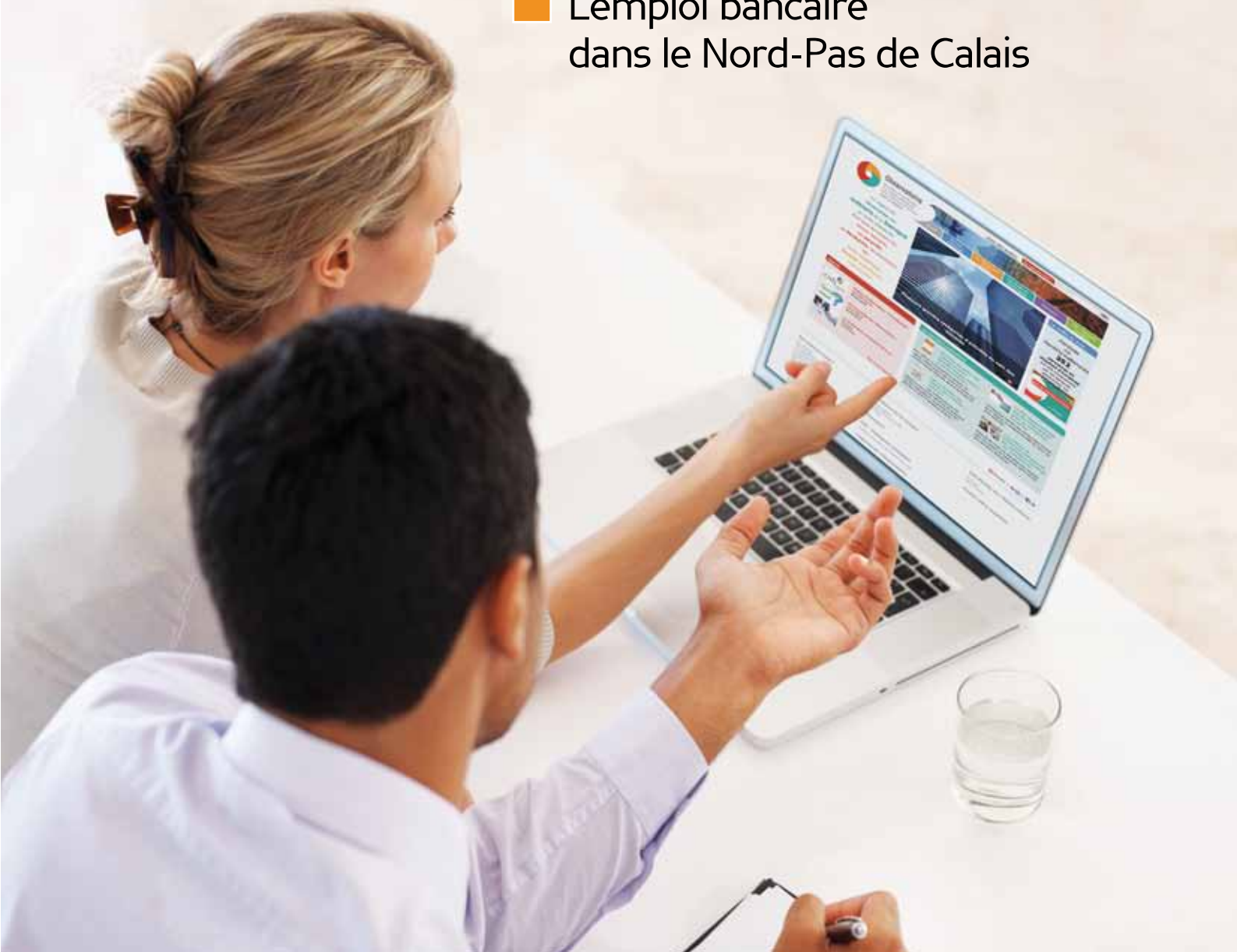




**Observatoire** des métiers,  
des qualifications et de l'égalité  
professionnelle entre les femmes  
et les hommes **dans la banque**

# Rapport 2011

- La prospective  
et les métiers de la banque
- Les métiers de traitement  
des opérations bancaires:  
une approche par les compétences
- L'emploi bancaire  
dans le Nord-Pas de Calais



LE POINT SUR L'EMPLOI BANCAIRE



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

Représentant légal: **Valérie Glory**  
Responsable de la publication: **Henry Cheynel**

Photos de la réunion de l'Observatoire: **Stéphane Saugère**

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

Ce rapport est imprimé sur Cocoon Silk, papier certifié FSC Recycled et Ecolabel Européen.

