



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

ÉTUDE

Les métiers du contrôle
dans les banques



ÉTUDE

Les scénarios
de sortie de crise :
incidence sur les
métiers bancaires





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 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 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.

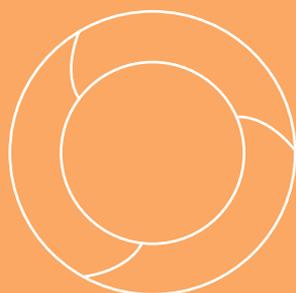
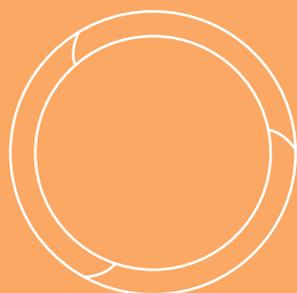
L'accord assigne en particulier à l'Observatoire comme axes de travail :

- ▶ 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-Égalité 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 étant 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



I - Présentation

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Activités de l'Observatoire :
exercice 2009 et perspectives 2010 6-7



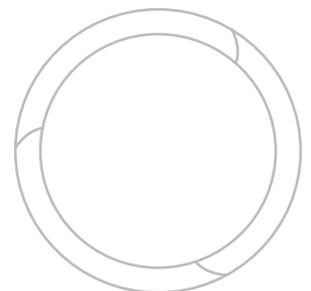
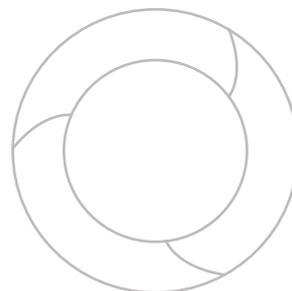
II - Étude : les métiers du contrôle dans les banques 10



III - Étude : les scénarios de sortie de crise, incidence sur les métiers bancaires 16



IV - Le point sur les métiers de la banque..... 24





Gérard Lelarge, Gérard Bréhier et Jean-Claude Guéry lors de la 5^e rencontre annuelle de l'Observatoire.

Les photos de ce rapport (jusqu'à la page 24) ont été prises à l'occasion de la réunion publique de l'Observatoire du 15 décembre 2009 et du cocktail qui a suivi.

I Présentation

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Activités de l'Observatoire :
exercice 2009 et perspectives 2010 6-9



▶ Henry Cheynel
*Responsable
de l'Observatoire*

L'Observatoire

Avec le concours de
l'équipe statistique
de l'AFB



▶ Émilie Chomel



▶ Barbara Gicquel

Comité de pilotage paritaire

● DÉLÉGATION PATRONALE



▶ Christian Day
Société Générale



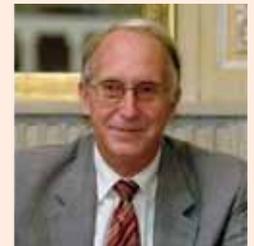
▶ Marie Deligne
CIC



▶ Cécile Gensou
La Banque Postale



▶ Valérie Glory
HSBC



▶ Jean-Claude Guéry
*AFB
Directeur des affaires
sociales*

● DÉLÉGATION SYNDICALE



▶ Hervé Béguinet
SNB - CFE - CGC



▶ Gérard Bréhier
CFDT



▶ Martine Cognet
CGT



▶ Jean-Pierre
Fauchoux
CFTC



▶ Bernard Gerdolle
CFTC

I Présentation



▶ Anne Marais
Responsable



▶ Valérie Horel

Aperçu sur les effectifs du monde bancaire français ¹

Banque de détail	91 301 personnes
dont	54 809 femmes
et	36 492 hommes
Banque de l'entreprise	13 523 personnes
dont	4 691 femmes
et	8 832 hommes
Traitement des opérations	58 314 personnes
dont	31 514 femmes
et	26 800 hommes
Activités support	42 243 personnes
dont	23 870 femmes
et	18 373 hommes

¹ Banques AFB.



▶ Jean-Paul Kaouza
Calyon/Sofinco



▶ Lydia Koessler
BNP Paribas



▶ Frédéric Labordère
LCL



▶ Geneviève Lhomme
AFB
Délégation Générale à la
Formation Professionnelle



▶ BPCE



▶ Yvon Le Goffic
SNB - CFE - CGC



▶ Patrick Mory
CGT



▶ Thierry Rodier
FO



▶ Patricia
Rozeron-Tibié
CFDT

▶ Pascal Lagrue - FO



Activités de l'Observatoire : exercice 2009, perspectives 2010



Henry Cheynel, Responsable
de l'Observatoire.

L'Observatoire a cherché en 2009 à répondre aussi bien aux demandes s'inscrivant dans sa mission de recherche et d'information sur les métiers qu'à celles formulées par les instances paritaires de la branche.

S'agissant d'abord des **études Métiers**, l'Observatoire s'est attaché à un travail d'ensemble sur les **métiers de contrôle** dans les banques. Ces fonctions ont été particulièrement mises en lumière par la crise du secteur financier. Les établissements ont dû sensiblement renforcer les procédures, et les emplois correspondants, visant à une meilleure connaissance et une plus forte maîtrise des risques, de leur propre chef ou sous l'impulsion des autorités réglementaires. Ce travail a été mené avec le cabinet INEUM. Il s'est traduit par une étude qui examine ces fonctions et les compétences nécessaires pour les remplir. L'étude a fait l'objet d'une présentation lors de la réunion publique de l'Observatoire de décembre¹.

Dans le domaine **européen**, une grande étude, portant sur 18 métiers, se développait en 2009 à la demande de la Commission pour éclairer **l'émergence des compétences professionnelles** nouvelles chez les États-membres. L'Observatoire a été associé à la partie de l'étude concernant le secteur financier. La question des compétences bancaires a évidemment été marquée par la crise. Le traitement de

cette question, par le cabinet DKRC (Paris) et Economix (Munich) en charge directe de l'étude, a consisté à formuler des scénarios de sortie de crise et à associer à chacun d'eux les familles de compétences plus directement concernées, à la hausse ou à la baisse. Cette étude, également, a été présentée à la réunion de fin d'année de l'Observatoire².

De leur côté, les **instances paritaires** de la branche (CPNE³, CPB⁴) ont demandé un éclairage sur deux actions importantes de professionnalisation dans le secteur bancaire, **le Droit individuel à la Formation (DIF)**, dans sa composante non diplômante, et **la période de professionnalisation**. L'Observatoire a réalisé les deux bilans, sur la base d'enquêtes dans les établissements. Ils font ressortir à la fois les résultats positifs obtenus au titre des deux dispositifs - notamment si on compare le secteur bancaire aux autres secteurs - mais aussi les marges de perfectionnement qu'il reste à remplir.

Au titre de ses **travaux permanents**, l'Observatoire a publié en 2009, comme les années précédentes, l'ensemble des informa-

I Présentation

tions qu'il produit avec la **cellule statistique de l'AFB**. Il s'agit principalement de la **Base de données sociales**, qui paraît dorénavant en juin (en français et en anglais). En 2009, des indicateurs avancés sur l'emploi ont été publiés dès le mois de février. Ils ont permis de repérer l'inflexion survenue en 2008 dans l'évolution de l'emploi de l'ensemble du secteur bancaire, avec une décroissance des effectifs certes limitée (-1,4 %), mais tout de même notable après huit années de croissance⁵. Les tâches statistiques de l'Observatoire donnent lieu chaque année à une concertation méthodologique approfondie avec les correspondants dans les banques.

L'Observatoire a par ailleurs mené les différentes activités qui lui permettent d'honorer ses engagements en matière de **communication** sur les métiers de la banque. Le **site internet** s'est enrichi des différentes études réalisées, et il a cherché à progresser en termes de clarté et d'attractivité.



5^e rencontre annuelle de l'Observatoire.

La fin de l'année a vu la parution de la deuxième édition du recueil « **Les Hommes et les Femmes dans la Banque, leurs métiers, leur vie professionnelle** ». Du fait du bon



accueil reçu par la première édition, le recueil a conservé la même formule que l'année précédente: la fourniture d'une information sur les grands dispositifs sociaux de la branche et sur les thèmes d'étude traités par l'Observatoire.

La réunion de fin d'année a permis de revenir, pour un public élargi, sur les travaux de l'année avec, notamment, une présentation de l'incidence sociale de la crise par les deux cabinets (France et Allemagne) commandités sur le sujet par la Commission européenne.

¹ Résumé de l'étude dans ce Rapport, page 10.

² Résumé de l'étude dans ce Rapport, page 16.

³ Commission Paritaire Nationale de l'Emploi.

⁴ Commission Paritaire de la Banque.

⁵ Voir page 35.



Perspectives 2010

Arrêté en décembre 2009 par le comité de pilotage de l'Observatoire, le programme de travail de 2010 est placé au point de convergence de trois axes : une démarche d'étude Métiers et d'approfondissement méthodologique sur plusieurs années, la recherche d'une utilisation plus complète de l'information statistique disponible, enfin, de nouveau, la réponse à des demandes précises des instances sociales paritaires de la branche.

COLLOQUE

Dans le domaine **méthodologique**, à l'occasion de chaque étude consacrée à un métier de la banque, l'Observatoire s'efforce de définir les compétences requises par ce métier. Mais cette tentative est hésitante en raison des incertitudes sur la notion-même de compétence. Aussi l'Observatoire va-t-il réunir en 2010 un colloque qui cherchera à approfondir le concept de com-

pétence professionnelle, avec des universitaires, des formateurs, des consultants, des représentants d'organismes paritaires de gestion de l'emploi et des observatoires d'autres branches.

ÉTUDES

Les **études Métiers** de l'année devraient directement bénéficier des avancées méthodologiques du colloque. L'une de ces études –

commencée en 2009 – porte sur la fonction de **conseiller commercial Professionnel**, qui occupe une place assez stratégique dans la banque de détail au croisement de la démarche « *particuliers* » et de la démarche « *entreprises* ». Une autre étude abordera de nouveau la famille des **Traitements administratifs**. Cette famille de métiers a déjà fait l'objet d'une étude descriptive en 2007, mais il faut y revenir, précisément dans l'optique des compétences et de la mobilité professionnelle.

