'Observatoire

L'étude, comme on pouvait s'y attendre - mais sous des angles nouveaux et bien étayés - met en évidence le chemin qui reste à parcourir pour que les femmes aient dans la banque un statut de fait, pas seulement de droit, en tout point identique à celui des hommes. Au demeurant, les partenaires sociaux ne sont pas restés inactifs sur le sujet. Dans la période actuelle, ils sont plus que jamais à l'initiative avec une négociation en cours sur un "Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque".

Cette négociation est en voie d'achèvement⁽¹⁾. Au nombre des mesures qui devraient en sortir figurent :

- la réaffirmation de principes fondamentaux, et d'abord l'égalité des rémunérations,
- des mesures concrètes comme :
 - la garantie d'évolution salariale après un congé de maternité,
 - l'égalité de traitement entre salariés à temps plein et à temps partiel,
 - le respect de l'équilibre des promotions entre femmes et hommes, avec des facilités offertes pour la mobilité géographique,
 - une négociation tous les 3 ans des mesures tendant à réduire les écarts salariaux, voire à les supprimer d'ici 2010 (avec un rôle d'éclairage de l'Observatoire des métiers),
- ou encore, en termes de gestion et d'organisation :
 - l'obligation de critères de recrutement strictement fondés sur les compétences et les qualifications des candidats,
 - l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle, le congé de maternité ou d'adoption comme le congé parental ne devant en aucun cas conduire à un gel des droits à formation,
 - la mixité professionnelle sur les listes aux élections professionnelles.

Carrières des **femmes** et des **hommes** dans la banque : une analyse des **écarts** sur **15 ans**

Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray
(Céreq, DPMT)⁽¹⁾

Introduction

A l'initiative de l'Observatoire des métiers et de l'égalité professionnelle dans la banque et en collaboration avec lui, le Céreq (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications) s'est vu confier la mission d'étudier les déterminants des disparités salariales selon le genre dans le champ des banques AFB et du groupe Banque Populaire. Il a été décidé de mener une étude longitudinale rétrospective de façon à saisir les éléments susceptibles de rendre compte de l'hétérogénéité des carrières selon que l'on est une femme ou un homme.

Après des remarques sur les populations enquêtées, cette étude cherchera à cerner et à mesurer l'incidence des principaux facteurs susceptibles de peser sur le déroulement des carrières.

1. L'enquête et les populations

Des considérations de représentativité du métier, de volume de l'effectif et de mixité ont présidé au choix des cinq métiers de la banque commerciale pour les investigations : *technicien administratif des opérations bancaires, chargé de clientèle particuliers, chargé de clientèle entreprises, responsable d'un point de vente, responsable d'unité ou de service traitant les opérations bancaires*. Les personnes qui, sur **la période 1992-1996**, ont été **recrutées** sur un des trois premiers métiers, ou **nommées** sur un des deux métiers de responsable, constituaient la cible de l'enquête. Bien que le personnel féminin soit majoritaire dans le champ des banques AFB, la population interrogée n'était composée qu'à un tiers de personnel féminin compte tenu des critères de sélection des métiers retenus.

Les banques qui ont bien voulu apporter leur concours au déroulement de cette étude sont toutes d'envergure nationale ou internationale, mais assez diverses en terme de taille pour conférer une certaine représentativité à l'enquête (cf. encadré méthodologique dans le rapport complet sur le site internet de l'Observatoire).

Si l'on considère les **échantillons** de femmes et d'hommes de l'enquête, ils diffèrent par un certain nombre de caractéristiques. S'agissant d'abord du **métier** exercé au début de la période d'observation, les hommes exercent en plus grande proportion que les femmes des métiers d'encadrement. Parmi les hommes interrogés, près de 62% sont responsables d'un point de vente, contre 45% des femmes. 6% étaient techniciens

¹ Céreq, 10, place de la Joliette, BP21321, 13567 Marseille Cédex 02.
DPMT : Département Professions et Marché du travail.

des opérations bancaires au moment de leur recrutement entre 1992 et 1996, contre 16% des femmes.

Du point de vue de l'**âge**, les femmes appartiennent en plus grande proportion que leurs homologues masculins à des métiers impliquant un recrutement au début des années 90. Les femmes enquêtées sont donc plus jeunes, avec 46,5 ans d'âge moyen au moment de l'enquête contre près de 49 ans pour les salariés masculins. Plus de 30% d'entre elles ont moins de 40 ans, pour une proportion moitié moindre d'hommes. Plus de 51 % de ces derniers (42% des femmes) ont en revanche plus de 50 ans.

Une autre distinction forte réside dans la proportion des hommes et des femmes qui

travaillent en **région parisienne**. Alors que près de 60% des femmes de la population enquêtée y travaillent la première année d'observation, c'est le cas de seulement 32% des hommes. En 2006, un peu plus de la moitié des femmes continuent de travailler en région parisienne tandis que les deux tiers des salariés masculins se répartissent en province. La possibilité, plus forte en Ile-de-France, de changer d'emploi en limitant les déménagements et les ruptures d'emploi pour le conjoint concourt sans doute à cet écart notable de situation. En effet, compte tenu de la composition des ménages en termes de qualification professionnelle des conjoints (cf. infra), les arbitrages de carrière s'opèrent plutôt au bénéfice des hommes. Ceux-ci font davantage carrière en province.

2. Les différences de formation initiale et d'expérience antérieure

A leur entrée dans la banque, les femmes sont en moyenne **plus diplômées** que leurs collègues masculins : 45% (respectivement 31% des hommes) ont un diplôme du supérieur, en particulier un diplôme de niveau Bac+5 pour 15% d'entre elles (10% des hommes). Remarquons que cet écart ne traduit pas seulement une différence de génération entre hommes et femmes interrogés⁽²⁾, différence liée au fait que les niveaux de sortie du système éducatif n'ont cessé d'augmenter tout au long des années 80 et 90 et que les banques ont pu dans le même temps relever leurs exigences en terme de formation initiale à l'embauche. L'écart peut manifester aussi une différence

de traitement entre candidats masculins et féminins, avec des pré-requis en matière de formation initiale plus élevés pour les femmes à postes équivalents, à l'occasion des recrutements ou des promotions, mais également des formes d'auto-sélection de la part des candidates. Cette situation correspondrait au fait que pour un même niveau d'exigence éducative, les femmes se présentant à l'embauche seraient plus diplômées en moyenne que leurs homologues masculins.

Une manière d'explorer cette dernière hypothèse consiste à restreindre l'examen **aux seuls salariés recrutés** au début de la période d'observation, c'est-à-dire les

² Rappelons qu'une partie des personnes interrogées a été embauchée avant la période d'intérêt (les responsables).

techniciens et chargés de clientèle particuliers ou entreprises³). Dans ces métiers, il n'apparaît guère de différence significative entre hommes et femmes en termes de niveaux de sortie du système éducatif. Tout juste peut-on noter que les hommes possèdent en plus grande proportion un diplôme universitaire de niveau Bac+4 ou Bac+5 que les femmes (22% contre 14%). Mais celles-ci sont en proportion deux fois et demi plus nombreuses que les hommes (8% contre 3%) à entrer dans la banque avec un diplôme de grande école de commerce ou d'ingénieur. A un niveau de formation plus faible, on constate qu'elles sont plus souvent titulaires d'une licence que les hommes, ces derniers entrant en plus grand nombre avec un DEUG qu'avec une licence. Mais il faut "apporter un bémol" au constat encourageant de cette relative homogénéité des conditions de formation initiale entre hommes et femmes dans ces métiers. Rappelons en effet que près de 49% des femmes occupaient à leur embauche entre 1992 et 1996 un poste de technicien administratif, pour seulement 32% des hommes de la population totale enquêtée. Consécutivement, sur la base des réponses à la classification à l'entrée, quatre femmes sur cinq sont embauchées avec un niveau inférieur ou égal à la classe III (niveaux A à F) pour un peu plus de deux hommes sur trois.

Au total, à diplôme équivalent, il semble donc que les orientations professionnelles tendent à diverger dès l'embauche. Cela vaut également pour les rémunérations (cf. infra).

Au regard de la **spécialité du diplôme** de formation initiale, qui peut effectivement contribuer au choix du poste d'affectation,

il n'y a pas d'écart dans l'ensemble de la population interrogée. En revanche, pour les recrutés du début de la période d'observation (les techniciens administratifs et chargés de clientèle) un diplôme de spécialité bancaire est un peu plus répandu chez les hommes que chez les femmes, puisqu'il concerne 47% d'entre eux et 41% d'entre elles.

Toujours parmi les recrutés, les femmes sont 52% à avoir une **expérience professionnelle préalable** à leur entrée dans la banque, contre 43% de leurs condisciples masculins. Remarquons que pour des parts équivalentes d'hommes et de femmes (45%), cette expérience a été acquise en totalité dans le secteur bancaire.

Par rapport aux entrées dans la profession au cours des années 1970-80 (les responsables), la part des embauches sur **CDD** a fortement augmenté parmi les recrutés de 1992-96 touchant près du quart de ceux-ci, quel que soit leur sexe.

Enfin, hommes et femmes diffèrent par leur familiarité antérieure avec le secteur bancaire développée à l'occasion d'un **stage** ou d'une **formation en alternance**. Étaient dans ce cas 26% des femmes recrutées entre 1992 et 1996 contre seulement 16% de leurs homologues masculins.

De manière générale - et ceci n'est pas propre au secteur bancaire - il semble bien que pour des affectations identiques, les exigences en termes de formation initiale, d'expérience professionnelle antérieure et de familiarité avec le domaine d'activité soient plus fortes pour les femmes que pour les hommes.

³ Cette distinction entre enquêtés "recrutés" en début de période et enquêtés "nommés" sera souvent utilisée par la suite de l'étude. On entendra ainsi les techniciens administratifs des opérations bancaires, les chargés de clientèle particuliers et les chargés de clientèle entreprises comme les "recrutés" dans la période initiale, par opposition aux responsables d'un point de vente et aux responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires, qui ont été "nommés" en début de période.

3. Les rémunérations des hommes et des femmes

En matière de **salaires** pour les trois métiers de "recrutés" (techniciens et chargés de clientèle), on observe un avantage relatif des hommes sur les femmes qui ne fait que croître avec le temps passé dans la banque. Plus élevé à l'origine pour les techniciens, le salaire au premier poste est en revanche en faveur des femmes pour les chargés de clientèle particuliers et entreprises, encore qu'il faille redoubler de prudence avec les salaires portant sur les années d'entrée⁽³⁾ (Cf. Tableau 1 à la fin de l'étude).

Pour l'ensemble de ces recrutés de 1992-96, dont on a vu qu'hommes et femmes ne se répartissaient pas de manière égale dans les trois métiers (49% des femmes sont recrutées comme techniciennes et 69% des hommes comme chargés de clientèle), il apparaît que **l'écart moyen de rémunération selon le sexe** ne cesse de croître avec le temps passé dans l'entreprise. La même tendance se dégage pour la catégorie des responsables d'un point de vente, alors que les écarts semblent plus invariants d'une année à l'autre pour les responsables d'unité de traitement.

Un autre élément de divergence entre hommes et femmes apparaît lorsqu'on rapproche **les profils d'évolution salariale** des techniciens administratifs des opérations bancaires de celui des chargés de clientèle particuliers. Il en ressort des destins salariaux assez comparables pour les hommes, alors que pour leurs consœurs, les profils d'évolution sont clairement distincts, avec un horizon salarial d'environ 26 500 euros à 10-12 ans pour celles qui ont débuté comme chargées de clientèle particuliers, contre seulement

20 200 euros pour les salariées entrées pour occuper un poste de technicien des opérations bancaires.

Si on compare **les évolutions salariales** entre hommes et femmes sur la période **1998-2005**, il apparaît une très grande homogénéité des évolutions parmi les femmes, leur progression oscillant autour de + 28% quel que soit leur métier d'appartenance au début de la période d'observation. Pour les hommes, l'évolution sur 7 ans dépasse 50% pour ceux qui ont débuté en tant que techniciens ou chargés de clientèle particuliers, atteint plus de 70% pour les chargés de clientèle entreprises. Elle s'établit à environ 35% pour les responsables d'un point de vente ou d'une unité administrative⁽⁴⁾.

Au total, pour les hommes, non seulement les évolutions salariales sont systématiquement plus favorables, mais elles se différencient selon le métier d'appartenance en début de période et selon l'ancienneté dans l'entreprise. Pour les femmes, au contraire, tout se passe comme si leur identité de genre primait sur des facteurs comme l'ancienneté ou leur métier d'appartenance pour fonder leur évolution salariale.

On sait qu'une partie non négligeable des écarts salariaux entre hommes et femmes dans la banque repose sur l'attribution de **compléments de salaire**. Il peut s'agir d'une part variable liée à des commissions sur vente pour les commerciaux, ou de bonus attribués annuellement en fonction de résultats spécifiques et/ou de ceux de l'entreprise⁽⁵⁾. D'après l'enquête annuelle des salaires dans le champ AFB en 2005, les

³ Les chiffres calculés pour les années 1992 à 1996 sont à considérer avec précaution étant donné que de nombreux salaires pour les recrutés en cours d'année ont dû être recalculés pour obtenir des équivalents annuels.