# Sommaire



## Présentation

Comité de pilotage  
et équipe de l'Observatoire..... 4

Activités de l'Observatoire:  
exercice 2010 et perspectives 2011..... 6



RÉUNION PUBLIQUE

La prospective  
et les métiers de la banque..... 10



ÉTUDE MÉTIER

Les métiers de traitement  
des opérations bancaires: une  
approche par les compétences.....15



ÉTUDE RÉGIONALE

L'emploi bancaire  
dans le Nord-Pas de Calais .....18

Le point sur l'emploi bancaire.....24



# L'Observatoire

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



Henry Cheynel  
*Responsable  
de l'Observatoire*



Mélanie Hulin  
*Communication  
Administration*



Anne Marais  
*Responsable*



Barbara Gicquel



Valérie Horel

## 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 du 10 juin 2011, qui lui consacre son chapitre II. Des précisions sont apportées sur son rôle dans l'accord sur la GPEC du 3 novembre 2011. 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 la formation,
- ▶ 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.

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



# Comité de pilotage paritaire

## Aperçu sur les effectifs des banques françaises<sup>1</sup>

**Banque des particuliers**  
**90 459 personnes**  
 dont 55 698 femmes  
 et 34 761 hommes

**Banque de l'entreprise**  
**14 226 personnes**  
 dont 5 249 femmes  
 et 8 977 hommes

**Traitement des opérations**  
**53 168 personnes**  
 dont 27 645 femmes  
 et 25 523 hommes

**Activités support**  
**44 760 personnes**  
 dont 25 481 femmes  
 et 19 281 hommes

<sup>1</sup> Banques AFB à fin 2010.





# Rapport d'activité 2011 et programme 2012

## I - En 2011, l'Observatoire a notamment recherché de nouvelles dimensions d'étude (la région) et s'est doté d'outils plus performants (nouveau site internet).

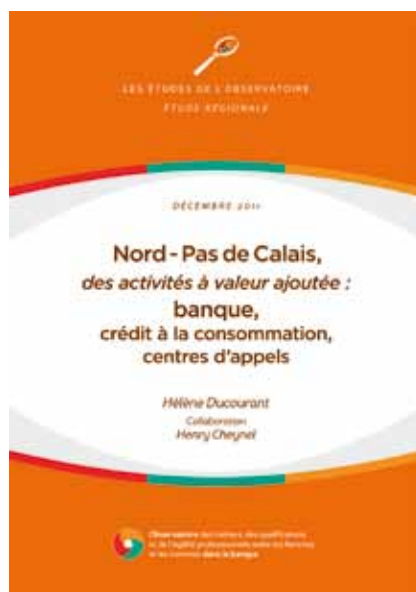
Durant l'exercice 2011, un premier travail a consisté à tirer les conséquences du colloque sur les compétences organisé par l'Observatoire l'année précédente. Il s'agissait, à partir d'une étude déjà existante sur les métiers des **traitements administratifs**, de reprendre cette analyse **sous l'angle des compétences**: quelles compétences sont mises en œuvre dans les métiers de back-office? Quelle approche pour répertorier ces compétences? Quelle utilisation de la démarche pour éclairer la mobilité des salariés?

L'étude, achevée en avril, a permis de progresser dans la voie du repérage des compétences et du tracé de parcours professionnels, même si l'Observatoire ne maîtrise pas encore complètement ce type d'approche à visée très opérationnelle.