Par ailleurs, la CPNE ⁶ s'est adressée à l'Observatoire pour disposer d'un bilan des **recrutements « atypiques » dans la banque**. À côté des modes d'entrée relativement classiques (recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur, directement ou par le biais de l'alternance), la profession accorde une place croissante à des recrutements plus diversifiés. Ainsi, tout à la fois, elle s'adapte aux limites quantitatives des recrutements classiques, elle répond à des impératifs sociaux (personnes handicapées) et elle recherche l'enrichissement que pro-



I Présentation



cure la diversité. L'étude s'attachera à mesurer le degré d'intégration et de réussite des jeunes qui sont recrutés dans le cadre de procédures « ciblées » (quartiers, publics) ou de filières universitaires nouvelles. Une étude spécifique sera également réalisée sur les **stagiaires**.

STATISTIQUES

En matière statistique, l'importante base de données constituée au fil des années par la cellule statistique de l'AFB représente une riche source d'information sur les métiers. On cherchera en 2010 à mieux l'utiliser en publiant, de la manière la plus illustrée possible, les chiffres significatifs caractérisant chacun des métiers-repères de la convention collective. Leur comparaison montre que, s'il existe bien une « moyenne des métiers » - celle publiée dans les indicateurs annuels -, il n'existe pas de « métier moyen ». Tous ont des caractéristiques profondément différentes. L'ensemble de cette publication constituera un nouvel « **Atlas des métiers de la banque** ».

EUROPE

Au plan européen, la *Dublin Foundation*, qui travaille pour la Commission Européenne, a été chargée de donner suite aux travaux de 2008 et 2009 sur les compétences bancaires en Europe dans le contexte de sortie de la crise. Comme précédemment, l'Observatoire se tiendra étroitement associé à ces travaux.

COMMUNICATION

En 2010, l'Observatoire se fixe de veiller particulièrement à sa mission de **communication**, en portant ses efforts sur le **site internet**, qui doit chercher à atteindre un palier de fréquentation plus élevé, sur la nouvelle édition du **recueil « Les hommes et les femmes dans la banque »**, sur la **réunion publique** de fin d'année, peut-être axée sur le recrutement des jeunes dans la banque.

INTERVENTIONS

Il faut noter, en 2009 comme en 2010, que l'Observatoire est fréquemment sollicité sur le terrain de **l'analyse des métiers et du marché de l'emploi**. Son responsable est appelé à des participations multiples, soit de manière permanente à de grandes instances paritaires nationales (APEC, Conseil national de l'information statistique), soit ponctuellement à des manifestations organisées par des organismes de recherche (Universités de Paris X, de Paris XIII...). L'Observatoire est également sollicité dans le cadre des actions d'**orientation des étudiants** (Paris IV...). Enfin, les études déjà réalisées connaissent des prolongements. Elles donnent lieu à des missions d'expertise, comme par exemple l'étude de 2007-2008 sur la **BFI**⁷ (chez Paris Europlace notamment).

⁶ Commission Paritaire Nationale de l'Emploi.

⁷ Banque de Financement et d'Investissement.



Astrid Delanoë et Axel Franceries, du cabinet INEUM.

II Les métiers du contrôle dans les banques

- Cadre réglementaire du contrôle interne
- Référentiel des métiers du contrôle interne
- Compétences indispensables
- Tendances des métiers du contrôle



Les métiers du contrôle dans les banques

À partir de l'étude réalisée avec le cabinet INEUM¹



Les événements de 2008 et de 2009 ont motivé une étude spécifique sur les métiers du contrôle dans les banques. Il était en effet indispensable pour l'Observatoire de disposer d'une vision d'ensemble sur ces fonctions qui permettent à la profession de connaître et de maîtriser ses risques.

L'étude menée a permis de réaliser un référentiel des métiers du contrôle, d'identifier les compétences associées et d'intégrer les tendances en cours caractérisant l'évolution de ces métiers².

Avant de passer ces métiers en revue, il est apparu nécessaire de faire un rappel précis de la réglementation qui constitue le cadre très impératif de ces métiers.

I - Cadre réglementaire du contrôle interne

Les grands principes du contrôle interne sont définis par le règlement 90-08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF):

- ▶ « Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif »
- ▶ « Vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées »
- ▶ « Veiller à la qualité de l'information comptable et financière,

en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information »

Le règlement 97-02 du CRBF vient compléter le dispositif:

- ▶ « Mettre en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer du respect des diligences liées à l'application de ce règlement »
- ▶ « S'assurer que les systèmes mis en place, au sein de ces entreprises, sont cohérents entre eux afin de permettre une mesure, une surveillance et une maîtrise des risques encourus au niveau consolidé »
- ▶ « Vérifier l'adoption, au sein de ces entreprises, de procédures adéquates pour la production des informations et renseignements utiles aux fins de l'exercice de la sur-

veillance sur une base consolidée »

Plusieurs articles du règlement 97-02 structurent l'organisation du dispositif de contrôle interne:

- article 6: mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et périodique,
- article 7: stricte indépendance entre les engagements et leur contrôle,
- article 11: nomination d'un responsable en charge de la conformité,
- article 13: mise en place d'une organisation comptable et du traitement de l'information
- article 37-8: contrôle des prestations essentielles externalisées,
- article 38-42: rôles des organes exécutifs et délibérants en matière de contrôle interne.

¹ Présentée à la réunion publique de l'Observatoire, le 15 décembre 2010, par Axel Franceries, senior manager, et Astrid Delanoë, senior consultante, du cabinet INEUM.

² L'étude complète est disponible sur le site de l'Observatoire : www.observatoire-metiers-banque.fr

II - Référentiel des métiers du contrôle interne

Le contrôle interne peut se définir comme la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques liés à l'ensemble des opérations menées par la banque. Il se traduit par la mise en place de systèmes favorisant la sécurité et la protection des opérations et des informations.

Le référentiel constitue une cartographie qui décrit les missions et les activités des grandes familles du contrôle interne: conformité, contrôle des risques, audit et Inspection.

1 - La famille de métiers de la conformité

Les métiers de la conformité ont pour mission de faire respecter dans la banque les règlements et les dispositifs de sécurité. Ils réalisent des missions de **contrôle permanent** basées sur la veille juridique et réglementaire, et englobent aussi la lutte contre le blanchiment et les fraudes.

Les emplois liés à ce métier ont notamment pour dénomination:

- directeur de la conformité,
- responsable de la conformité pour les services d'investissement,
- *compliance officer*,
- contrôleur interne.

Le métier de déontologue est sur un terrain très voisin. Il contrôle également la conformité des actes et des procédures aux lois et aux règles en vigueur. Il a un rôle d'alerte sur les risques. Cependant la fonction de « déontologue » en tant que telle tend à s'effacer. Les missions propres au métier sont de plus en plus assurées et réalisées par le responsable de la conformité.

2 - La famille de métiers du contrôle des risques

Le contrôle des risques traite des différentes catégories de risques liés aux opérations: risques de crédit, risques de marché, risques opérationnels. Il a pour missions principales d'identifier ces risques, de mettre en place une stratégie de gestion des risques et une culture du contrôle. Du fait de la dimension potentielle

des risques et de la croissance des activités, ce métier occupe une place de grande ampleur et de nature stratégique dans les banques.

3 - La famille de métiers de l'audit et de l'inspection

Avec le métier de **l'audit**, on passe dans le domaine du **contrôle périodique**. Ses missions consistent en des analyses et des contrôles réguliers sur l'ensemble de la banque et de ses filiales. Le métier réalise également des missions ponctuelles, thématiques, à caractère stratégique.

L'inspection exerce également des contrôles périodiques. Au nombre des emplois de l'Inspection, on trouve des inspecteurs, des superviseurs, des inspecteurs généraux... Leur mission commune est d'évaluer le dispositif de contrôle permanent mis en place par l'établissement, et de piloter des missions sur tous sujets intéressant la direction de la banque.





III - Compétences indispensables

La mise en lumière des compétences est nécessaire pour appréhender les parcours professionnels et les passerelles possibles. La grille d'observation comporte une distinction entre *connaissances*, *savoir-faire* et *savoir-faire relationnels* (souvent analysés sous le terme de *savoir-être*).

■ Compétences de la famille « Conformité »

La conformité joue un rôle de **facilitateur** à travers la formulation de procédures et l'explication des textes aux fins de rendre les règles accessibles. Il faut, de plus, dans ces métiers faire preuve de qualités de **type commercial**, afin de présenter une crédibilité et de faciliter l'interface avec les directions du siège.

Les compétences dominantes sont donc :

Connaissances : réglementation bancaire, normes de l'établissement
Savoir-faire : culture et sens des risques

Savoir-faire relationnel : rigueur, mais aussi pédagogie dans les relations avec les unités contrôlées.

En matière de recrutement, on

trouve principalement des commerciaux, puisque la conformité doit être connectée aux réalités de terrain, et des juristes, pour leur connaissance des textes et leur capacité à les traduire de façon opérationnelle. Enfin d'anciens inspecteurs et auditeurs figurent dans ces métiers en raison de leur bonne connaissance des contrôles internes,

■ Compétences de la famille « Contrôle des risques »

Le contrôle des risques implique non seulement les qualités techniques pour des analyses en profondeur, mais une bonne compréhension des objectifs que se fixe l'entreprise.

Les compétences requises apparaissent alors les suivantes :

Connaissances : familiarité avec les métiers et les produits

Savoir-faire : recherche de cohérence avec les objectifs de rentabilité de la banque

Savoir-faire relationnel : capacité d'analyse partagée avec les opérationnels.