⁴ Du fait qu'ils ont été enquêtés suite à leur nomination, les responsables sont plus âgés que les "recrutés" et possèdent en moyenne quinze ans d'expérience dans la banque au début de la période observée.

compléments salariaux des femmes sont de plus de 20% inférieurs à ceux des hommes dans les métiers de technicien administratif ou de chargé de clientèle entreprises.

A cet égard, sur l'ensemble de la population enquêtée et pour l'année 1998, il n'apparaît pas de différence notable entre hommes et femmes quant au pourcentage de salariés déclarant disposer d'une part variable. Mais,

pour le seul personnel recruté sur la période 1992-96, il en va autrement. En effet, deux tiers des salariés masculins, pour moins de la moitié de leurs collègues de sexe féminin, déclarent que leur salaire comporte une part variable relative à des commissions sur vente. Parmi les salariés bénéficiaires d'une part variable, le poids de celle-ci dans le salaire annuel global s'avère un peu plus important pour les hommes que pour les femmes.

4. Des différences sensibles en matière de niveaux de classification

En termes de métiers-repères de la convention collective de 2000, à un même métier correspond un éventail possible de niveaux dans la grille de classification qui peut aller de cinq niveaux pour un chargé de clientèle entreprises (F à J), à 7 niveaux pour un technicien administratif des opérations bancaires (A à G) et 6 niveaux pour un responsable de point de vente (F à K). Les entreprises ont alors une certaine latitude dans l'attribution d'un niveau de classification à métier donné à l'embauche. A niveau de classification donné, nonobstant les différences de régime de temps de travail, hommes et femmes sont rémunérés de la même façon.

Une fois attribué un niveau de classification, peuvent différer ensuite les vitesses de progression dans la grille en fonction des opportunités de mobilité saisies, qu'elles impliquent un changement de métier ou une promotion dans le même métier.

En comparant la position des femmes et celle des hommes au regard de la **classification**, et en retenant **la date repère de 1998**⁽⁶⁾,

il apparaît que les femmes occupent beaucoup plus massivement que les hommes les niveaux d'employés et de gradés⁽⁷⁾, alors qu'elles sont moins présentes dans le premier niveau de l'encadrement (H) et se font encore plus rares dans les niveaux supérieurs : 21% contre 37% de leurs collègues masculins. Ceci n'est pas sans refléter la part prépondérante des salariés de sexe masculin parmi les responsables d'un point de vente puisqu'ils représentent près des trois quarts de la catégorie.

En regardant maintenant les seuls **recrutés** de 1992-96, de façon à éliminer l'effet de structure lié à la prépondérance des hommes parmi les responsables, et en comparant à nouveau les niveaux de classification des hommes et des femmes en 1998, on constate encore un différentiel de répartition significatif : trois quarts des femmes sont concentrées dans les niveaux B à F ; elles ne sont que 17% dans les niveaux G et H, pour plus de 44% de leurs confrères. Les proportions d'hommes et de femmes dans les niveaux I à K sont en revanche équivalentes, tournant autour de 8%.

⁵ Les montants de parts variables ne figurent pas dans l'enquête. Cependant, celle-ci comporte une information sur la proportion des salariés qui touchent une part variable et sur l'intervalle de pourcentages que représente cette part variable sur le salaire annuel.

⁶ Les résultats sont présentés pour 1998 car nous disposons de plus de réponses que pour l'année de début d'observation (année 0) qui se situe entre 1992 et 1996. Ainsi, pour les recrutés de 1992-96, 87 % des personnes ont renseigné leur niveau pour 1998 et seulement 73 % pour l'année 0. Les résultats vont dans tous les cas dans le même sens avec deux tiers des hommes dans les niveaux A à F l'année de leur recrutement contre plus de quatre femmes sur cinq.

⁷ Correspondant aujourd'hui aux niveaux de "technicien des métiers de la banque".

Soulignons que depuis leur année d'embauche, la part des femmes dans les plus faibles niveaux n'a baissé que de 6 points de pourcentage en 1998 contre 19 point pour les hommes, tandis que la proportion de celles parvenues au statut cadre (niveau H et au-delà) a augmenté de trois points contre plus de 10 points pour leurs condisciples masculins.

A supposer que ce moindre niveau de classification des femmes, dont on a vu qu'il ne peut être justifié par une différence de niveaux de diplômes, s'explique par un comportement des entreprises de type assurantiel, visant par exemple la couverture des risques d'interruption d'activité, essentiellement liée à la maternité, on s'attendrait à ce que ce déclassement relatif ne soit que temporaire.

Il s'avère que pour les recrutés en début de période⁽⁷⁾, les disparités d'évolution de classification selon le sexe sont notables tout en s'amenuisant avec les années passées

dans l'entreprise. Deux tiers des hommes progressent d'au moins trois niveaux de classification entre leur année d'embauche et 2006, pour un tiers des femmes, tandis que 3% stagnent au même niveau, situation qui concerne plus de 15% des femmes recrutées. Ces différences d'évolution restent marquées entre 1998 et 2006 (Tableau 2).

Cela étant, les différences d'évolution sont moindres si l'on considère **l'ensemble de la population** enquêtée : 19% des femmes ne connaissent aucune évolution entre l'année de début d'observation et 2006, contre 12% des hommes, tandis que ces derniers sont près de trois sur dix à connaître une progression de trois niveaux ou plus, pour une femme sur cinq.

De plus, ce différentiel d'évolution s'exprime principalement au cours des premières années d'ancienneté puisque entre 1998 et 2006, les progressions en matière de nombre de changements de niveaux sont assez similaires entre hommes et femmes.

5 ■ L'incidence de la mobilité professionnelle

Les évolutions précédentes sont en partie liées à des mobilités de poste au sein du même métier mais également à des changements de métier, appréciés dans l'enquête au moyen de la grille des métiers-repères.

Pour **l'ensemble de la population** enquêtée, 84% de ceux qui ont connu une progression d'au moins trois niveaux dans l'échelle de classification entre 1998 et 2006 ont changé de métier (89% parmi les recrutés du début de la période d'observation). Ceux restés au même niveau sont seulement 58% à avoir changé de métier.

Parmi les **recrutés** de 1992 - 1996, la proportion de ceux qui changent de métier est bien plus élevée parmi les hommes (84%) que parmi les femmes (66%). Une fois passés les changements de métier intervenus au cours des premières années après le recrutement, résultant sans doute de mobilités d'ajustement ou de réorientation, les changements restent beaucoup plus fréquents parmi les hommes que parmi les femmes (47% contre 34% entre 1998 et 2001). Or, sur le même intervalle de temps, 66% des salariés masculins ont bénéficié d'un changement de niveau, pour seulement

⁷ Rappelons-le : techniciens administratifs des opérations bancaires, chargés de clientèle particuliers et chargés de clientèle entreprises

49% des femmes. Il semble donc que changements de niveau et changements de métier se conjuguent pour favoriser les carrières masculines⁸.

Chez les **responsables** du début de période, il existe une plus grande similarité des fréquences de changement de métier quel que soit le sexe.

Ces analyses mettent en exergue que les évolutions de niveaux interviennent de manière intense lors des premières années d'expérience professionnelle pour se tasser par la suite. Ce faisant, elles favorisent très largement les salariés masculins au détriment du personnel féminin, plus enclin à des réductions d'activité au cours de la première moitié de vie active. Celui-ci ne peut espérer une évolution équivalente ou rattraper une partie de son retard qu'au bout de plusieurs années d'ancienneté, en particulier s'il réussit à franchir le "plafond de verre" que paraît constituer l'accès à l'encadrement, soit le niveau H.

Plus globalement, si l'on s'intéresse à **l'origine** de la mobilité d'emploi, qui peut émaner de **l'entreprise** par le biais de propositions de changement d'emploi ou de **l'individu** qui fait une demande pour changer d'emploi, les choses diffèrent dans la banque pour les femmes et les hommes. En effet, ces derniers font beaucoup plus l'objet de propositions de mobilité que les femmes, alors qu'à l'opposé, ce sont elles qui sollicitent leur hiérarchie plus souvent que les hommes pour changer d'emploi. Sur la dernière période, 2004-2006, deux tiers des hommes ont reçu au moins une proposition de mobilité, contre la moitié des femmes. Près de neuf salariés sur dix, quel que soit leur sexe cette fois, acceptent cette proposition.

S'agissant des conséquences des **propositions de l'entreprise**, il ne semble pas exister de différences significatives concernant les changements d'unité de travail ou de métier entre les femmes et les hommes⁹. En revanche, les hommes connaissent davantage des changements professionnels qui impliquent un déménagement (50% des hommes contre 24% des femmes avant 1998, et toujours deux fois plus en proportion entre 2004 et 2006), ou le passage à un grade supérieur (après 2000 notamment : 55% des hommes et 35% des femmes entre 2001 et 2003, 44% et 28% entre 2004 et 2006). Et même lorsque la proposition n'entraîne pas de promotion de niveau, les hommes sont un peu plus nombreux que les femmes à voir leur salaire augmenter à l'issue de la mobilité.

Lorsque **l'initiative** de la mobilité revient **au salarié**, les femmes demandent plus fréquemment que leurs collègues masculins à changer d'emploi. Ce phénomène devient de plus en plus prégnant avec l'âge et l'ancienneté : en 2004-2006, c'est plus de la moitié des femmes qui sollicitent une mobilité pour moins d'un tiers des hommes. Qu'on soit un homme ou une femme, la demande est acceptée dans près de huit cas sur dix. Si le motif principal est celui de connaître une évolution de son activité, pour les femmes comme pour les hommes, 11% des femmes souhaitent aussi changer d'emploi pour convenances personnelles liées à la famille et 10% pour cause de mésentente avec un collègue ou la hiérarchie (respectivement 4% et 6% pour les hommes).

Au total, l'initiative de la mobilité est différenciée suivant le sexe puisqu'elle résulte plus souvent d'une **demande personnelle** pour les femmes, alors qu'elle émane plutôt d'une **sollicitation** de leur hiérarchie ou de leur direction dans le cas des hommes.

⁸ Un test statistique nous permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance entre les deux événements – changement de métier et changement de niveau.

⁹ De l'ordre de 80 % des salariés déclarent avoir changé d'unité de travail et environ 60 % de métier

6 ■ La formation continue

L'accès à la formation professionnelle continue n'apparaît pas identique pour les femmes et les hommes¹⁰. Les proportions de femmes et d'hommes participant à une formation sont relativement éloignées en début de période, c'est-à-dire entre 1998 et 2000 : 11 points de différence au profit des hommes. Cet écart a toutefois tendance à se resserrer puisque 37% des hommes et 33% des femmes disent avoir effectué une formation en 2004-2006.

En détaillant **suivant le métier d'entrée**, on remarque que la situation n'est pas homogène. Pour les chargés de clientèle particuliers (jusqu'en 2000 seulement) et plus encore pour les techniciens administratifs des opérations bancaires, la participation à la formation continue est plus importante pour les hommes. En revanche, chez les chargés de clientèle entreprises, les femmes ont eu largement plus accès à la formation continue que leurs homologues masculins : respectivement 71% contre 58% avant 1997, taux qui deviennent respectivement 47% et 19% en 2004-2006.

Au-delà de l'accès, **la durée** de la formation ou des formations effectuées au cours de chacune des périodes¹¹ montre d'autres différences significatives selon le sexe. Plus l'ancienneté dans l'entreprise augmente, plus les hommes ont tendance à suivre des formations de courte durée. Ainsi, ils étaient 35 % à avoir suivi une ou plusieurs formations représentant au total plus d'un mois entre

1998 et 2000, et 14% à avoir suivi une semaine de formation au plus. Mais en 2004-2006, ces pourcentages passent respectivement à 10% et 43%. Pour les femmes, la durée des formations est plus courte que celle des hommes en début de période. Mais à partir de 2001, elles deviennent proportionnellement plus nombreuses que les hommes à effectuer des formations longues : 47% des femmes suivent des formations d'une durée supérieure au total à 15 jours en 2004-2006, contre 23% des hommes. On peut alors supposer que les femmes, plus disponibles à ce stade de leur carrière par rapport à leurs charges familiales, souhaitent s'investir dans des formations plus lourdes pour pallier en partie leur manque de perspective d'évolution.

S'agissant de l'obtention d'un **diplôme bancaire** suite à une formation professionnelle continue, si l'on envisage les seuls recrutés du début de la période d'observation, 57% de ceux qui ont suivi une formation avant 1998 ont obtenu un diplôme bancaire, 20% entre 1998 et 2000, 13% entre 2001 et 2003 et 9% entre 2004 et 2006. Mais cette forte proportion globale constatée au départ cache une importante disparité en fonction du sexe : pour 65% des hommes qui obtiennent un diplôme bancaire, c'est seulement le cas de 48% des femmes. Là encore, on peut évoquer le manque de disponibilité des femmes pour suivre des formations diplômantes forcément plus chronophages que des formations d'adaptation.

¹⁰ Il s'agit d'une participation à la formation professionnelle totalisant au moins une semaine en équivalent temps plein.