Une autre étude métier était au programme de 2011. Elle a porté sur une fonction qui a pris une grande importance dans la banque de détail, avec de forts enjeux commerciaux et des effectifs croissants, la fonction de **conseiller en patrimoine**. L'étude a été menée en collaboration avec un intervenant extérieur qui possède une bonne connaissance de ce métier pour l'avoir à la fois pratiqué et enseigné. L'étude a été présentée début 2012.

Une opération importante a été ouverte en 2011 en coopération avec l'APEC. Cet organisme s'est en effet fixé de compléter sa collection des *Référentiels Métiers Cadres* par un référentiel concernant **les métiers Cadres de la banque**. L'Observatoire s'est engagé dans un travail conjoint d'autant plus approfondi que ce référentiel est destiné à servir d'instrument de travail quotidien aux conseillers de l'APEC.

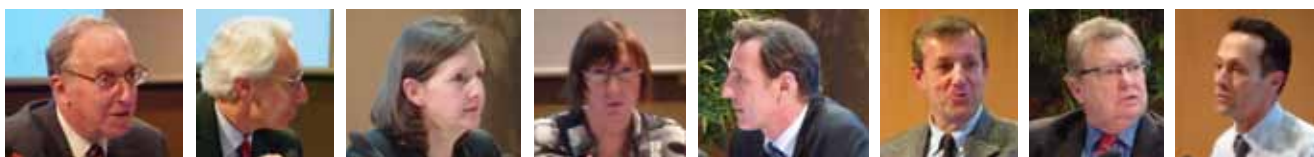
L'Observatoire a souhaité par ailleurs innover en envisageant une nouvelle dimension géographique de ses études. Ses travaux, en effet, sont habituellement menés à l'échelle nationale, parfois européenne. Pour



la première fois, il a engagé **une analyse bancaire à l'échelle régionale** en raison de l'importance prise par les régions dans la vie économique et sociale du pays, mais aussi pour préciser les facteurs qui expliquent les évolutions de l'emploi bancaire à l'échelle d'une région. Le choix s'est porté sur le **Nord-Pas de Calais**. La coopération du Comité des banques a permis d'établir un tableau de bord régional. Puis la collaboration d'une universitaire - sociologue de haut niveau à l'Université de Lille 1 - a permis d'assortir le tableau des banques commerciales classiques de compléments sur les sociétés de crédit à la consommation et sur les centres de relation clients, qui sont autant de « spécialités » de la région Nord-Pas de Calais.

L'étude, achevée en fin d'année, a été présentée au Comité de pilotage de l'Observatoire, au Comité régional des banques, ainsi qu'à un forum des métiers bancaires destinés aux étudiants lillois. L'étude a fait l'objet d'une version écrite sous une forme innovante: elle inaugure la maquette qui sera dorénavant adoptée pour les publications de l'Observatoire (ci-contre).

L'année 2011 s'est terminée par la **réunion publique** traditionnelle. Elle a été consacrée au **thème de la**



Réunion publique de l'Observatoire du 14 décembre dernier, avec Jean-Claude Guéry, Henry Cheynel, Valérie Glory, Martine Cognet, Philippe Gudin de Vallerin, Christophe Guitton, Gérard Lobjeois et Mikhaël Louadoudi.

**Prospective.** La réunion a permis d'entendre d'autres Observatoires (Assurances, Prévoyance) sur leur méthode d'approche prospective des métiers. Et le thème de la prospective a été illustré par la présentation du rapport « *France 2030, cinq scénarios de croissance* » par l'un de ses coauteurs, Monsieur Gudin de Vallerin, de la Direction Générale du Trésor.

L'année 2011 était également pour l'Observatoire celle de la **rénovation de son site internet**. Le site assurait certes la diffusion des études, mais conservait sa forme d'origine qui ne permettait ni d'engendrer un trafic de consultations élevé ni d'établir un réel dialogue avec les utilisateurs. Avec un souci particulier pour les salariés de la banque (qui se posent des questions sur leur mobilité au sein de la profession) et pour les étudiants (qui se posent des questions sur leur entrée dans la profession), le site a été reconstruit sous le double principe de meilleure attractivité et d'interactivité. À cette occasion, l'équipe de l'Observatoire (jusqu'à lors com-

posée d'un responsable et d'une statisticienne) a été renforcée d'une **chargée de communication**, particulièrement responsable du site.