Au sein du métier « Contrôle des risques », on trouve des profils de

différente nature :

- des spécialistes par type de risque,
- des profils scientifiques pour assurer le suivi des produits complexes et réaliser les contrôles afférents,
- des seniors de l'entreprise, avec une expérience opérationnelle, et aussi une maîtrise des processus internes et les connaissances nécessaires en matière réglementaire.

■ Compétences de la famille Audit/Inspection

Les activités de l'inspecteur et de l'auditeur interne présentent deux dimensions qui font appel à des compétences distinctes mais complémentaires : une dimension de contrôle, mais aussi un rôle de conseil dans la mesure où il s'agit pour ce métier d'améliorer la performance des activités contrôlées.

Les compétences indispensables sont alors :

Connaissances : maîtrise des normes professionnelles liées à la pratique de l'audit interne (IFACI, IIA...) et des réglementations en vigueur dans les métiers

Savoir-faire : capacité d'analyse à partir des informations et des documentations recueillies

Savoir-faire relationnel : rigueur dans l'analyse, jointe à une aptitude au dialogue avec les entités contrôlées. En raison des compétences manifestées, l'audit, comme l'inspection générale, se révèle fréquemment comme des « viviers » pour alimenter la conformité, ainsi que d'autres fonctions de pilotage et de direction générale.



IV - Tendances des métiers du contrôle

Le dernier volet de l'étude a consisté à mettre les trois familles de métiers en perspective, notamment au vu des événements récents, et d'en tirer des observations sur les besoins de politique RH les concernant.

■ Famille de la conformité

La diversité des produits bancaires, la complexité des produits financiers, ainsi que l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant tendent à renforcer le positionnement de cette famille de métier. En cas de dysfonctionnement de toute nature, les sanctions pour les banques peuvent être dorénavant très lourdes. L'autorisation de la conformité est devenue incontournable pour la commercialisation de tout nouveau produit. Plus que jamais, en fonction des événements récents qui donnent une importance capitale au respect des réglementations et règles internes, cette famille de métiers voit son autorité se renforcer. Pour autant son statut doit être encore davantage reconnu. L'une des conditions pour une telle reconnaissance est la mise en œuvre d'une politique RH spécifique la concernant, qu'il s'agisse de recrutement, de formation ou de fluidité des carrières.

S'agissant du métier de **déontologue**, on constate sa disparition progressive. Ses activités sont intégrées au sein du métier de la conformité. Si la fonction existe encore au sein de certains établis-

sements bancaires, c'est plus en fonction d'un contexte historique que d'une nécessité d'organisation.

■ Famille « Risque »

L'évolution des risques dans toutes leurs dimensions (contreparties, liquidité, risques opérationnels) nécessite de nouvelles compétences. Les projets Bâle II (notamment son pilier 2) focalisent l'attention en matière de nature et de suivi des risques. Aux compétences indispensables à l'analyse des risques, s'ajoutent celles nécessaires à l'analyse des systèmes d'information et des données produites. Les évolutions technologiques doivent être suivies d'extrêmement près, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des problématiques de fraude. On trouvera donc en nombre croissant des profils issus de la maîtrise d'ouvrage informatique.

Compte tenu du caractère stratégique de cette famille de métiers, notamment par rapport aux politiques de développement commercial, de plus en plus de directeurs

des risques siègent au comité exécutif. C'est le signe du rôle majeur pris par le contrôle de risques dans le fonctionnement des établissements bancaires.

■ Audit et Inspection

Entre autres tendances, l'inspection et l'audit se professionnalisent davantage sur les métiers de marché. Face aux récents événements, il s'est avéré nécessaire pour les inspecteurs/auditeurs d'avoir des connaissances hautement techniques pour effectuer les contrôles pertinents. En conséquence, la part relative des profils généralistes tend à diminuer. On observe par ailleurs dans ces métiers un turn over assez élevé, qui s'explique largement par les fortes contraintes qui s'y exercent. Au total, bien que prestigieuse, cette famille de métiers peut connaître des difficultés de recrutement et requiert un mode de communication attractif pour susciter des vocations auprès des profils les plus jeunes.





Danielle Kaisergruber (DKRC) et Kurt Vogler-Ludwig (Economix).

III Les scénarios de sortie de crise : incidence sur les métiers bancaires

- Le programme européen « *New sectoral skills for new jobs* »
- Méthodologie de l'étude
- Les principaux changements du secteur de 1996 à 2006
- Les facteurs à l'œuvre derrière ces changements
- La crise financière
- L'impact sur l'emploi dépend des scénarios de sortie de crise
- Depuis la formulation des scénarios...
- Scénarios : de quels emplois aura-t-on besoin ?



Les scénarios de sortie de crise : incidence sur les métiers bancaires

À partir de l'étude « Skills scenarios for the European financial services sector »
présentée à la réunion de l'Observatoire des métiers de la banque du 15 décembre 2009
par Danielle Kaisergruber - DKRC¹, Paris - et Kurt Vogler-Ludwig - Economix², Munich -.



Danielle Kaisergruber.

Le programme européen « *New sectoral skills for new jobs* »

Les cabinets DKRC et Economix ont conduit une étude prospective sur l'évolution des services financiers à l'échelle des états membres de l'Union Européenne, dans le cadre du programme commandé par la Commission, "New sectoral skills for new jobs". Ce programme portait au total sur dix-neuf secteurs économiques. L'Observatoire des métiers de la banque a été associé à l'étude sur le secteur financier. Il a participé au "Scenarios workshop"

de juin 2008, ainsi qu'au "Final experts workshop" qui a réuni à Bruxelles, en février 2009, une soixantaine de représentants du secteur financier (entreprises, experts, syndicats). DKRC et Economix donnent actuellement suite à cette étude, à la demande de la Commission européenne, en travaillant dans le cadre d'Eurofound³ au projet "Impact of globalization, financial crisis and economical recession: financial services".

Méthodologie de l'étude

L'étude a été menée à partir :

- ▶ de sources statistiques européennes (essentiellement le *Labour Force Survey* (LFS) de l'UE et les données du CEDEFOP),
- ▶ d'analyses faites par des organisations européennes, patronales (EBF, EACB, ESBG, BIPAR, CEA) ou syndicales (Uni Europa Finance),
- ▶ d'un travail en commun avec les Observatoires des métiers

(France et Grande-Bretagne),

- ▶ d'entretiens dans des entreprises et des organismes de formation,
- ▶ de la participation d'experts pour la construction des scénarios.

L'étude a comporté huit étapes : portrait du secteur de 1996 à 2006, analyse des compétences émergentes, les facteurs de chan-

gement, scénarios d'évolution, conséquences des scénarios sur l'emploi et les compétences, choix stratégiques en conséquence, implications pour la formation initiale et professionnelle, recommandations pour les politiques de ressources humaines. On retrouvera l'essentiel de la démarche dans la présentation suivante.

¹ 77 bis, rue Legendre, 75017, Paris. danielle.kaisergruber@wanadoo.fr

² Lindwurmstrasse 9, 80337, München. office@economix.org

³ The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

III Les scénarios de sortie de crise

Les principaux changements du secteur de 1996 à 2006

L'emploi dans le secteur financier au sens large (banques, assurances, entreprises d'investissement...) est resté à peu près stable sur la période (+0,5 %). Dans le même temps les volumes et les résultats augmentaient fortement.

À la fin de la période, le secteur au sens large comptait 5,6 millions de personnes, soit 2,7 % de l'emploi européen, pour environ 10 % du PIB. En 2007, les banques représentaient 65 % de l'emploi du sec-

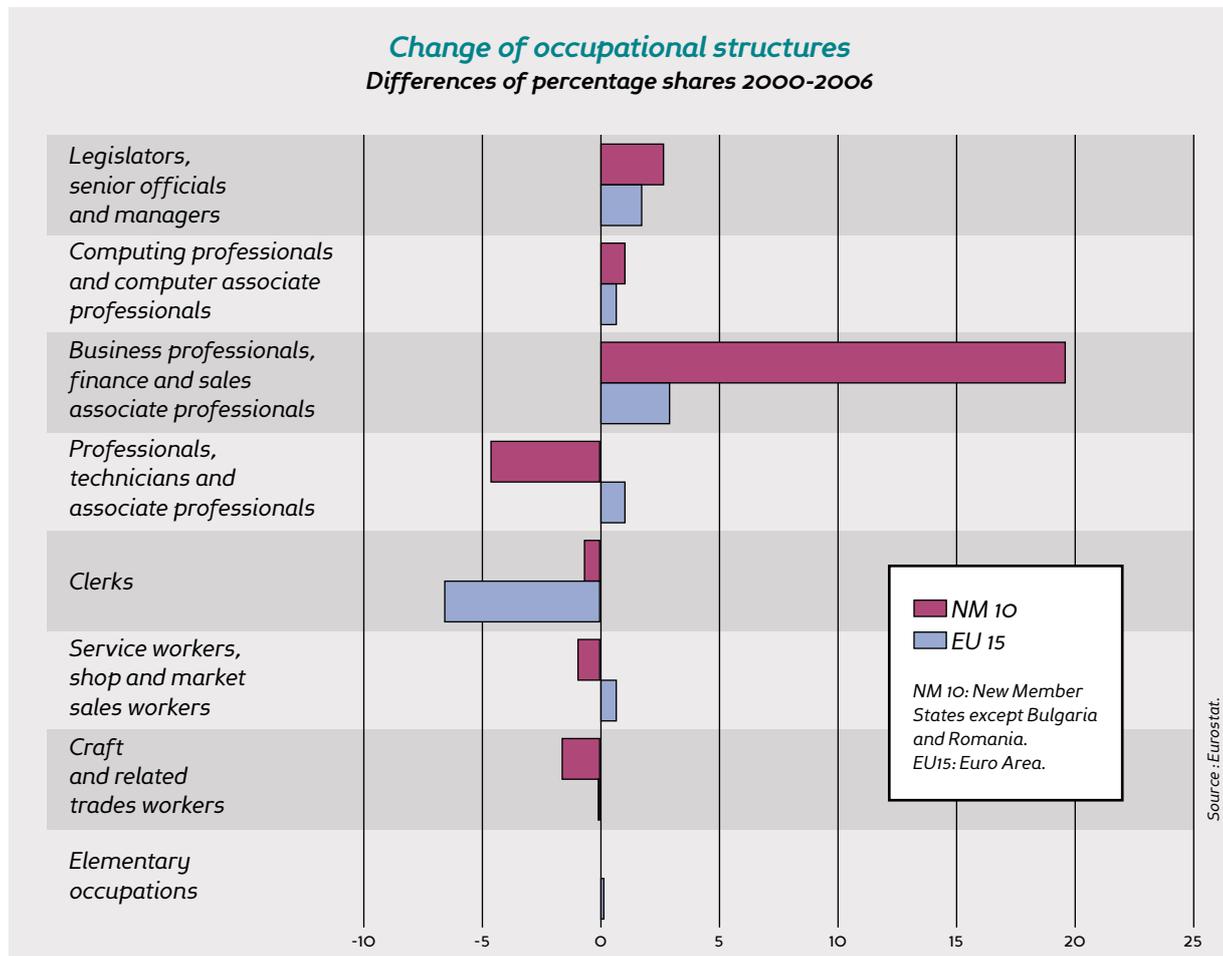
teur. Pour l'essentiel (87,5 %), les salariés du secteur sont en CDI et à temps plein.