¹¹ Les périodes de l'enquête sont : année 0-1997, 1998-2000, 2001-2003 et 2004-2006.

7 ■ Conciliation vie professionnelle – vie familiale : situation matrimoniale, enfants, temps partiel

La très grande majorité des salariés enquêtés sont mariés ou vivent en couple. La part des célibataires diminue même entre 1998 et 2006. Celle des personnes divorcées ou séparées⁽¹²⁾ augmente sur la même période.

Mais la **situation matrimoniale** n'est pas complètement analogue pour les femmes et pour les hommes. En 1998, les femmes sont plus souvent célibataires (12%), divorcées ou séparées (14%) que les hommes (respectivement 6% et 6%), et corrélativement bien moins souvent mariées (75% pour 88% pour les hommes). Cette situation devient encore plus prégnante en fin de période, puisqu'en 2006, 73% des femmes sont mariées pour 90% des hommes et 19% d'entre elles sont divorcées ou séparées pour 7% de leurs confrères.

Un autre facteur distingue à cet égard les hommes et les femmes, la **situation du conjoint** dans le cas d'une vie maritale ou en couple. Les hommes sont plus souvent mariés avec une femme de niveau employé (40% en 1998 et 35% en 2006) et moins souvent avec une femme cadre ou ingénieure (15% en 1998 et 19% en 2006). Les femmes sont exactement dans la situation opposée : elles sont mariées avec un cadre ou un ingénieur dans 46% des cas en 1998 et 45% en 2006, et avec un employé dans 24% des cas en 1998 et 18 % en 2006. Environ un quart des salariés masculins est marié avec une femme étudiante, inactive, chômeuse ou retraitée, pour seulement moins de 10% des femmes. Ajoutons que plus de 80% des hommes en couple, quelle que soit la période, mentionnent que la rémunération de leur épouse est inférieure

à la leur. A contrario, plus de la moitié des femmes en couple ont un conjoint dont les revenus sont supérieurs au leur. Cette hétérogamie dans les niveaux de qualification et de rémunération des conjoints confirme la position traditionnelle de l'homme comme principal pourvoyeur de ressources dans le ménage et rend donc les arbitrages professionnels (mobilité, etc.) plus délicats pour les femmes en couple que pour leurs homologues masculins.

Si l'on s'intéresse à la situation vis-à-vis des **enfants**, on constate que pour une situation d'ensemble où plus des deux tiers des personnes déclarent avoir des enfants à charge, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à être dans ce cas. Le fait que les pourcentages diminuent entre 1998 et 2006 est relatif à la question posée, qui ne s'intéresse qu'aux enfants à charge, et non aux enfants "tout court". Les personnes enquêtées ayant vieilli entre les deux dates retenues, ainsi que leurs enfants, elles sont donc moins nombreuses au fil du temps à déclarer avoir des enfants à charge.

Il convient également de considérer le cas des enfants en bas âge, c'est-à-dire, dans cette enquête, de moins de 6 ans, qui nécessitent plus de temps de présence de la part des parents. En 1998, 25% des hommes déclarent avoir au moins un enfant de moins de 6 ans, mais seulement 15 % des femmes. En 2006, il n'existe plus de différences significatives puisque hommes ou femmes sont dans les mêmes proportions (17%) à avoir un ou des enfants en bas âge. Ces différences observées sont-elles liées aux écarts d'âge entre hommes et

¹² Les personnes veuves ont été regroupées avec les personnes divorcées ou séparées car elles représentent moins de 1% des salariés interrogés.

femmes de notre population ou à un comportement plus spécifique de report des maternités de la part des femmes? On ne peut conclure à ce stade.

Les **maternités** concernent un peu plus de 20% des femmes par période jusqu'en 2003. La durée cumulée du ou des congés de maternité⁽¹³⁾ tend à se raccourcir puisqu'en 2001-2003 elle était de moins de 4 mois pour 15 % des femmes ayant eu une maternité⁽¹⁴⁾ et de 4 à 7 mois pour 48% d'entre elles, alors qu'en 2004-2006, les pourcentages s'établissent respectivement à 43% et 21%⁽¹⁵⁾.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, un **congé paternité** est accordé au père à l'occasion de la naissance de son enfant⁽¹⁶⁾. Dans notre enquête, seuls 9% des hommes qui ont eu au moins un enfant depuis l'entrée en vigueur de ce congé y ont eu recours, et

quand cela a été le cas, 40% ont pris moins de 2 jours et, à l'opposé, 41% plus de 10 jours.

Le passage à **temps partiel** reste très marginal : 3% des personnes interrogées (hommes et femmes) ont déclaré avoir travaillé à temps partiel durant la période initiale (entre l'année 0 et 1997), 6% en fin de période (2004-2006). Les femmes constituent l'essentiel des personnes à temps partiel : plus des deux tiers pour la première période et plus de quatre sur cinq pour la dernière. Au final, 7% des femmes interrogées ont travaillé à temps partiel entre l'année 0 et 1997 et 15% en 2004-2006.

Le rôle central des femmes dans la sphère familiale est donc à même d'entraîner des discontinuités dans l'activité de travail (interruptions, temps partiel). Celles-ci, de durées plus ou moins longues, sont alors susceptibles de freiner leur évolution de carrière.

8 ■ Conciliation vie professionnelle – vie familiale : horaires, RTT, CET

Afin de cerner le facteur **organisation du travail**, nous avons interrogé les salariés sur leur participation éventuelle à des **réunions** hebdomadaires et sur les horaires auxquels ils terminent leur journée.

Une très large majorité de personnes sont astreintes à des réunions hebdomadaires dans le cadre de leur activité. Il peut s'agir de réunions d'organisation, de planification, d'évaluation, etc. – toutes se rapportant à leur activité ou à celle de leur établissement. En 2001, les hommes sont plus souvent concernés que les femmes, mais la tendance montre qu'ensuite l'écart se resserre, les

femmes étant même plus nombreuses en 2006 à participer à de telles réunions.

Dans l'ensemble, un tiers des salariés enquêtés disent participer à des réunions qui **débutent** dans la matinée avant 9h00, et la moitié à des réunions qui se **terminent** après 17h00. Cependant, ces pourcentages globaux masquent des disparités suivant le sexe : les réunions du matin qui touchent quatre hommes sur dix (35% en 2001 et 42% en 2006) ne concernent qu'une femme sur quatre (23% en 2001 et 27% en 2006). Il en va de même pour les réunions du soir : deux tiers des hommes pour moins de

¹³ Cumulée, car il peut y avoir eu plusieurs maternités sur la période.

¹⁴ Ou ayant adopté un enfant.

¹⁵ La part des congés maternité de plus 8 mois est similaire pour les deux périodes (37 % et 36 %).

¹⁶ Dans une limite de 14 jours (11 jours de congé paternité à proprement parler + 3 jours d'absence autorisée accordés par l'employeur pour une naissance).

la moitié des femmes. On peut donc penser que les obligations domestiques et familiales empêchent davantage les femmes d'être disponibles à ces moments-là de la journée pour leur activité professionnelle. On constate toutefois qu'avec l'âge, les femmes gagnent en disponibilité, en particulier pour les réunions du soir, puisque de 45% de femmes qui participent à des réunions se finissant tard en 2001, on passe à 52% en 2006, soit une proportion qui se rapproche de celle des hommes⁽¹⁷⁾.

S'agissant de **l'horaire de fin de journée**, la moitié des salariés, quel que soit leur sexe et la période considérée, quittent leur travail entre 18h00 et 19h00. Mais les femmes sont plus nombreuses que les hommes à terminer leur journée de travail avant 18h00 et les hommes plus nombreux à terminer après 19h00⁽¹⁸⁾. Ce constat souligne que les hommes bénéficient de plus de souplesse dans l'organisation de leur activité professionnelle.

En matière d'utilisation des **jours de RTT** (réduction du temps de travail), les femmes utilisent la totalité de leurs jours de RTT plus souvent que les hommes (73% contre 59% en 2005). Les hommes affectent plus volontiers une partie de leurs congés au CET (compte épargne temps) (54% contre 43% pour les femmes). Quand cela a été le cas, le nombre de jours affectés diffère également entre hommes et femmes, puisque les hommes sont plus nombreux que les femmes à y avoir affecté 5 jours ou davantage (59% contre 48%). Les hommes ont ainsi plus tendance à "thésauriser" leurs congés pour l'avenir, alors que les femmes les utilisent principalement dans l'année.

Ainsi, la gestion de la journée de travail et l'utilisation des congés mettent en évidence des pratiques différenciées selon que l'on est un homme ou une femme. Elles soulignent en creux que les préoccupations domestiques et familiales restent encore largement l'apanage des femmes.

Remarques conclusives

Les résultats de cette étude dans la profession bancaire dessinent un bilan où, comparativement aux hommes, la plupart des femmes sont freinées dans leur évolution de carrière.

Rappelons-en **les trois principales illustrations**.

D'abord, à qualités équivalentes à **l'embauche**, les femmes n'accèdent pas dans les mêmes proportions aux mêmes **métiers** que ceux des hommes, et elles se voient attribuer des **niveaux de classification** plutôt en-deçà à métier identique.

De plus, leurs **vitesse de progression** de carrière sont plutôt homogènes entre elles selon le métier d'entrée, mais en moyenne **inférieures** à celles des hommes. Par rapport à leurs homologues masculins, tout se passe comme si leur évolution professionnelle faisait plus abstraction de compétences personnelles pour retenir le sexe comme déterminant principal. Dans cette perspective, cette caractéristique "naturelle" représenterait pour la hiérarchie la synthèse d'attributs et de conditions supposés propres au personnel féminin et de nature à limiter leur investissement professionnel.

¹⁷ La part des hommes qui participent à des réunions qui se finissent tard le soir est égale à 59 % en 2001 et à 57 % en 2006.

¹⁸ On vérifie en outre que les femmes sans enfant à charge ont des horaires de fin de journée qui se rapprochent de ceux des hommes.

Enfin, l'activité professionnelle des femmes encore le plus souvent génératrice d'un **salaire d'appoint** au sein des couples bi-actifs, et les nécessités de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, plus prégnantes pour les femmes, les privent de pouvoir envisager leur activité professionnelle dans les mêmes termes de **disponibilité** que leur conjoint et que leurs collègues masculins.

Plusieurs indicateurs laissent ainsi présumer que la **mobilité professionnelle** des femmes dans la banque serait plus mesurée que celle des hommes, dans un contexte, celui de la banque commerciale, où les mobilités géographiques et fonctionnelles sont les voies privilégiées d'avancement de carrière.

Pour autant, un certain nombre de points invitent à **relativiser** le sens premier des résultats précédents, passablement négatif à l'aune de l'enjeu d'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Deux considérations sont particulièrement à prendre en compte.

D'abord, en se focalisant sur les professions bancaires du champ AFB et du groupe Banque Populaire, et en pointant dans ce champ les différences entre hommes et femmes, aucun point de comparaison avec **d'autres secteurs** ou avec l'économie dans son ensemble n'est envisagé. Or, si la banque attire de plus en plus les candidatures

féminines, c'est qu'elle présente un certain nombre **d'avantages** par rapport aux conditions d'emploi en vigueur dans d'autres secteurs. L'examen de parcours professionnels féminins effectués dans d'autres branches d'activité sur la même période éclairerait sans doute d'un jour nouveau et nettement plus favorable les constats établis ici.

Ensuite, et surtout, cette enquête portant sur des salariés âgés en moyenne de 47 ans au moment de l'enquête, s'appuie sur l'analyse de parcours d'individus entrés dans la banque, ou exerçant des fonctions de responsabilité, entre **1992 et 1996**. Or ces années-là renvoient à une situation particulièrement **morose** sur le plan de l'activité économique, qui n'invitait pas forcément à des ajustements nouveaux selon le sexe en matière de pratiques de recrutement et d'affectation de la main d'œuvre.

Ces analyses ne peuvent ainsi rendre compte de la portée des **efforts** faits dans la profession depuis **la fin des années 90**, et notamment des dispositions de la convention collective de 2000 et des accords conclus depuis.

Les résultats obtenus et les changements en cours invitent en fait à **réitérer une étude semblable** dans quelques années. En interrogeant une population beaucoup plus jeune que celle enquêtée ici, une telle étude permettrait d'examiner la traduction concrète des avancées conventionnelles du secteur.