S'agissant des **enquêtes statistiques** réalisées sous l'égide de l'Observatoire, les mêmes objectifs que précédemment – fiabilité et rapidité dans la collecte et les traitements – ont été poursuivis en 2011. Des efforts ont été faits pour réaliser une partie des enquêtes en commun avec les banques mutualistes – efforts qui ont finalement porté leur fruit au 4<sup>e</sup> trimestre de l'année. Par ailleurs, l'enquête sur **les effectifs de la BFI** a été



reconduite. On a par ailleurs renouvelé en 2011 la publication du recueil statistique « **Contours** », qui donne un aperçu des métiers de la banque regroupés en 12 familles.

De manière à donner de la visibilité aux travaux de l'Observatoire, mais aussi pour élargir en toute occasion son champ de vision, le responsable de l'Observatoire entretient des relations étroites avec de multiples organismes extérieurs, en particulier **la commission Études et Recherche de l'APEC** et **le Conseil National de l'Information Statistique (CNIS)**. Enfin, il faut noter que le Centre d'Analyse Stratégique (service du Premier Ministre) et le Comité Paritaire National de la Formation Professionnelle (CPNFP) ont redonné vie à **une concertation entre Observatoires** qui se déroulaient autrefois sous l'égide du Commissariat du Plan. Compte tenu de leur intérêt, l'Observatoire prend une part active aux échanges qui se tiennent dans ce cadre.




---

## II - L'année 2012 devrait voir aboutir le travail commun avec l'APEC, ainsi qu'une importante investigation sur la situation de la profession au regard de « Bâle III », conduisant à un examen des « métiers sensibles » de la profession.

---

S'agissant des **études Métiers**, un travail s'achèvera en 2012: **l'étude sur le conseiller en patrimoine**.

L'effort a été mis sur le respect des trois objectifs que se fixe l'Observatoire dans ses approches métiers: description du métier, compétences mises en œuvre dans le métier, devenir du métier.

**Le référentiel des métiers Cadres** entrepris en 2011 avec l'APEC sera achevé en 2012.

Il aura requis plusieurs formes de démarches: des entretiens dans les banques avec des spécialistes des métiers sélectionnés, la rédaction d'une présentation du monde bancaire et de son évolution, enfin des interviews de cadres destinés à s'insérer sous forme d'encarts dans le document final.

Dans le domaine des thèmes d'étude transverses, l'Observatoire doit évidemment prendre en compte la crise économique et financière. La question sera abordée sous un angle qui paraît particulièrement important pour l'avenir des activités et des emplois: **l'incidence de la réglementation « de Bâle III » sur les différents métiers de la banque**. L'étude comportera un rappel approfondi des règles de solvabilité et de liquidité qui vont s'imposer aux banques. Puis

elle examinera l'impact de ces règles sur l'évolution des grandes familles de métiers. Le premier aspect est confié à un universitaire spécialiste des questions bancaires et financières, le second à un ancien banquier, bon connaisseur des métiers sur le terrain.

L'Observatoire est cité à de multiples reprises (dix fois!) dans **l'accord de branche signé sur la GPEC**. On lui assigne notamment le rôle de suivre les « **emplois sensibles** » et les « **métiers en tension** ». Encore faut-il définir ces termes. Une étude méthodologique sera donc menée pour cerner les deux notions. Elle préludera à la détermination d'un tableau des métiers sensibles, à la lumière notamment de l'étude sur les nouvelles exigences de capital et de liquidité qui vont s'imposer aux banques.

Par ailleurs est envisagée **une étude sur les Centres de Relations Clients** qui jouent un rôle essentiel au sein de la banque multicanal.