Derrière la quasi-stabilité en volume, on observe de notables changements dans la structure de l'emploi:

- ▶ les emplois à faible niveau de qualification ont quasiment disparu;
- ▶ le secteur présente en fin de période une proportion d'emplois « IT » (technologies de l'information) de 4,3 %, plus élevée que

dans l'ensemble des économies (1,9 %);

- ▶ pour chaque groupe professionnel, les exigences en niveau de formation ont sensiblement augmenté;
- ▶ comme l'indique le schéma suivant, les effectifs ont compté de plus en plus de « *business professionals* » (niveau bac+5), de moins en moins de techniciens et de « *clerks* »:





Kurt Vogler-Ludwig et Richard Stephenson, qui assurait la traduction lors de la rencontre annuelle de l'Observatoire en décembre dernier.

Sur la période, un certain nombre de compétences sont devenues « critiques » en raison d'une relative pénurie:

- ▶ les conseillers clientèle polyvalents, à l'écoute des clients, responsables et capables de résister au stress ont fait l'objet d'une demande très forte (notamment au Danemark et en Grande Bretagne) ;
- ▶ les vendeurs multi-canal, réactifs, flexibles, et si possible jeunes ;
- ▶ les fonctions de middle office qui ont été nettement renforcées, surtout en fin de période (contrôle, gestion des risques, comptabilité et contrôle de gestion).

Parallèlement, on a assisté à une diminution forte des emplois de back-office.

Les facteurs à l'œuvre derrière ces changements

On peut retenir trois facteurs majeurs:

- ▶ la globalisation des entreprises et surtout celle des marchés: les services financiers sont devenus étroitement dépendants du mar-

ché financier international;

- ▶ la concentration au sein du secteur: des fusions sont intervenues et des holdings communes ont été créées dans le cadre de restructurations de groupes;

- ▶ enfin, l'évolution des technologies de l'information, qui a connu de nouvelles étapes s'agissant des applications propres au monde bancaire.

La crise financière

C'est dans ce contexte que la crise financière est intervenue.

Elle a entraîné de forts besoins de recapitalisation pour faire face aux pertes et pour augmenter les ratios de solvabilité et de couverture des risques. Ce sont parfois les États qui ont réalisé, ou contribué à cette recapitalisation (quasi-nationalisation de nombreuses banques: RBS, Northern Rock,

Lloyds TBS, HRE, Fortis, Dexia..., intervention du Trésor US au capital de grands établissements américains, fonds publics de refinancement en France, etc.).

Des restructurations sont intervenues, en particulier dans deux pays, l'Allemagne (Landesbanken) et l'Espagne (Caixas) où les réseaux de banques locales de taille moyenne sont encore très disper-

sés. Mais de manière paradoxale, les restructurations ont été moins fortes dans le secteur financier que dans les autres secteurs de l'économie. Toutefois, la question de nouvelles concentrations dans le secteur est ouverte. C'est bien avec de telles restructurations que le Japon (années 80) et la Suède (1991) sont sortis de leur période de crise.

L'impact sur l'emploi dépend des scénarios de sortie de crise

Les diminutions d'emplois les plus manifestes sont survenues dans les activités en première ligne de la crise: le trading, la BFI globalement, les hedges funds. La City de Londres a été particulièrement touchée.

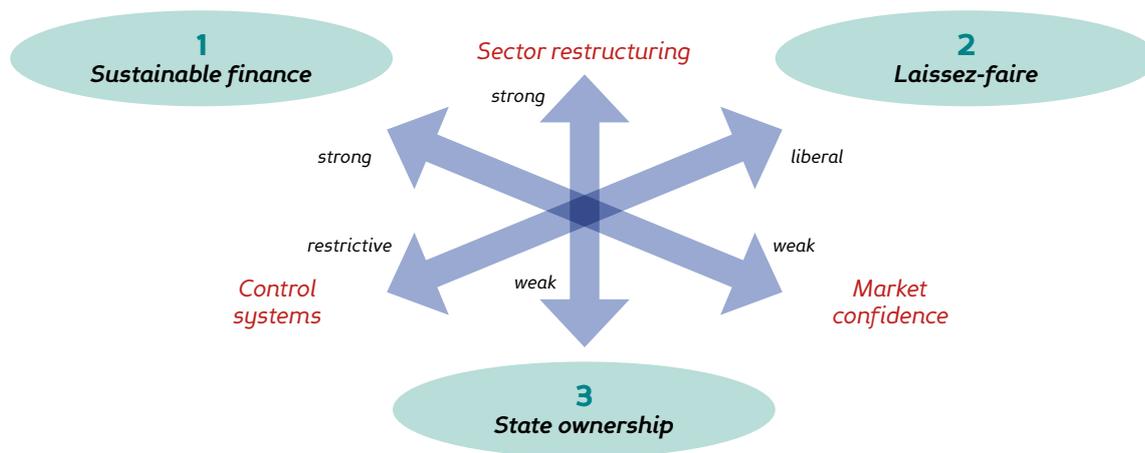
L'impact plus général sur l'emploi financier va finalement dépendre des réponses stratégiques qui seront apportées à la crise et des *business models* adoptés. Ces perspectives ne peuvent être traitées

actuellement que sous forme de scénarios.

Cette étude a retenu des scénarios possibles de sortie de crise à partir de plusieurs catégories de « *drivers* »: évolution des marchés (en fonction, notamment, de l'évolution des nouveaux pays émergents), systèmes de régulation (auto régulation des entreprises, réglementations nationales, supervision européenne et inter-

nationale), organisation du secteur (concentrations, réseaux de banques locales au sein d'un système financier pluriel, émergence plus prononcée des banques directes), « *Knowledge base* » (capacités d'innovation à partir des compétences présentes dans le secteur).

Les trois scénarios retenus apparaissent dans la figure suivante:



Source: Economix.

Ces scénarios présentent principalement les caractéristiques suivantes:

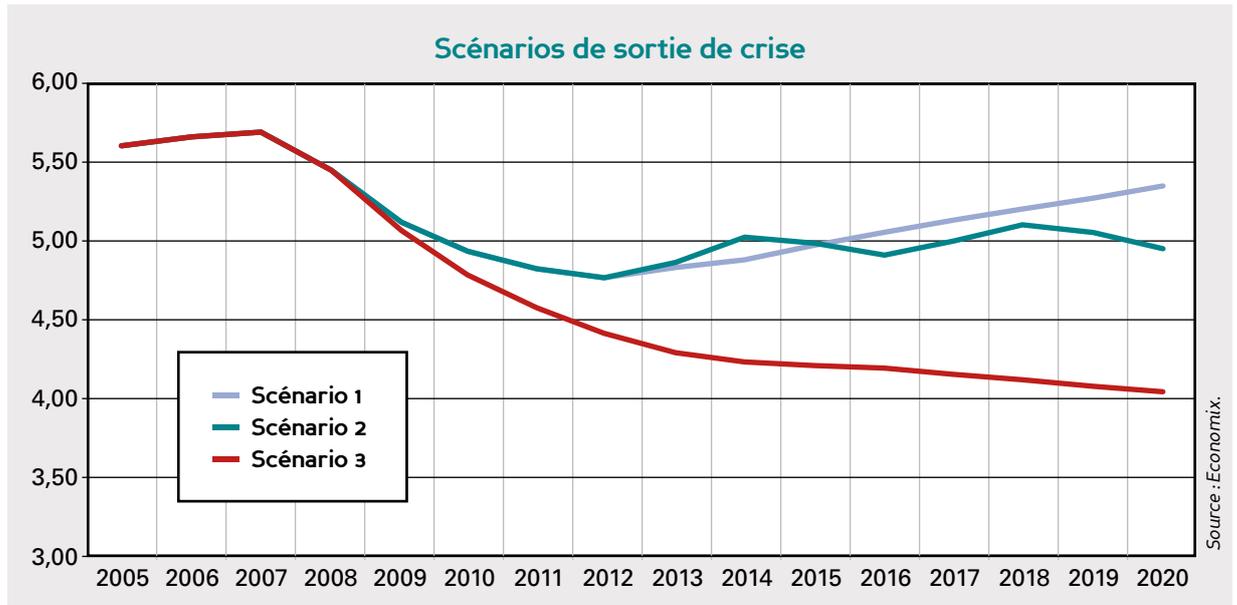
Caractéristiques	Scénario 1: « <i>sustainable finance</i> »	Scénario 2: « <i>laissez faire</i> »	Scénario 3: « <i>state ownership</i> »
<i>Business model</i>	• Orienté client • Conseil financier • Rentabilité moins forte	• Orienté profit • Modèle grande distribution • Low cost et forte rentabilité	• Orienté contrôle • Modèle services administratifs • Rentabilité forte
<i>Self control</i>	Puissant	Puissant	Délégué aux régulateurs
Régulation publique	Négociée	Faible	Forte
Concentration	Faible	Importante	Importante
Produits	Sur-mesure	Standardisés	Standardisés
Emploi	Remonte après la récession	Fluctuations nombreuses après la récession	Réduction permanente
Structure de l'emploi	Haut niveau de qualification et de spécialisation financière	Dominée par des vendeurs niveau moyen	Dominée par les employés de bureau