➔ **Tableau 1 : Revenus moyens en euros par métier et par sexe**

Métier occupé au début de la période d'observation	Techniciens administratifs		Chargés de clientèle particuliers		Chargés de clientèle entreprises	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Année de début de la période d'observation (1992 à 1996)	16 256* (&)	14 190 (&)	16 505 (&)	16 877* (&)	21 744* (&)	23 027* (&)
1998	21 614 *	16 931	22 000	20 890	27 605 *	29 737 *
2001	25 381 *	19 167	26 568	22 583	35 461 *	32 741 *
2004	30 434 *	19 713	30 668	24 380	43 046 *	37 089 *
2005	33 808 *	20 263	33 241	26 557	46 592 *	39 765 *
Evolution moyenne en % sur 1998-2005	57 %	27 %	52 %	28 %	72 %	29 %

Tableau 1

➔ **Tableau 1 : Suite**

Métier occupé au début de la période d'observation	Responsables d'un point de vente		Responsables d'unité de traitement des opérations bancaires	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Année de début de la période d'observation (1992 à 1996)	27 997 (&)	23 780 (&)	32 185 (&)	26 325* (&)
1998	32 143	27 037	37 496	32 812
2001	35 986	29 867	43 796	38 414
2004	40 407	32 937	48 652	40 376
2005	42 762	34 056	50 525	42 394
Evolution moyenne en % sur 1998-2005	35 %	27 %	36 %	28 %

Tableau 1

(&) : Les salaires dont il s'agit sont les salaires nets annuels imposables : sont donc ajoutés au salaire de base les compléments de salaire. Les chiffres calculés pour les premières années d'observation (1992 à 1996) sont à considérer avec précaution, étant donné que de nombreux salaires ont été recalculés sur une base annuelle à partir des déclarations individuelles portant sur des années tronquées (recrutements en cours d'année).

* : Moyennes à lire avec prudence car calculées sur moins de 40 individus.

➔ **Tableau 2 : Progression dans la grille de classification pour le personnel recruté entre 1992 et 1996**

Période	De année 0 (*) à 2006		De 1998 à 2006	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
0	3	15	10	21
1	10	25	24	33
2	21	26	27	23
3 ou +	66	34	39	23
Total	100	100	100	100
	77% de répondants		95% de répondants	

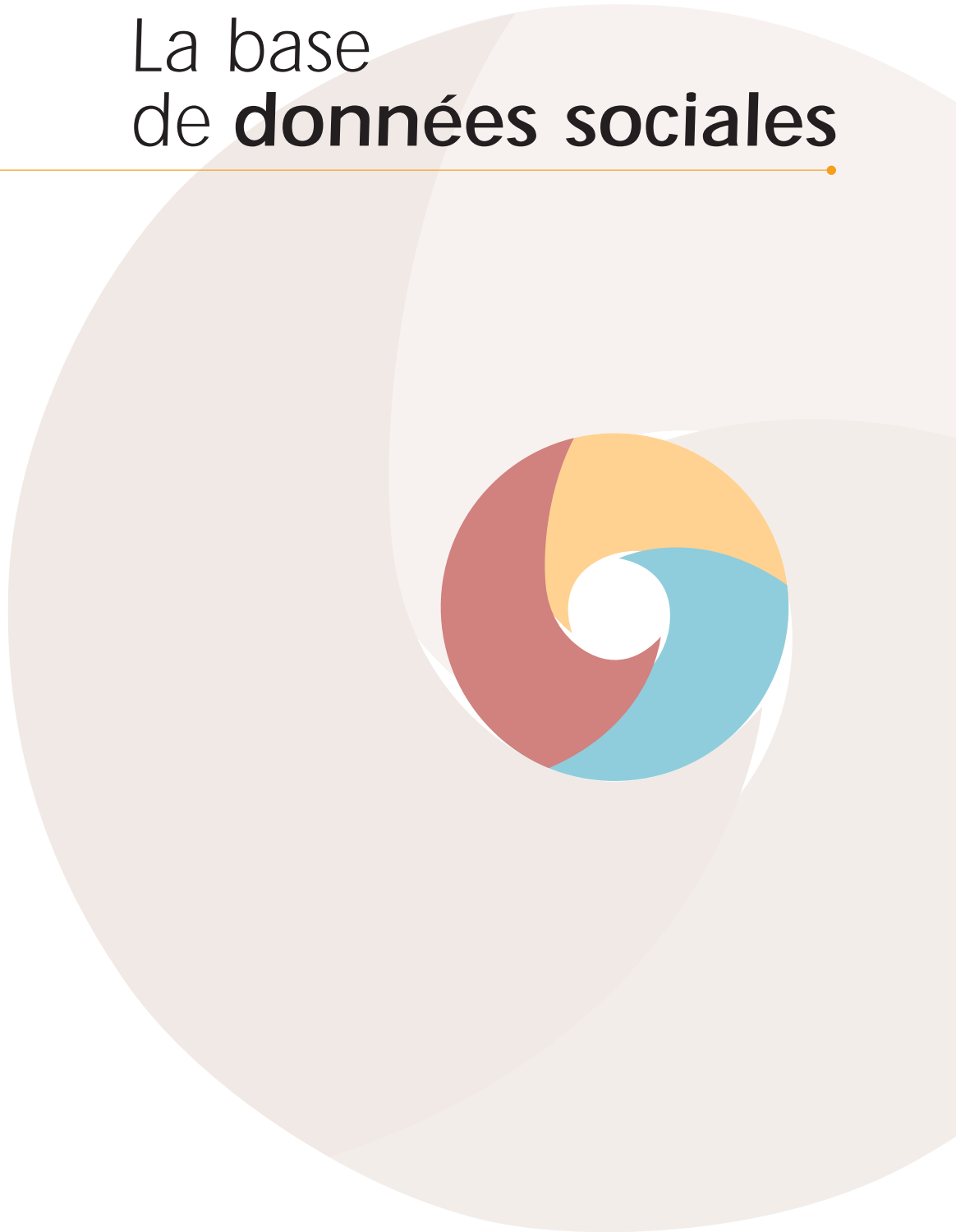
Tableau 2

Lecture : Entre 1998 et 2006, 39 % des hommes et 23 % des femmes ont connu trois changements de niveau ou plus.

(*) : année 0 : 1992 à 1996



La base
de **données sociales**





La base de **données sociales**

Principales évolutions de la population bancaire

Les effectifs totaux ont progressé de 0,83 % en 2005, s'établissant à 231 200 salariés. Ce taux de croissance représente à peu près la moyenne des taux annuels depuis 2000, année de la reprise de la progression des effectifs.

Graphique n°1, page 37

Le **recrutement** du secteur se chiffre à 22 250 embauches sur cette dernière année pleine (soit une quasi stabilité par rapport à l'année précédente). La partie "jeunes" des recrutés, celle des moins de 25 ans, peut être considérée comme directement issue de la formation initiale (facultés, écoles...) : elle représente 38 % du recrutement. La partie composée des 25 - 30 ans (33%) comprend des embauchés récemment diplômés, mais aussi – pour un pourcentage de l'ordre de 50 % - des entrées en provenance d'un autre établissement bancaire. Ce turn over est particulièrement élevé chez les hommes de cette catégorie d'âge. Dans les recrutements des catégories plus âgées, ces mouvements entre banques tiennent la place principale, même si se développe un flux nouveau de commerciaux expérimentés venant de l'extérieur du secteur bancaire. Au total, on estime à 12 000 les entrées nettes dans le secteur AFB et Banque Populaire, en provenance de la formation initiale et des secteurs non bancaires.

Graphiques n°2 et 3

Comme l'a analysé le premier article, en page 9, la **pyramide des âges** montre que les couches atteignant l'âge de 60 ans vont

devenir nettement plus nombreuses chaque année à partir de 2006. Toutefois, les mesures de préretraite ont "dégarni" les couches en activité les plus âgées, de sorte que l'accroissement des départs en retraite ne se produira que graduellement.

Graphiques 4 et 5

La population bancaire a maintenant **deux composantes** bien distinctes, un groupe "jeune", un groupe "senior". Cette composition bimodale s'est substituée à une répartition centrée sur la moyenne qui prévalait il y a dix ans. Mais on constate qu'en dépit de la modification structurelle, la moyenne d'âge dérive relativement peu (41 ans en 1994, 42,3 ans actuellement).

Graphique 6

S'agissant de la **composition hommes-femmes**, les effectifs féminins croissent cette dernière année de 1,6%, tandis que les effectifs masculins restent stables. Les femmes représentent dorénavant 54,6% de la population bancaire. Elles comptent pour 58% dans le total des recrutements, et même pour 61 % dans l'embauche des moins de 30 ans.

Graphiques 7 et 8

Illustrant la question que traite l'article de la page 19, la répartition **hommes-femmes par catégories** (techniciens, cadres) illustre que les femmes restent proportionnellement beaucoup plus nombreuses dans la catégorie des techniciens que dans la catégorie

cadres. L'embauche croissante des femmes dans la catégorie cadres s'inscrit toutefois dans le mouvement tendant à rectifier graduellement ce déséquilibre.

Graphiques 9 et 10

Le taux des personnels à **temps partiel** ne cesse de diminuer, se situant à 11,6 %, et à un peu moins de 20% chez les femmes. On note que la moyenne d'âge des temps partiels - 46 ans - est relativement élevée. Le temps partiel bancaire apparaît davantage comme un choix - au demeurant très minoritaire - lorsqu'un certain temps de carrière et/ou un certain niveau de salaire sont atteints, et non comme un choix de début de carrière pour faire face aux contraintes familiales.

Graphique 11

La composition des effectifs par **niveaux de diplômes** n'est pas facile à déterminer, tout affinement de l'enquête se heurtant à des problèmes de stabilité des référentiels dans le temps. Les établissements enquêtés doivent en effet collationner des informations portant aussi bien sur des populations jeunes, recrutées depuis 5 ans sur les grilles de diplômes actuelles, que sur des populations d'âges intermédiaires et aussi des populations nombreuses entrées entre 1970 et 1980 dans un tout autre contexte. En opérant les reclassements nécessaires, il apparaît que les titulaires d'un diplôme inférieur à Bac+1 ne sont plus majoritaires dans la population bancaire depuis 2005 : ils passent de 53 à 46%. Les Bac+2/+3 représentent 30% du total, et les Bac+4 et plus près du quart. Cette composition témoigne non seulement de la progression des BTS et des licences qui alimentent largement la banque de détail, mais celle, rapide, des diplômes supérieurs. Ceux-ci sont une indispensable condition à l'entrée dans la BFI⁽¹⁾.

En termes de **catégories de personnel**, la part des cadres approche 40% en 2005. Ils étaient 30% il y a un peu plus de 6 ans. La montée des cadres et la diminution conjointe des techniciens sont inscrits sur des courbes quasi linéaires.

Graphique 12

Les évolutions constatées depuis plusieurs années dans la **composition par métiers** se poursuivent. Les métiers relevant d'une activité commerciale prennent une place constamment plus importante, au détriment des activités de traitement administratif, tandis que les activités support restent en pourcentage à peu près stables.

Graphiques 13 et 14.

Les évolutions enregistrées dans les "stocks" d'effectifs par métiers trouvent leur corollaire dans les "flux" que constituent les recrutements par métiers.

Graphique 15

Cependant, les observations précédentes restent basées sur le dénombrement des métiers repères de la convention collective. Or cette nomenclature se prête mal à l'analyse fonctionnelle de l'évolution des métiers. Notamment elle met insuffisamment en relief la vive progression des métiers de la banque de l'entreprise (BFI).

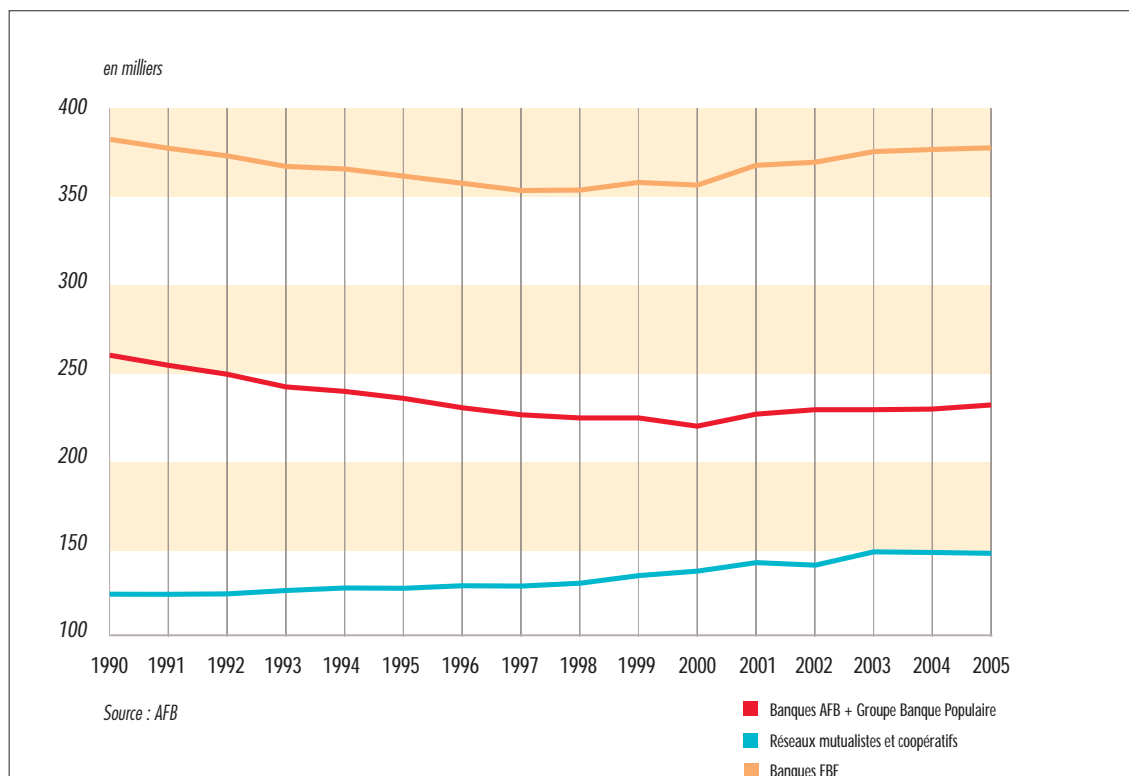
On trouvera en dernière partie de la Base de données sociales un certain nombre de "triangles" synthétiques, qui montrent l'effet des grandes données précédentes quand on les croise entre elles pour chacun des principaux groupes de métiers de la profession.