L'étude permettra d'envisager les tâches et les compétences propres des téléconseillers, et les perspectives professionnelles qui leur sont ouvertes (démarrage fin 2012, achèvement 2013).

Dans le domaine des **travaux statistiques** et des **publications**, l'Observatoire restera dans la continuité des productions des années précédentes: indicateurs avancés sur l'emploi en février, données sur l'emploi des BFI en mars-avril, enquêtes Emploi et Formation à la fin du premier semestre, statistiques communes avec les banques mutualistes à la rentrée, publication de « Contours » en fin d'année. Les effectifs, spécialement ceux de la BFI, donneront lieu à un suivi d'autant plus attentif que la période actuelle soulève des interrogations sur la portée exacte de la réduction des bilans bancaires. Ces questions rejoignent celles qui seront traitées dans l'étude sur « Bâle III ».



Au titre des diverses tâches assumées par l'Observatoire, le **développement du site internet** constitue toujours une priorité. L'une de ses fonctions est d'assurer la diffusion



des travaux de l'Observatoire après que la CPNE les a validés. Mais il a aussi pour vocation d'entretenir une information permanente sur les métiers et d'instaurer un dialogue avec différents publics: salariés de la banque, étudiants, chercheurs...

Une attention particulière sera portée aux fiches métiers, éléments clés du site internet. Celles-ci seront revues dans leur forme et leur contenu, et seront rafraîchies selon l'évolution de la nomenclature des métiers repères de la banque.

Les fiches métiers intégreront des données statistiques, des témoignages, un focus sur les compétences, ainsi que des liens internes vers des études relatives aux métiers concernés.



RÉUNION PUBLIQUE

# La prospective et les métiers de la banque

*La prospective, une démarche devenue une discipline à part entière, se donne pour but de réduire les incertitudes face à l'avenir et d'aider ainsi à la prise de décision stratégique.*

La démarche prospective consiste la plupart du temps à élaborer différents scénarios à moyen et/ou long terme basés sur l'examen de données existantes et sur l'analyse de

tendances observées. Elle est mobilisée dans tout type de domaine: prospective démographique, prospective économique, prospective sociétale... Un Observatoire de branche, qui a

précisément pour mission d'apporter une vision à moyen terme sur l'évolution des métiers dans son domaine, se trouve de facto englobé dans une démarche prospective, et ne peut

que prêter la plus grande attention aux méthodes qu'elle emploie. C'est pourquoi l'Observatoire a fait du thème de la prospective le principal sujet de sa 7<sup>e</sup> rencontre annuelle, le 14 décembre 2011.

Le sujet a été abordé à deux niveaux :  
- celui de la macroéconomie, grâce

à un exposé de la Direction Générale du Trésor ; un de ses responsables est venu présenter le rapport « *France 2030, cinq scénarios de croissance* » coproduit avec le Centre d'Analyse Stratégique,  
- celui d'Observatoires de branche avancés dans la pratique de la prospective, l'Observatoire des métiers

de l'Assurance et l'Observatoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance, avec l'apport complémentaire du Céreq qui a réalisé une enquête très exhaustive sur l'état des pratiques prospectives au sein des Observatoires de branche.



Le 14 décembre 2011, réunion publique annuelle de l'Observatoire.

## I. La prospective à l'échelle de l'économie nationale



**Philippe Gudin de Vallerin**  
Direction Générale du Trésor,  
chef de service des politiques  
macroéconomiques et des affaires  
européennes

### ► « *France 2030, cinq scénarios de croissance* »

M. Philippe Gudin de Vallerin a bien voulu présenter à la réunion de l'Observatoire la démarche prospective et les résultats du rapport « *France 2030, cinq scénarios de croissance* », publié en mars 2011 par la Direction Générale du Trésor et le Centre d'Analyse Stratégique.