Le profil d'évolution du niveau général de l'emploi induit par ces différents scénarios comporte une

décroissance de 2009 à 2014. Elle est suivie d'un redressement ultérieur, avec une pente nettement

différenciée selon les scénarios :



Le scénario 3 appelle un commentaire particulier dans la mesure où il peut apparaître comme contradictoire. Il correspond à l'hypothèse d'une prise de contrôle très large des systèmes financiers par les États, soit l'hypothèse a priori

la plus favorable à la protection de l'emploi. Mais cette prise de contrôle ne renvoie pas ici à un choix politique délibéré. Elle répond à une situation économique tellement difficile qu'elle oblige la puissance publique à ce type d'in-

tervention. La chute de l'emploi n'est pas le fruit de la politique suivie une fois les participations étatiques mises en place, elle est le reflet mécanique de la situation très dégradée des établissements.

Depuis la formulation des scénarios...

Les scénarios précédents ont été construits initialement dans la première partie de l'année 2009. Depuis lors, les autorités politiques et financières des pays les plus directement concernés ont mis en œuvre de multiples mesures pour endiguer la crise. Les banques centrales ont agi de concert pour mettre fin à la crise de liquidité. Le G20 s'est réuni à deux reprises, et notamment

à Pittsburgh où il a arrêté une série de mesures prudentielles conjointes. La Commission européenne a réorganisé les instances de régulation, et s'est attachée à la poursuite des processus de Bâle II et de Solvabilité II. Des auto-régulations se sont affirmées, notamment sur la rémunération des professionnels de marché. À la fin 2009, les aspects les plus aigus de la crise sont nettement

moins manifestes, ce que saluent les marchés financiers⁴ rassurés par ailleurs par les perspectives de sortie de la récession économique en 2010. Mais un diagnostic définitif et bien tranché quant à la nature de la sortie de crise semble encore prématuré. Les trois scénarios précédents doivent continuer à être pris en compte à des degrés divers.

⁴ À fin décembre 2009.

III Les scénarios de sortie de crise

Scénarios : de quels emplois aura-t-on besoin ?

La réalité de l'issue de la crise consistera très vraisemblablement en une combinaison des trois scénarios précédents. Aus-

si, en matière de compétences et de métiers, on ne peut que conserver le tableau des trois hypothèses, chacune favorisant

ou au contraire dévalorisant des catégories d'emplois:

Change of occupational shares in total employment 2007-2020; EU27*

Change of % shares of area total: ++ strong increase; + increase; = no change; - decrease; -- strong decrease

Occupation	Scenario 1: « sustainable finance »	Scenario 2: « laissez-faire »	Scenario 3: « state ownership »
Managers	=	=	-
Computing professionals	=	++	+
Business and finance professionals (sales and marketing)	++	+	--
Business and finance professionals (new products)	+	++	--
Business and finance professionals (organisation, controlling)	+	++	++
Clerks	-	--	+
Service and sales workers	+	+	-
Craft and related trades workers	-	-	=
Elementary occupations	=	-	=

* Europe des 27.

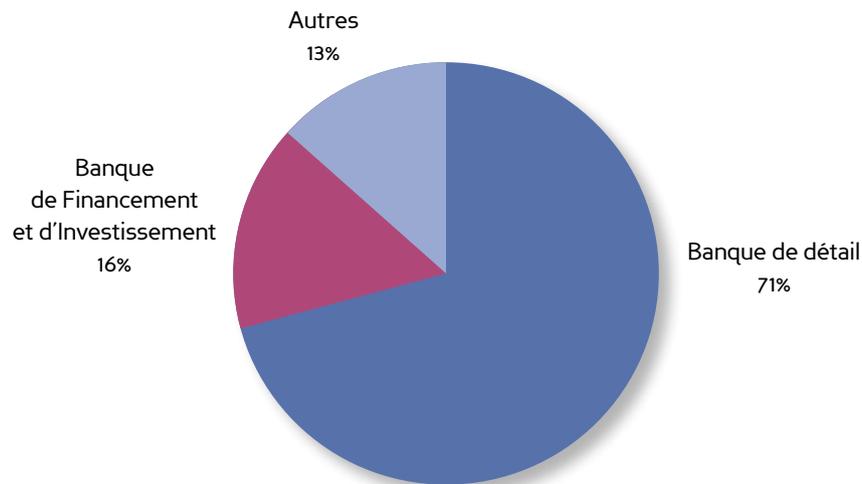




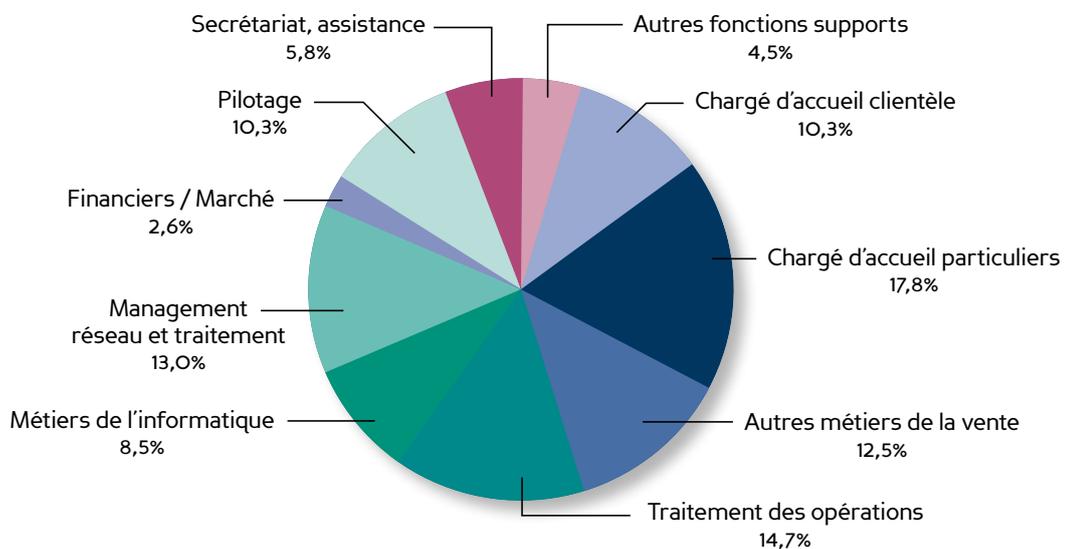
IV Le point sur les métiers de la banque