(Pages 43 et suivantes)

H. C., 13 novembre 2006

¹ Banque de financement et d'investissement

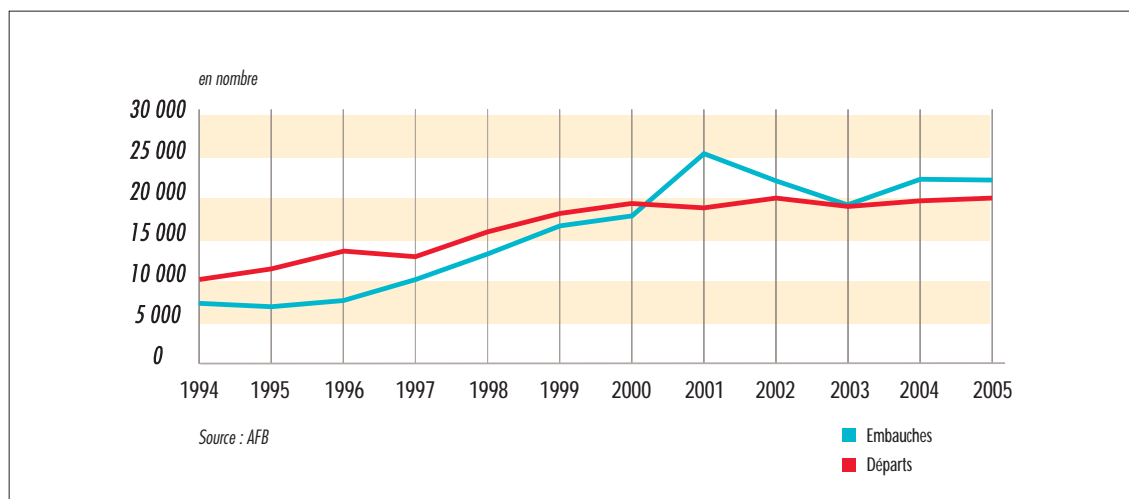
➔ 1 - Evolution des effectifs



Enquête emploi au 31 décembre

Graphique 1

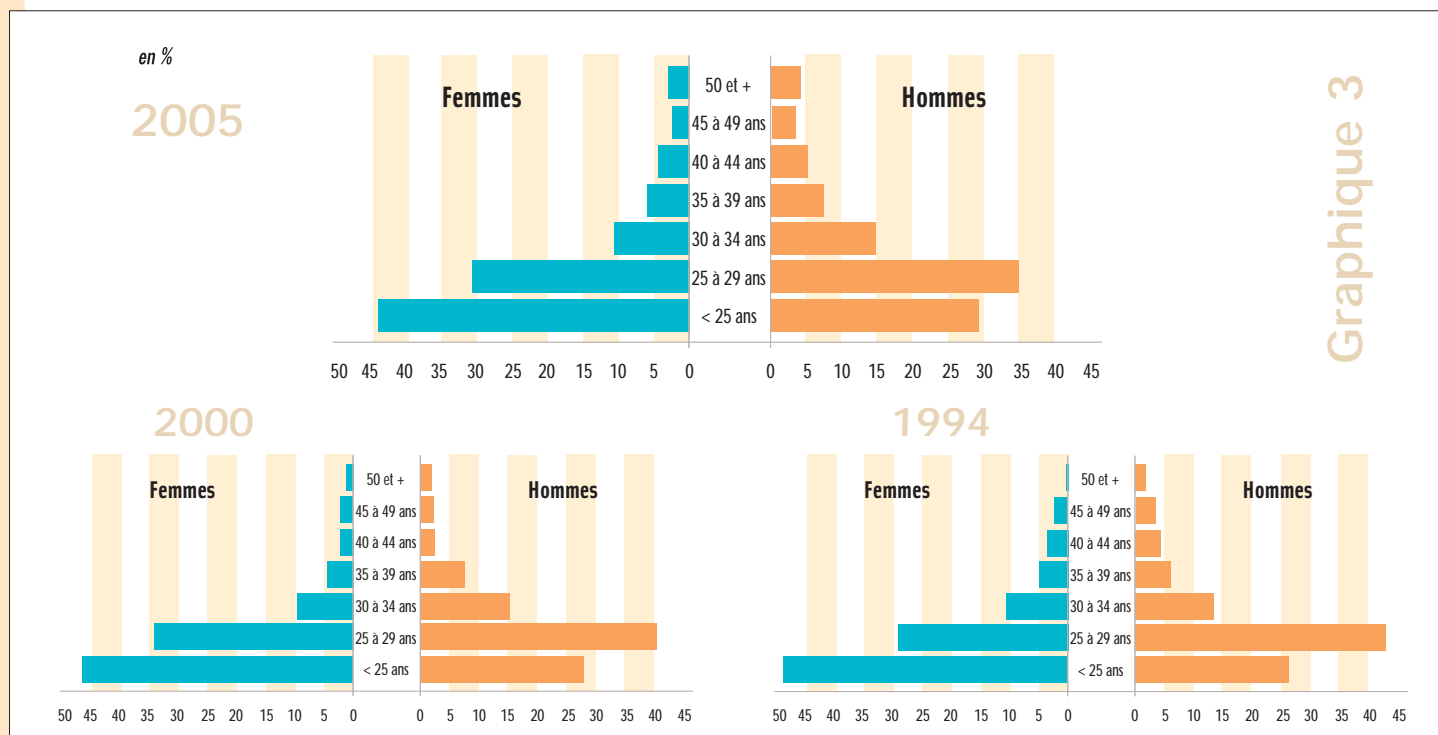
➔ 2 - Emploi : Evolution du nombre d'embauches et de départs