Le rapport est axé sur le concept de croissance potentielle, qui tend à enregistrer les virtualités propres

au facteur travail, au facteur capital et au facteur de l'innovation technologique à l'œuvre dans l'économie. Différentes contraintes et plusieurs séries d'hypothèses sur le contexte international et sur les composantes de la demande intérieure sont prises en compte pour construire des scénarios de croissance à l'horizon 2030. Ils sont au nombre de cinq, au lieu des trois habituels, ce qui oblige à un approfondissement des hypothèses.



Les scénarios de croissance retenus sur la période peuvent être ainsi résumés<sup>1</sup>.

#### Le « scénario noir »

Ce scénario s'inscrit dans un contexte de déflation généralisée, avec une croissance mondiale très fortement ralentie: déficit d'innovation, peu de création d'emplois, chômage élevé. Dans ce scénario, l'activité en France est peu dynamique, avec un taux de croissance effective de 1.9 % en volume en moyenne entre 2010 et 2020, puis de 1.3 % jusqu'en 2030.

#### Le scénario « au fil de l'eau »

Scénario de prolongation à partir de 2011 des tendances observées en 2010-2011, celles d'une reprise molle. L'activité redémarre, mais elle est essentiellement tirée par la consommation des ménages. L'investissement et les exportations restent faibles. Le chômage toutefois diminue assez vite en sortie de crise et le nombre d'emplois augmente.

#### Le scénario de croissance non soutenable

Dans cette hypothèse, l'activité est dynamique en sortie de crise. Puis elle s'affaiblit sur le long terme à cause de l'insuffisante prise en compte des contraintes de la croissance, environnementales particulièrement. Dans ce contexte, on bénéficie tout de même en début de période d'une baisse du chômage et de la création d'1 million d'emplois d'ici à 2030.

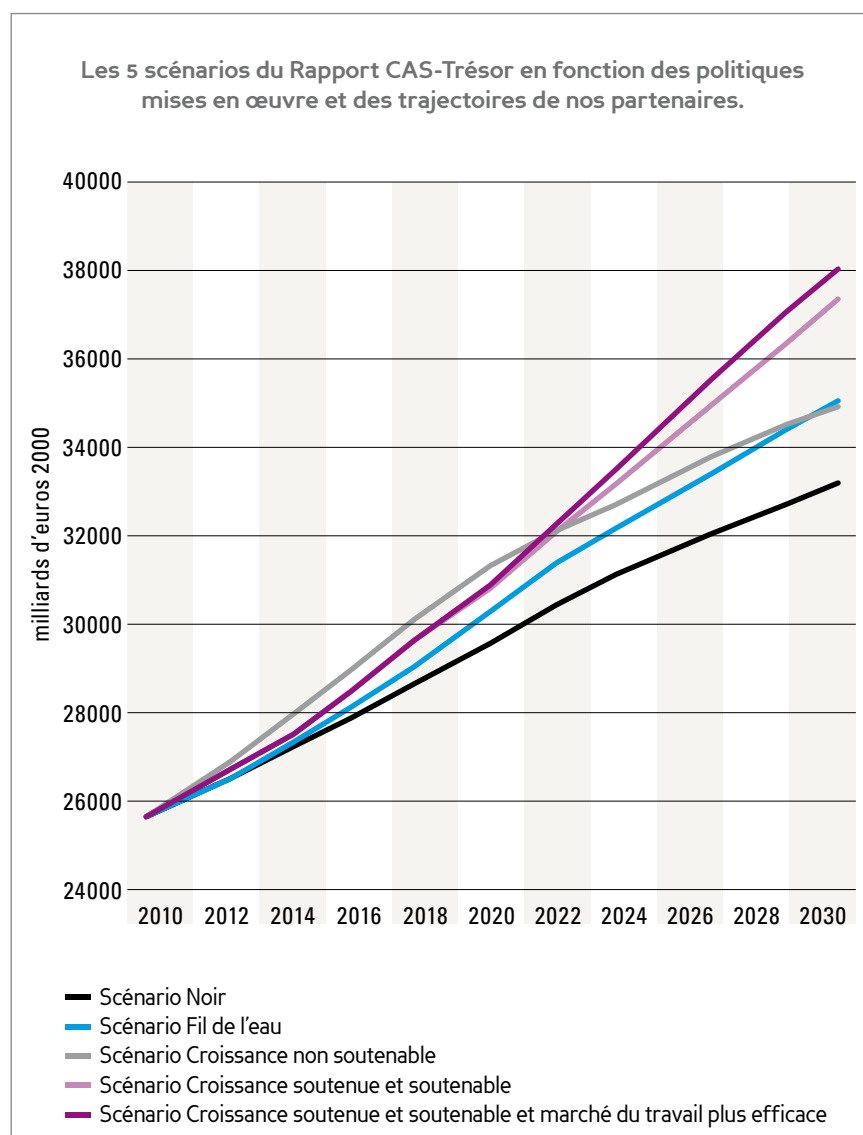
<sup>1</sup> Le rapport dans son intégralité figure sur le site du CAS et sur celui de l'Observatoire des métiers de la banque.