Répartition de l'effectif par secteurs de l'activité bancaire



Répartition de l'effectif par familles de métiers

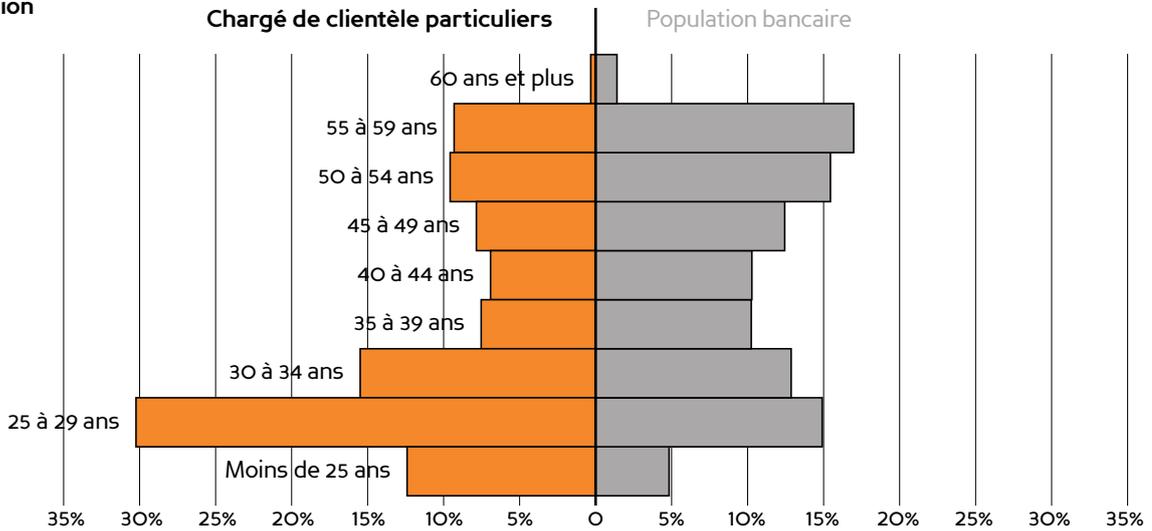


IV Le point sur les métiers de la banque



Chargé de clientèle particuliers

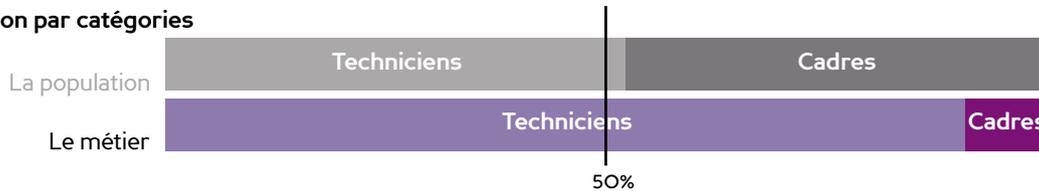
Composition par âges



Répartition par genres



Répartition par catégories



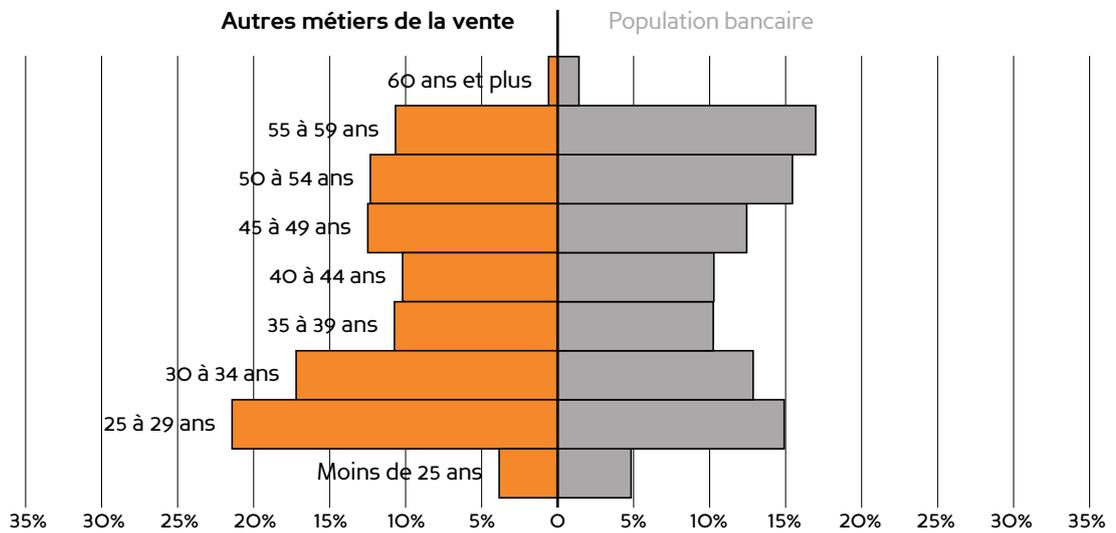
Évolution sur 5 ans



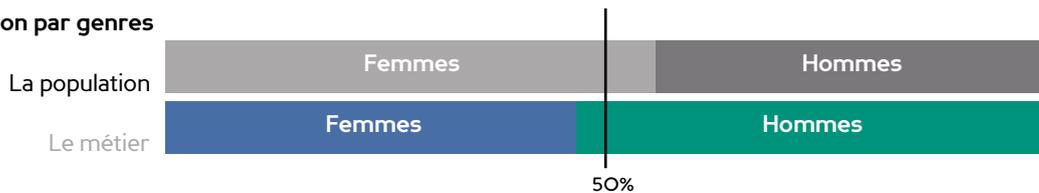


Autres métiers de la vente

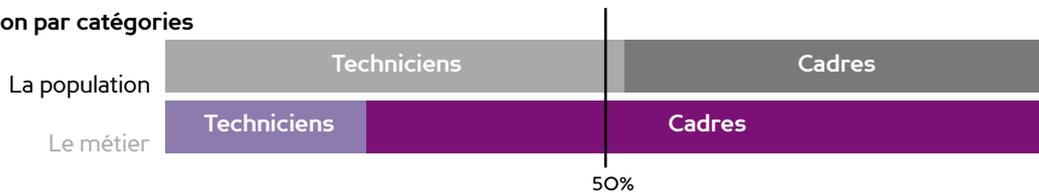
Composition par âges



Répartition par genres



Répartition par catégories



Évolution sur 5 ans

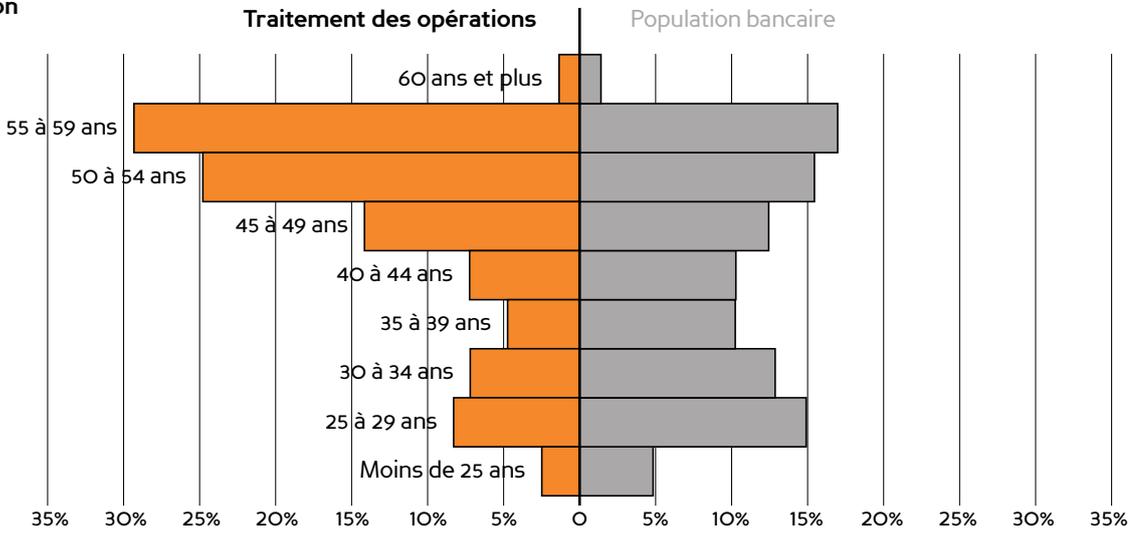


IV Le point sur les métiers de la banque

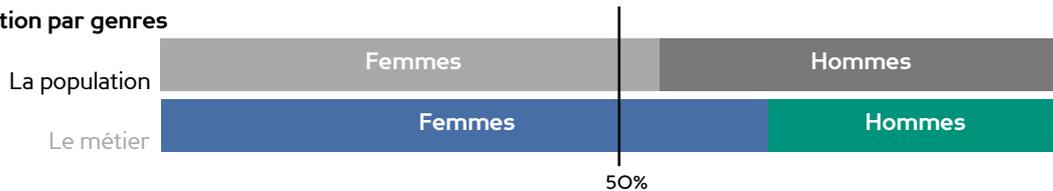


Traitement des opérations

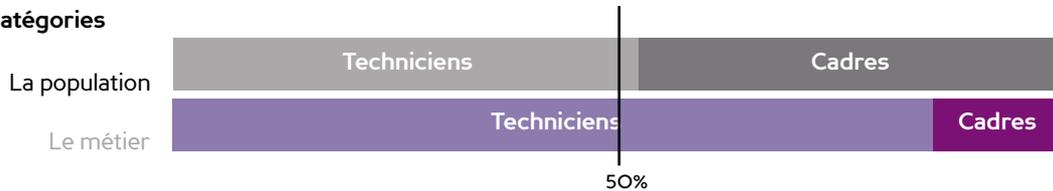
Composition par âges



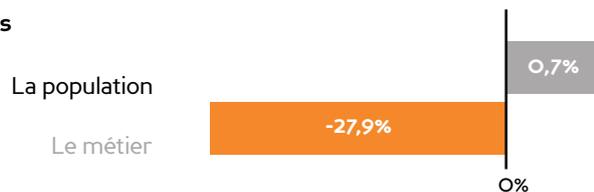
Répartition par genres



Répartition par catégories



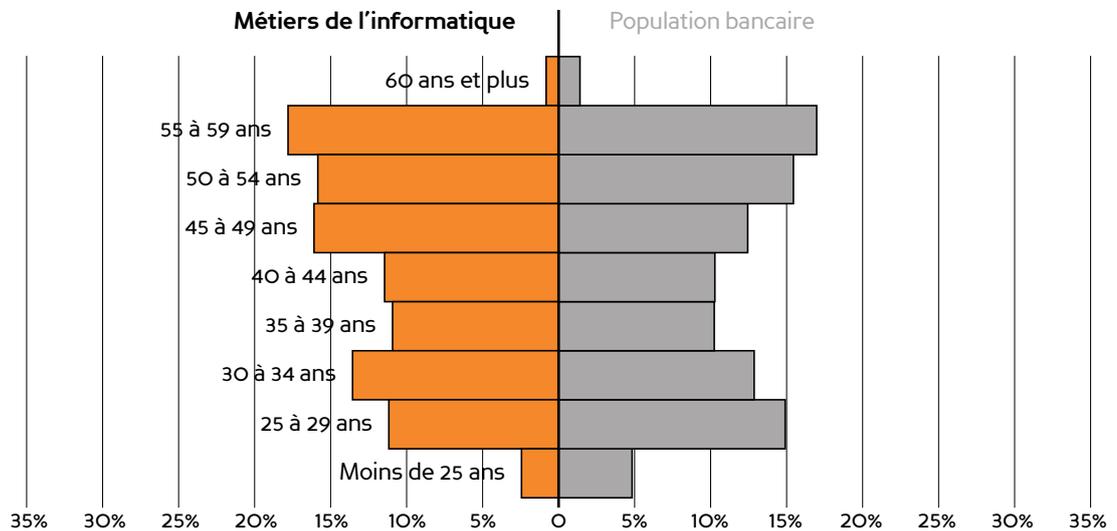
Évolution sur 5 ans



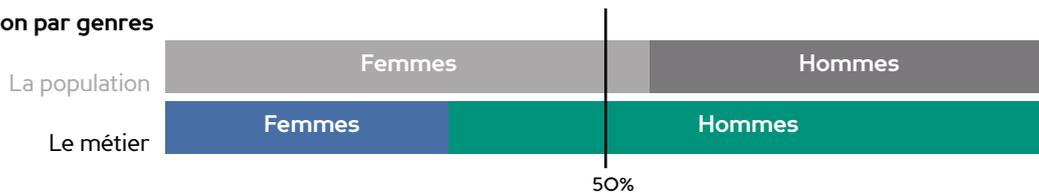


Métiers de l'informatique