Enquête emploi au 31 décembre

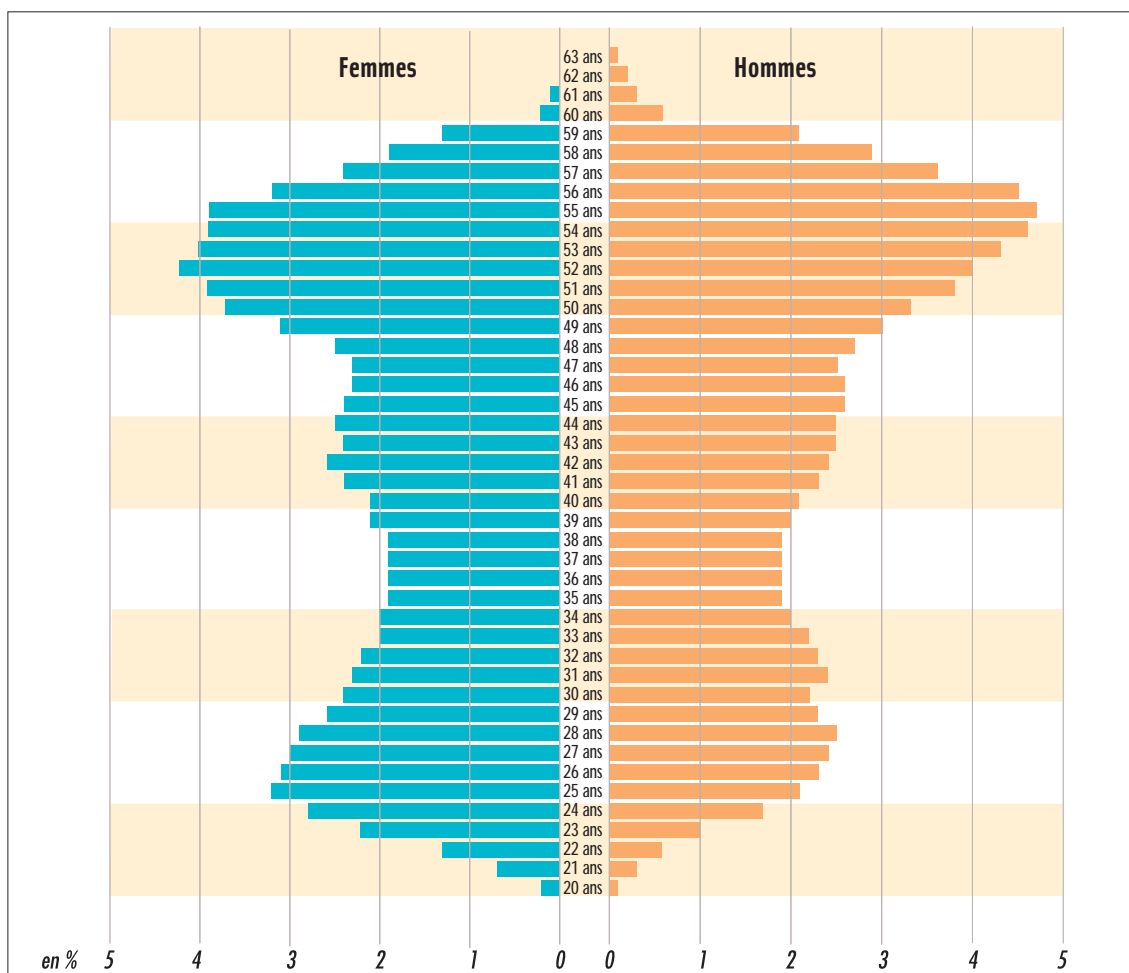
Graphique 2

➔ 3 - Composition par âge des embauches



Graphique 3

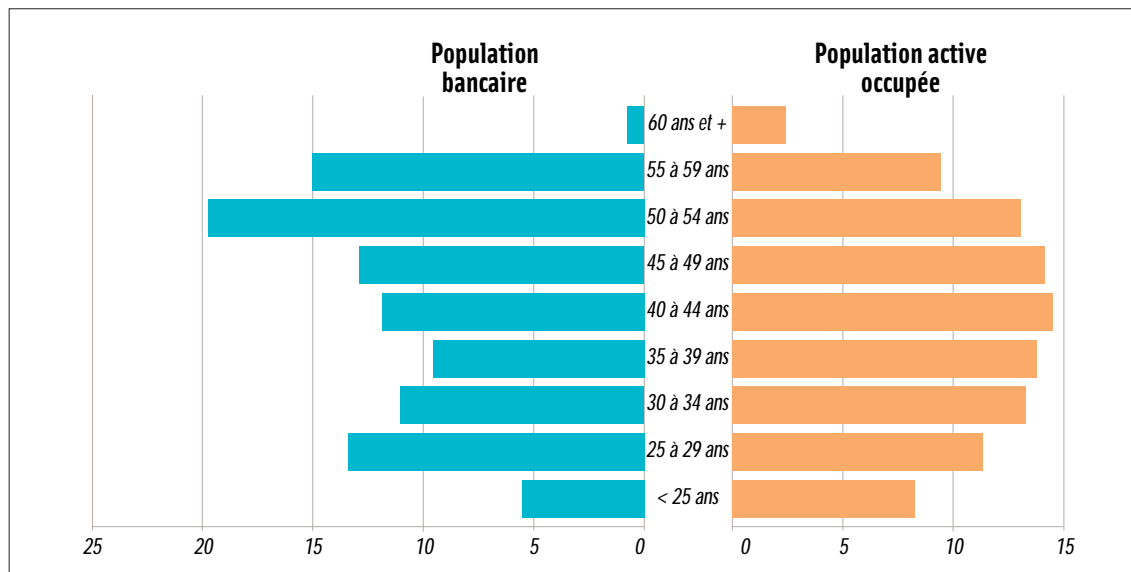
➔ 4 - Pyramide des âges au 31-12-05



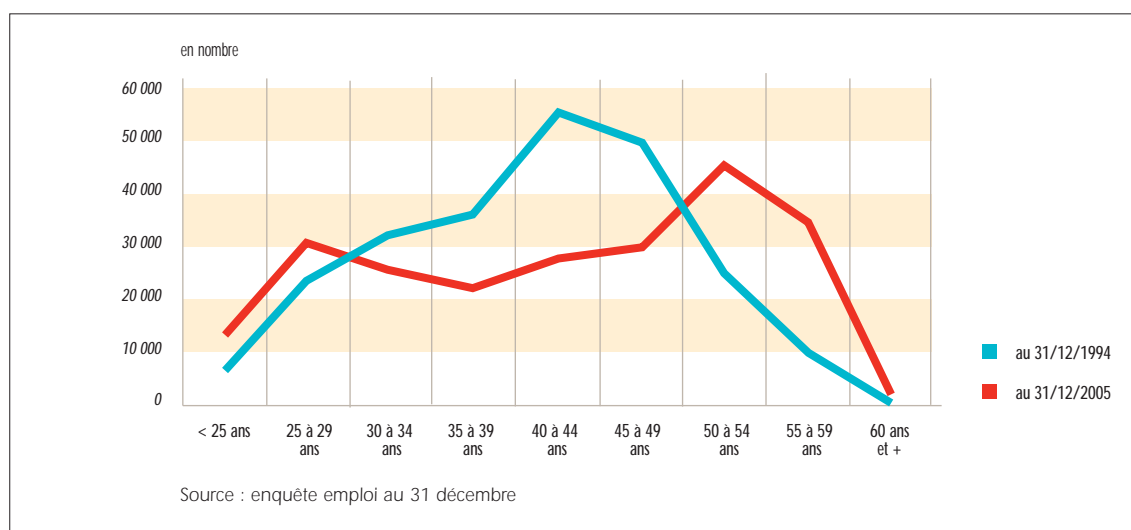
Graphique 4

Source AFB, enquête emploi

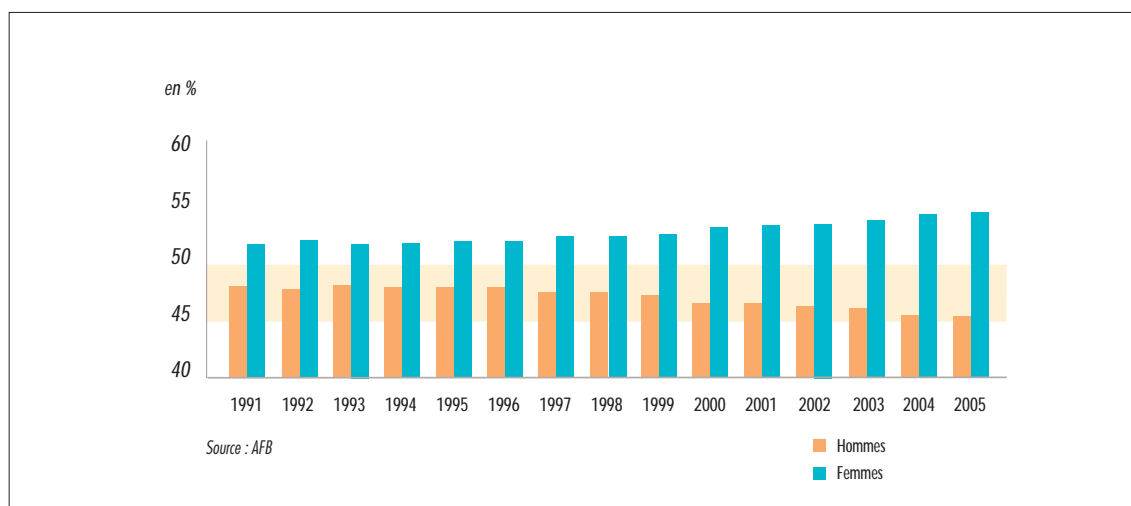
➔ 5 - Comparaison population bancaire/Population française active occupée



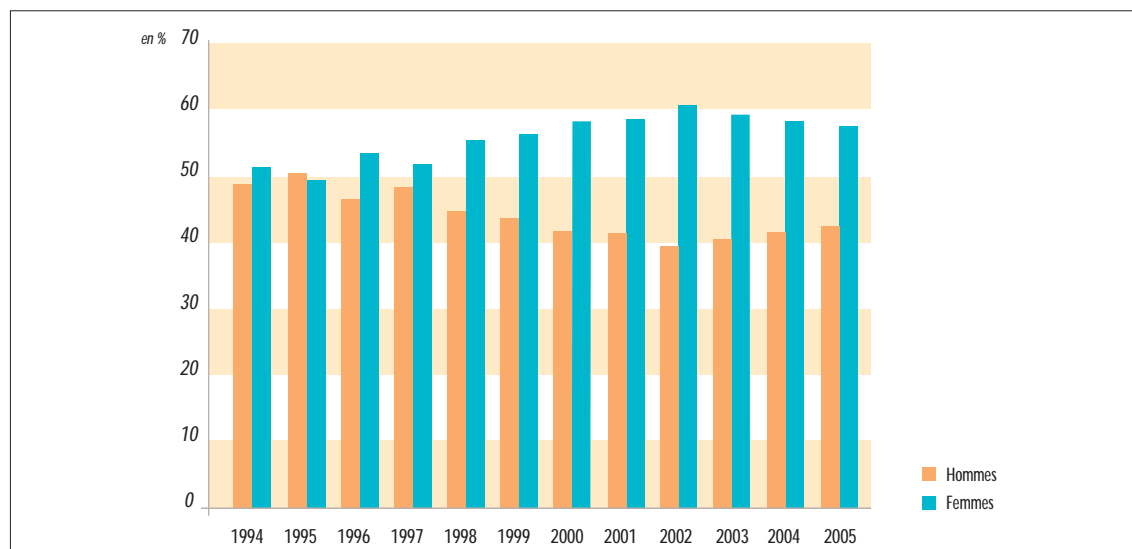
➔ 6 - Nombre de salariés par classe d'âge



➔ 7 - Evolution de la structure des effectifs par sexe

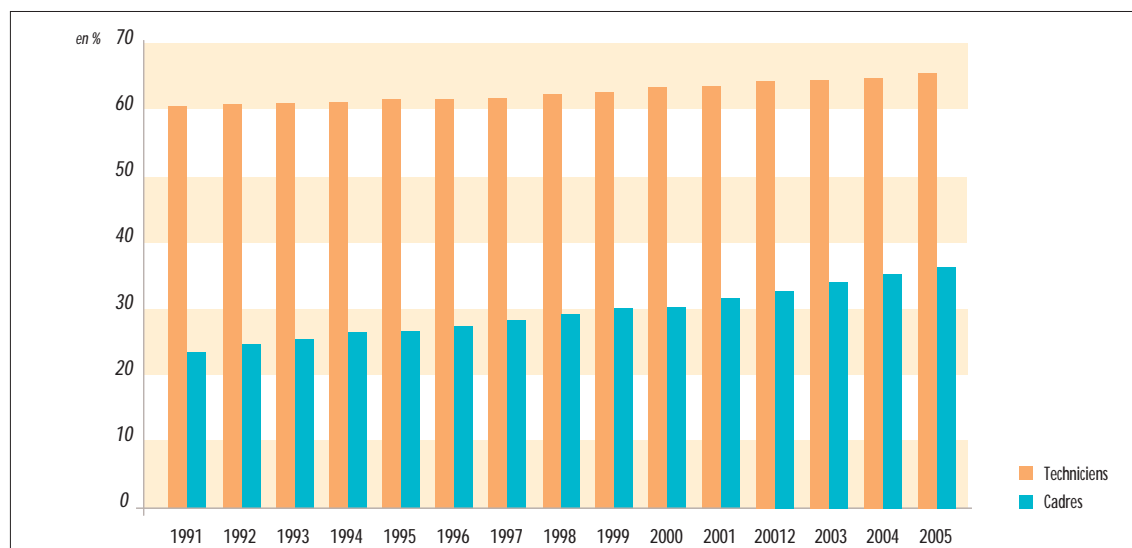


➔ 8 - Evolution de la structure hommes/femmes dans les embauches



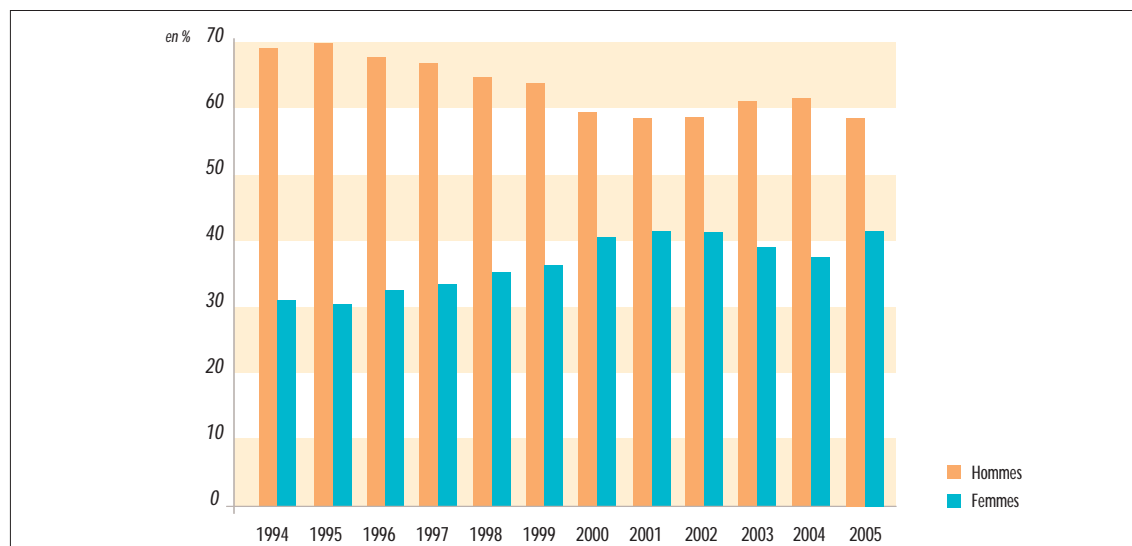
Graphique 8

➔ 9 - Evolution de la part des femmes dans chaque catégorie professionnelle



Graphique 9

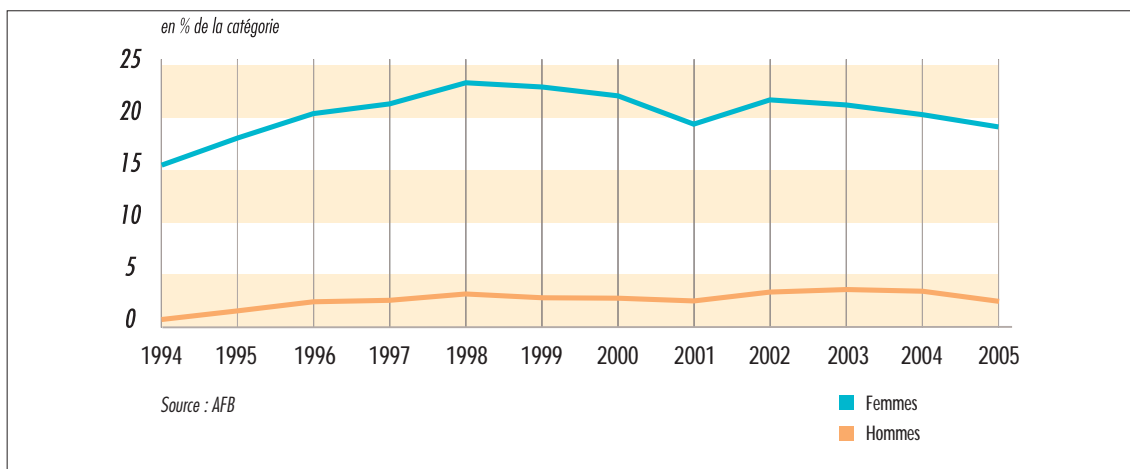
➔ 10 - Embauches des hommes et des femmes dans la catégorie cadre



Graphique 10

Source AFB, enquête emploi

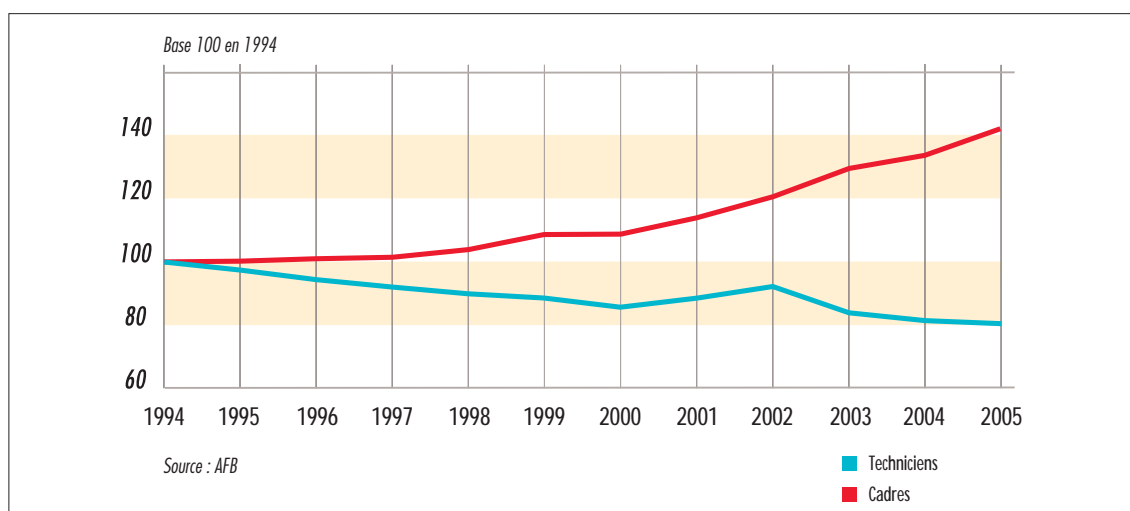
➔ 11 - Part du temps partiel



Enquête emploi au 31 décembre

Graphique 11

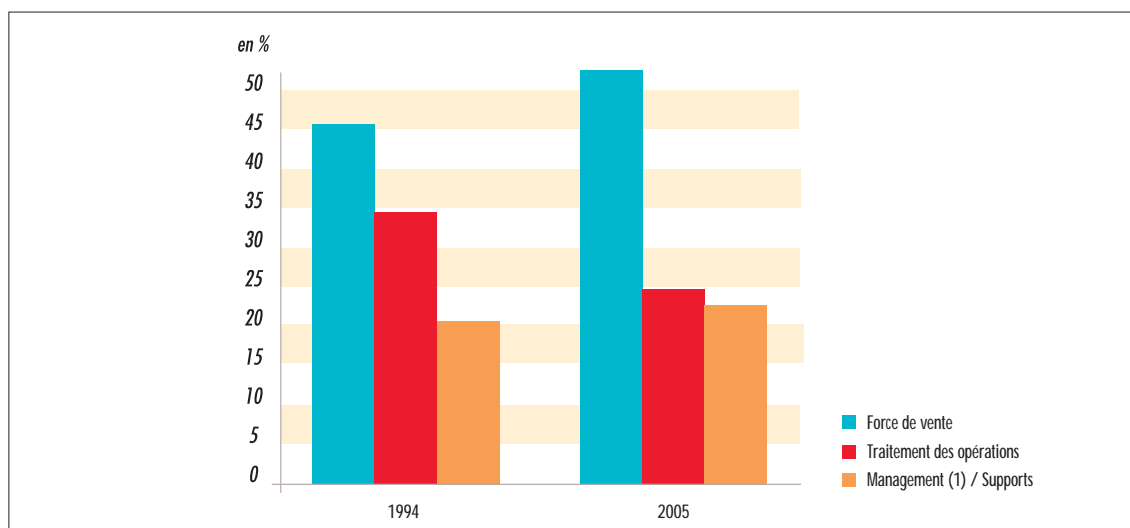
➔ 12 - Evolution des effectifs par catégorie professionnelle



Enquête emploi au 31 décembre

Graphique 12

➔ 13 - Evolution des effectifs par grandes catégories de métiers

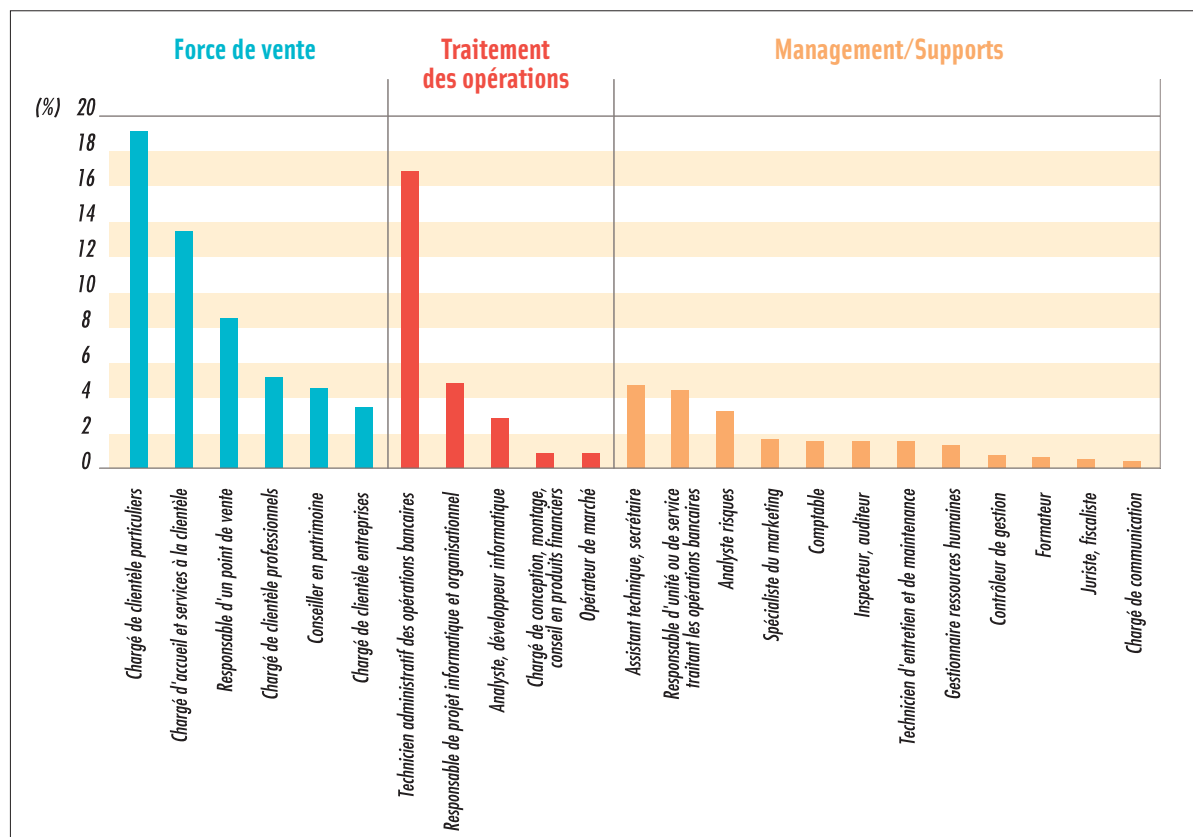


Enquête Emploi au 31 décembre

Graphique 13

¹ Y compris les responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires

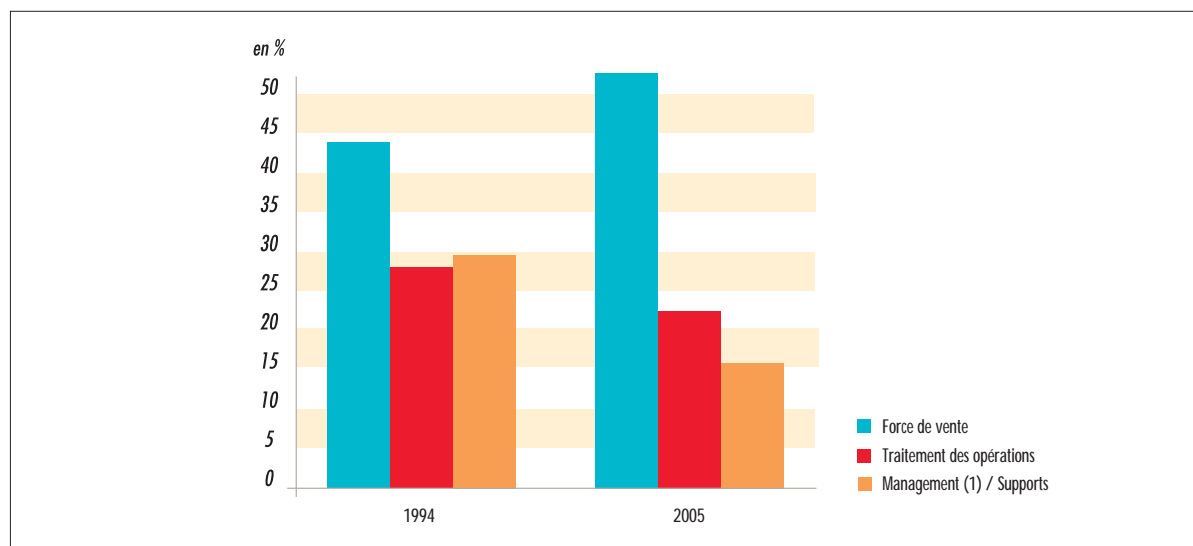
➔ 14 - Structure des effectifs par métiers-repères



Source : enquête emploi au 31 décembre

Graphique 14

➔ 15 - Embauches par grandes activités

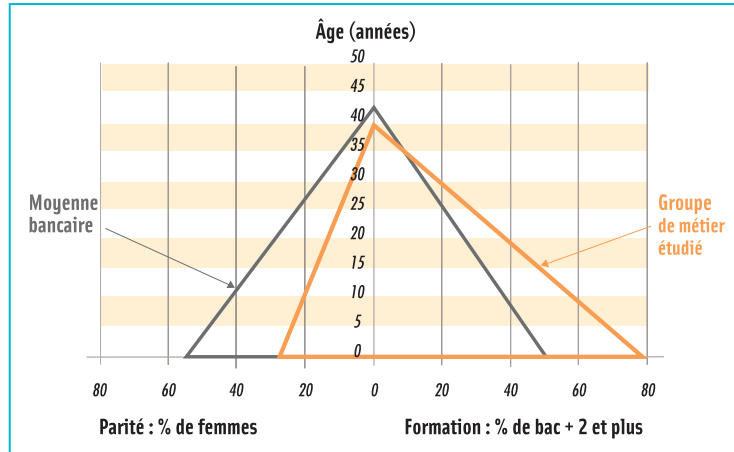


Source : enquête emploi au 31 décembre

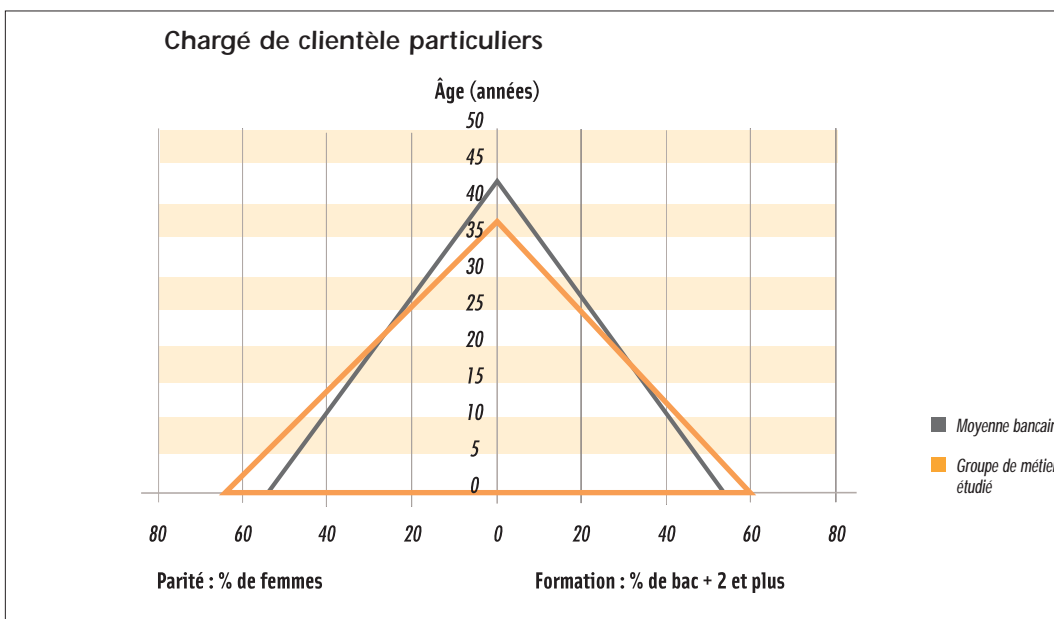
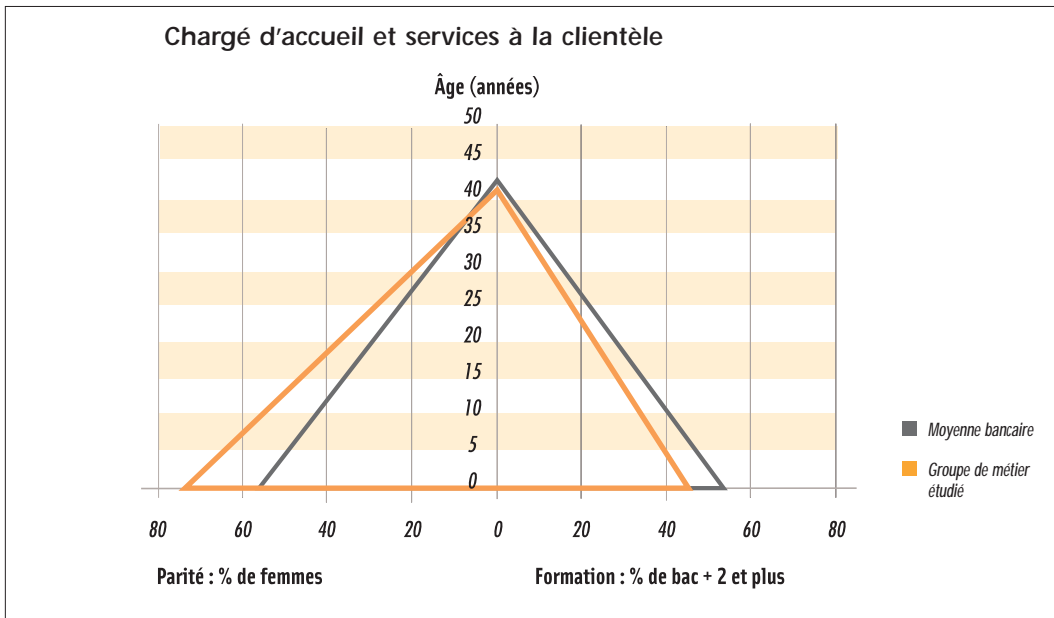
¹ Y compris les responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires