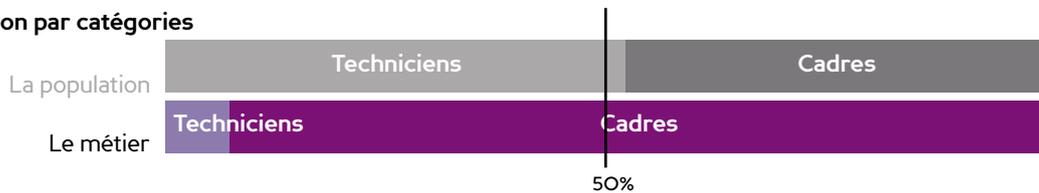
Composition par âges



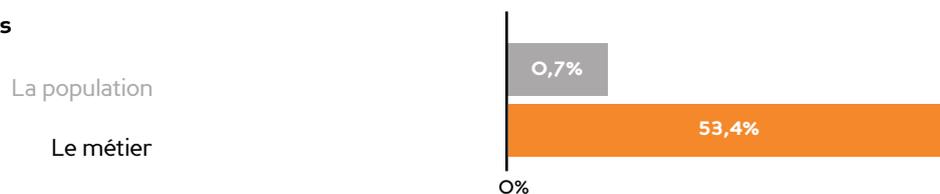
Répartition par genres



Répartition par catégories



Évolution sur 5 ans

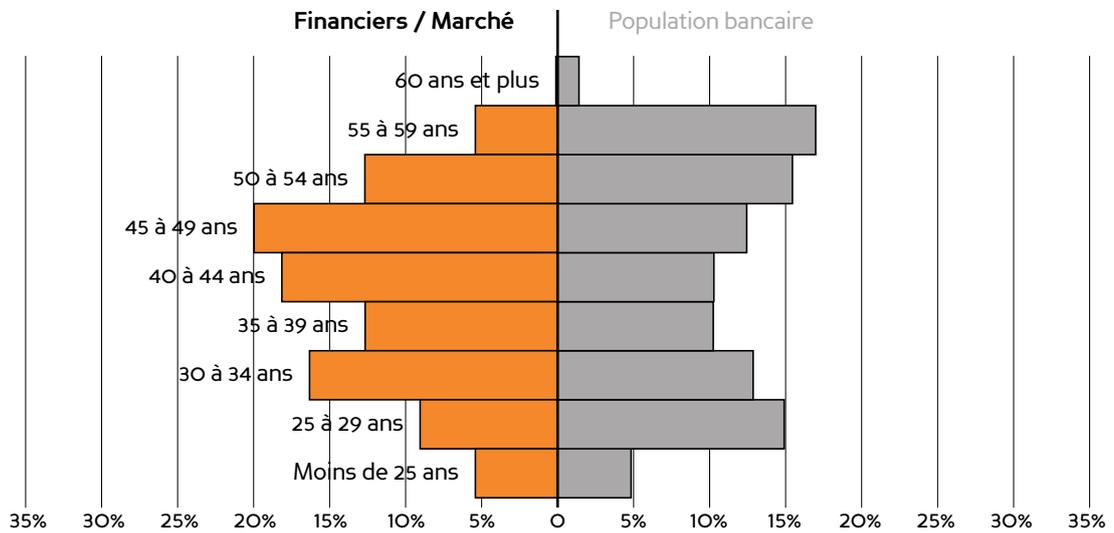


IV Le point sur les métiers de la banque

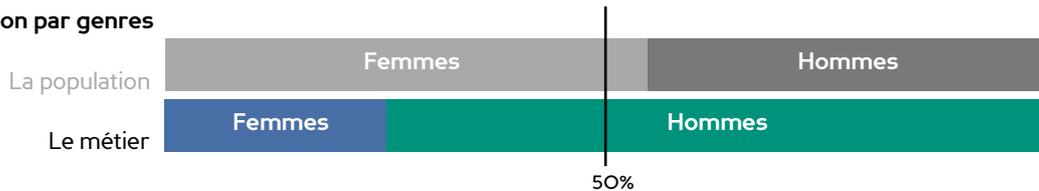


Financiers / Marché

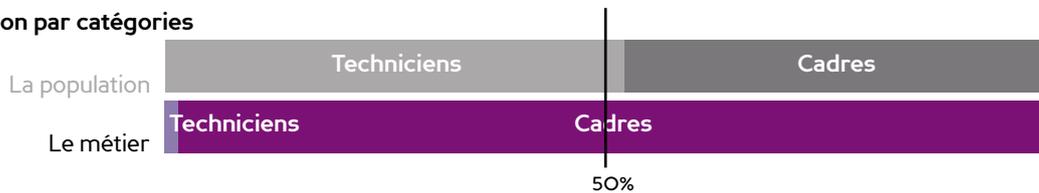
Composition par âges



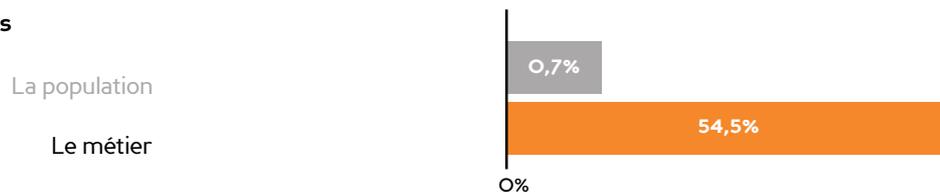
Répartition par genres



Répartition par catégories



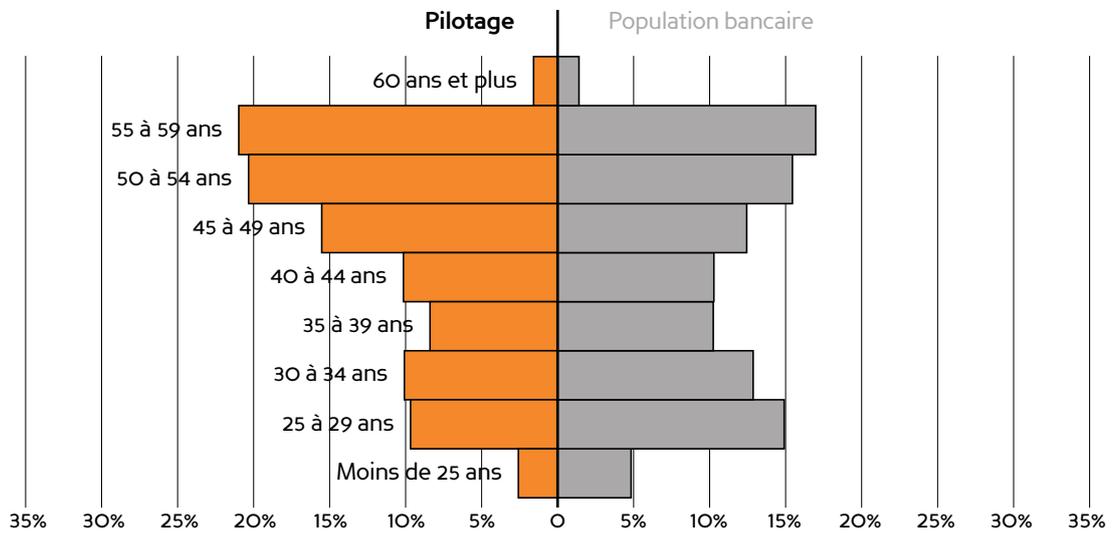
Évolution sur 5 ans



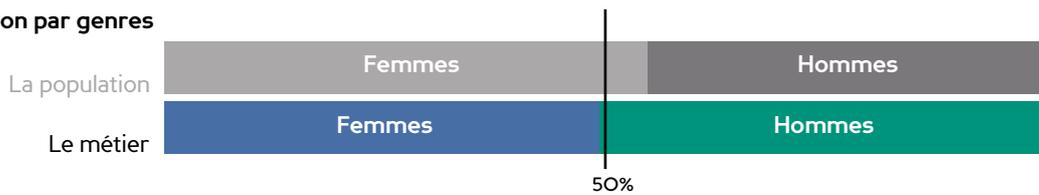


Pilotage

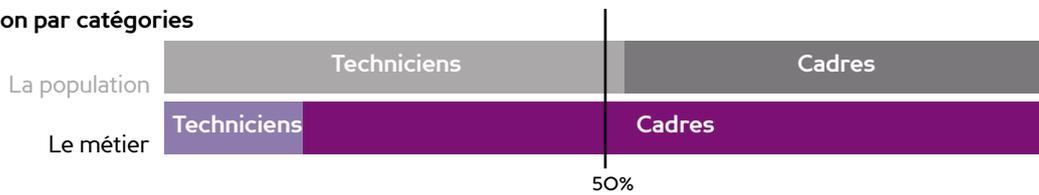
Composition par âges



Répartition par genres



Répartition par catégories



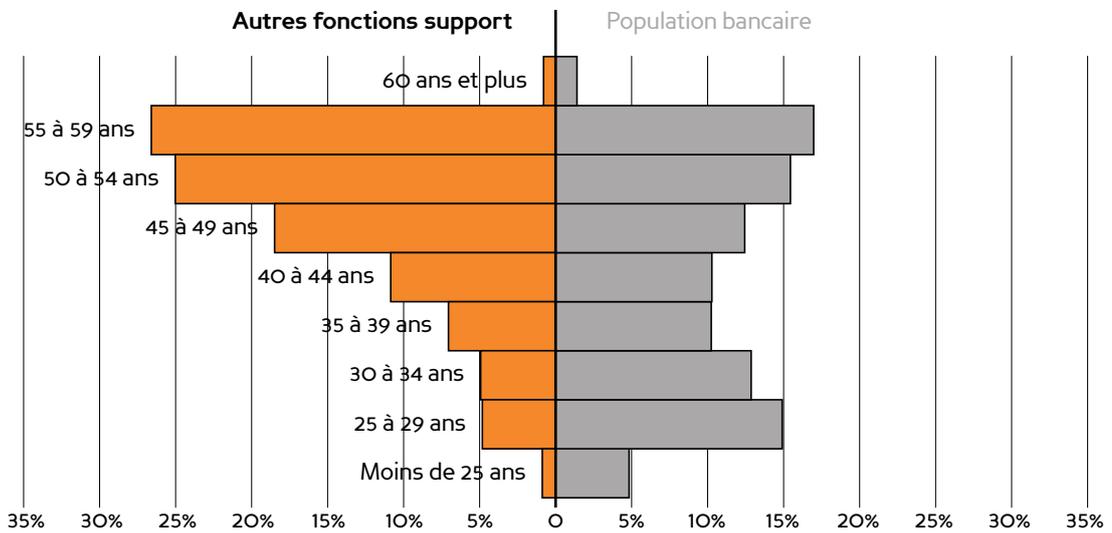
Évolution sur 5 ans



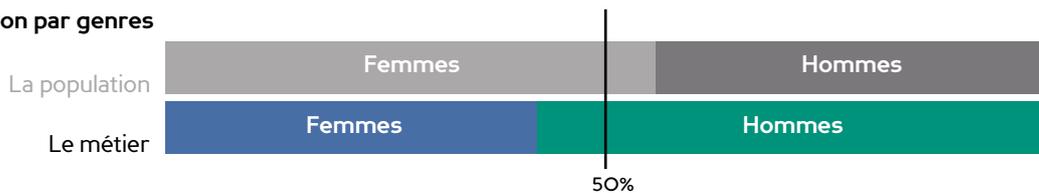
IV Le point sur les métiers de la banque



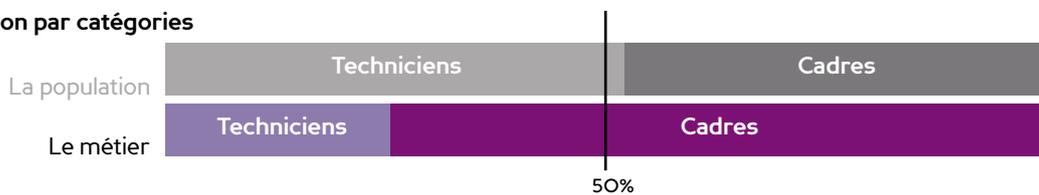
Composition par âges



Répartition par genres



Répartition par catégories

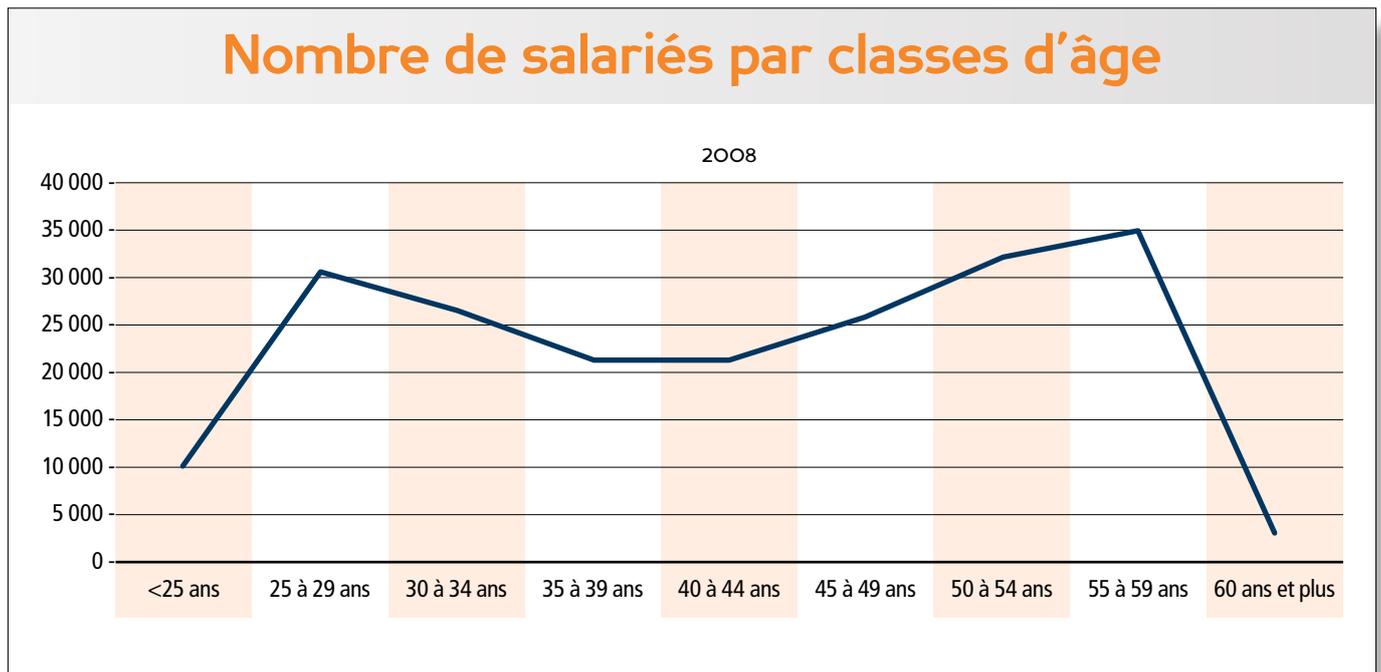


Évolution sur 5 ans



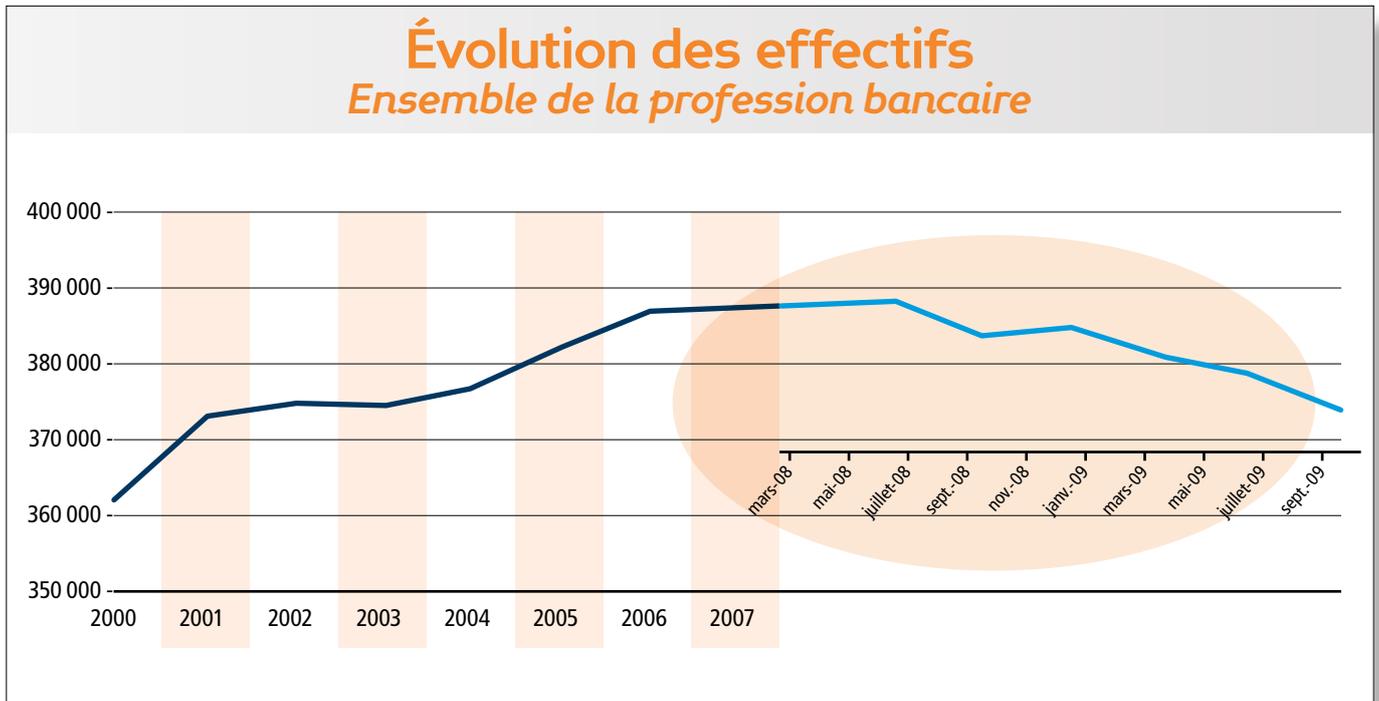


La pluralité des métiers et la composition de la population en deux groupes d'âges bien distincts...



IV Le point sur les métiers de la banque

... constituent un défi pour les RH dans un contexte plus incertain, comme le montre le léger déclin des effectifs depuis 2008.



IV Le point sur les métiers de la banque



Publication éditée par **BMEP**
 18, rue La Fayette - 75009 Paris
 Association loi 1901

Représentant légal : **Gérard Lelarge**
 Directeur de la publication : **Gérard Lelarge**
 Rédacteur en chef : **Henry Cheynel**

Photos : **Jean Picon**
 jean_picon_79@hotmail.fr

Réalisation : **Café Noir**
 8, sente de la Guirlande de Julie - 78120 Rambouillet



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

Responsable de l'Observatoire :

Henry CHEYNEL

hcheynel@afb.fr

Comité de pilotage paritaire

Président : Gérard BRÉHIER

Équipe statistique de l'AFB

Responsable : Anne MARAIS

Barbara GICQUEL

Valérie HOREL

Adresse et communication de l'Observatoire

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

www.observatoire-metiers-banque.fr