Graphique 15

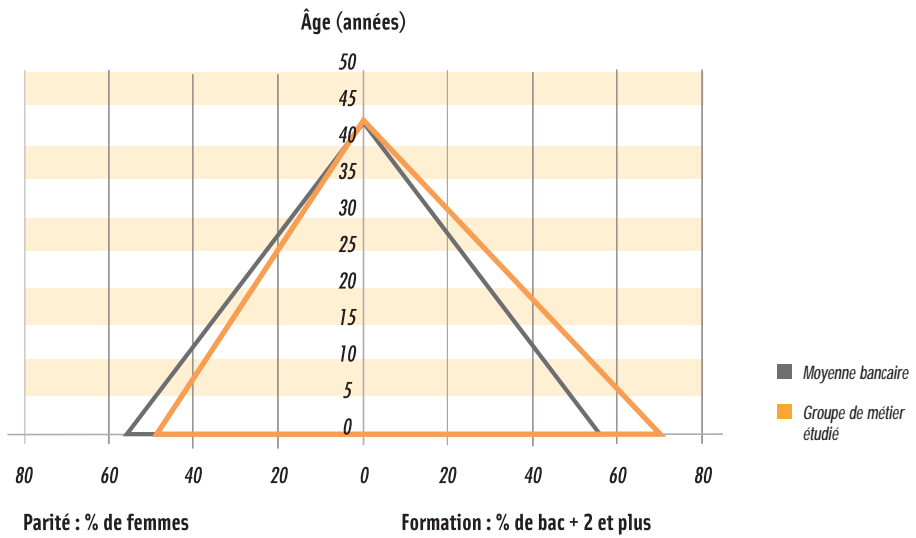
Dans les figures suivantes :



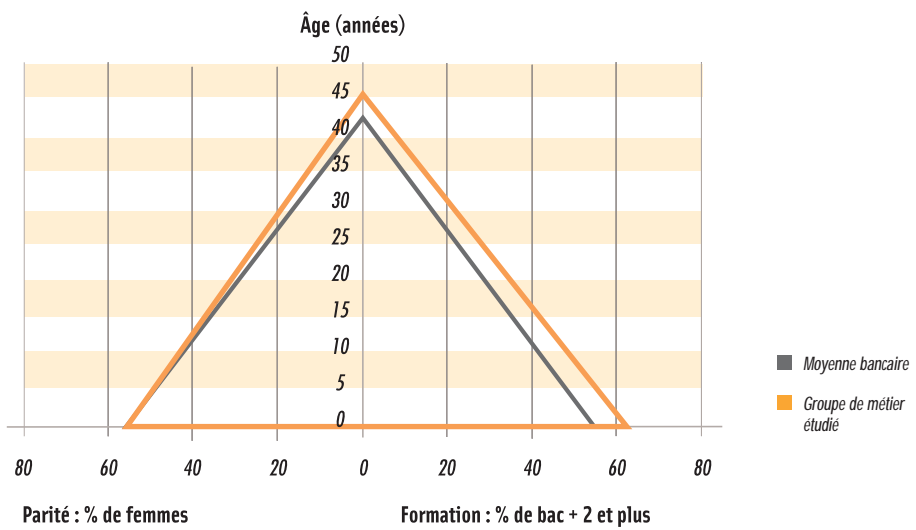
➔ Comparaison par groupes de métiers selon 3 critères : âge, parité, formation



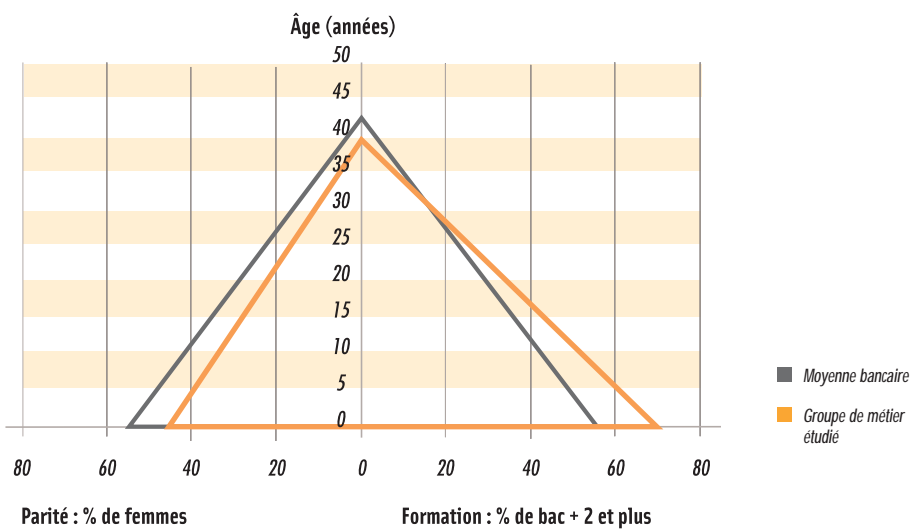
Pilotage



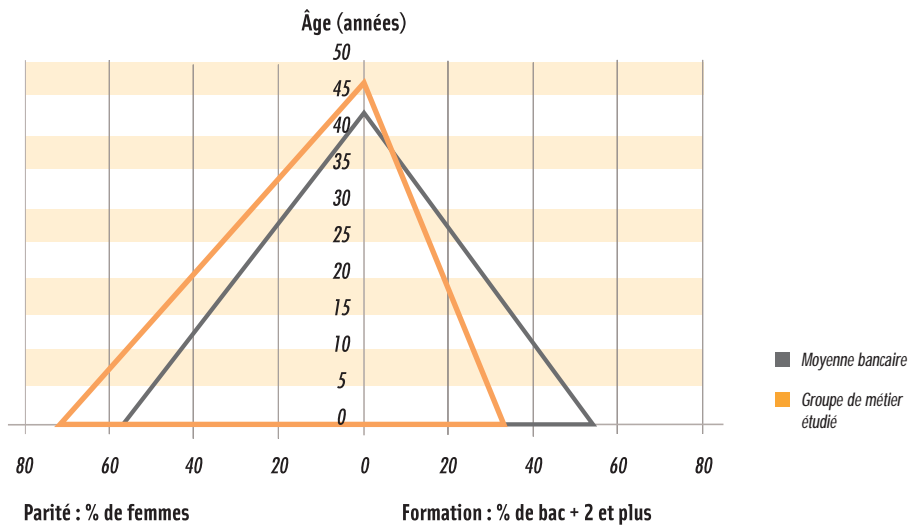
Autres fonctions support



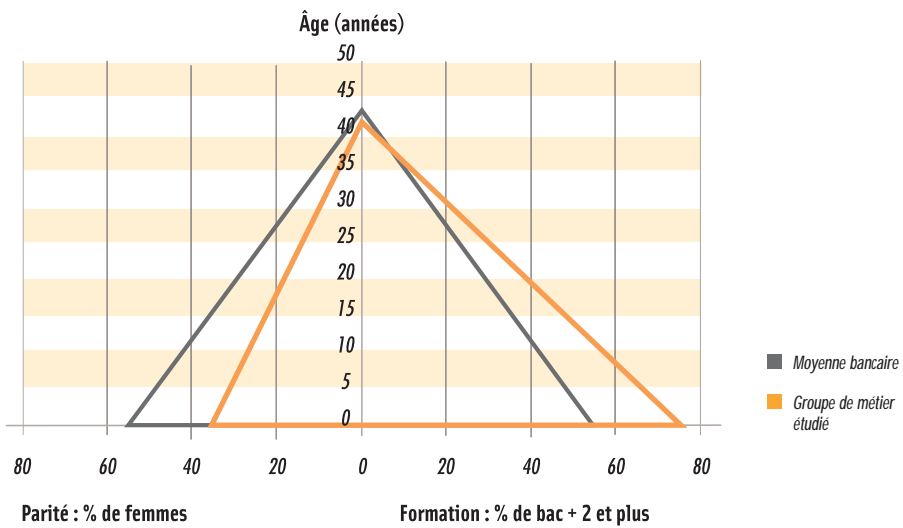
Autres métiers de la vente



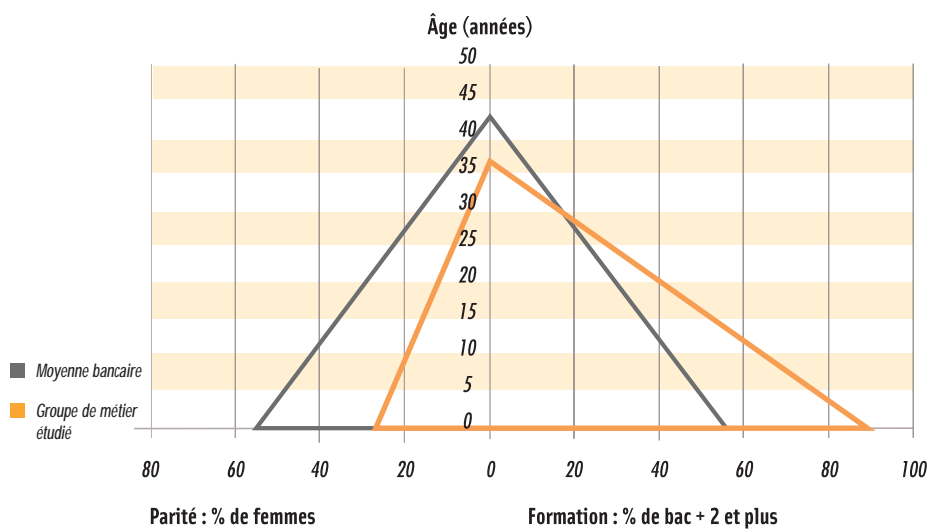
Traitement des opérations



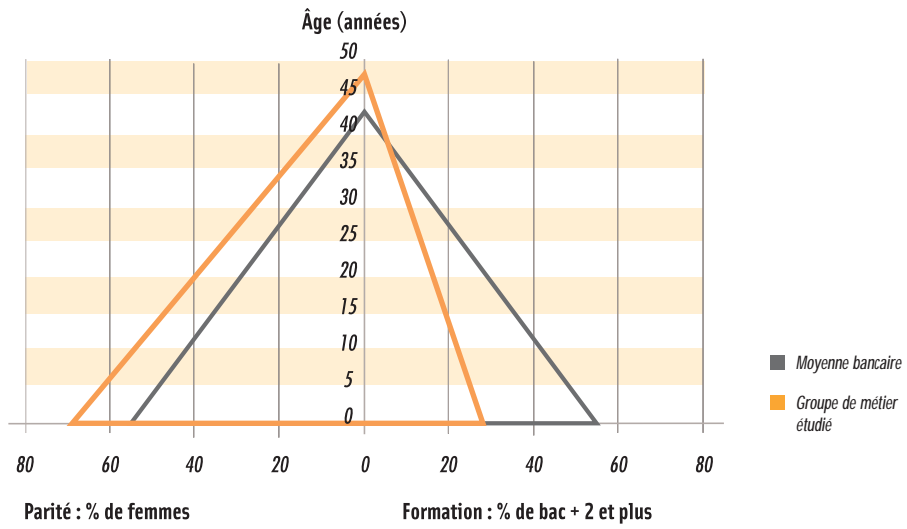
Métiers de l'informatique



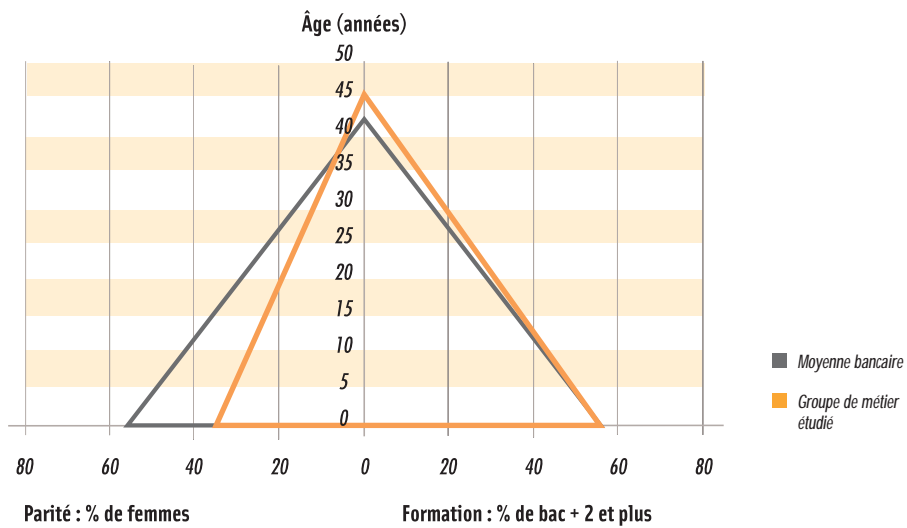
Financiers - marché



Secrétariat - assistance technique



Management réseau et traitement







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 - CFE - CGC
Jean-Louis LE BELLEGO	SNB - CFE - CGC

👉 Délégation **patronale**

Allyson FAGART	Dexia Crédit Local
Pascale GAUGRY	Fortis Banque
Valérie 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

ecoussot@afb.fr

Equipe statistique de l'AFB

Responsable : Anne MARAIS

Barbara GICQUEL

Nicolas NOURRISET

Adresse et communication de l'Observatoire

BMEP • 18, rue La Fayette 75009 Paris • 01 48 00 50 29