#### Le scénario de croissance soutenue et soutenable

Les contraintes environnementales sont mieux prises en compte et la réorientation de l'appareil productif est engagée. En découle une croissance de plus en plus dynamique qui permet une création d'emplois encore plus significative et la stabilisation du taux de chômage à un niveau relativement bas.

#### Le scénario de croissance soutenue et soutenable et de marché du travail plus efficace

Scénario idéal, dans lequel on retrouve les effets du scénario précédent avec, en plus, une politique volontariste sur le marché de l'emploi qui permet d'abaisser le taux de chômage structurel jusqu'à 4.5 % en fin de période. Le taux de croissance dans ce scénario atteint 2.3 % en moyenne.





## II. La prospective et les Observatoires des métiers

Les Observatoires de branche utilisent le même schéma méthodologique dans leur démarche prospective: analyse du contexte, prise en compte des différents facteurs de production, élaboration de scénarios.



**Henry Cheynel**

*Responsable de l'Observatoire des métiers de la banque*

### ► L'Observatoire des métiers de la banque<sup>2</sup>

Dans chacune de ses études métiers, l'Observatoire s'applique à aborder, après la description du métier et le repérage des compétences requises, la question du devenir du métier. À son échelle « méso économique », il s'efforce d'analyser, comme à l'échelle nationale, les différents facteurs de production:

- la force de travail, particulièrement tributaire de l'état démographique de la population bancaire, assez facilement prévisible grâce aux pyramides des âges;
- l'attribution et la qualité du capital affecté aux métiers selon les règles prudentielles en vigueur;
- la variable technologique qui joue un rôle déterminant avec, actuellement, les perspectives de la banque en ligne, des paiements sans contacts, d'automates plus perfectionnés, etc.

<sup>2</sup> [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)



**Gérard Lobjeois**

*Responsable de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance*

### ► L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance<sup>3</sup>

Pour mener sa réflexion prospective sur l'évolution des métiers d'ici à 2016, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance s'appuie sur les facteurs suivants:

- les facteurs sociétaux, (évolutions démographiques, attentes d'accompagnement et de protection plus fortes),
- les facteurs réglementaires (règles de « Solvabilité 2 », réglementations européennes...),
- les facteurs économiques (crise, marché de l'emploi atone),
- les facteurs technologiques (révolution internet, internet mobile...)

L'analyse prospective consiste à évaluer les impacts de ces facteurs sur la chaîne d'activités du secteur, sur la stratégie des entreprises de l'as-

<sup>3</sup> [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

surance, sur l'évolution des métiers, sur les profils de compétences nécessaires, sur les politiques menées par les Ressources Humaines.



**Mikaël Louadoudi**

*Responsable de l'Observatoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance*

### ► L'Observatoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance<sup>4</sup>

La démarche prospective de l'Observatoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance s'inscrit autour de trois grands axes:

- dresser un inventaire des tendances lourdes et des variables clés d'évolution (à 5-10 ans) à partir de données économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et sociales;
- identifier l'évolution des activités-métiers à moyen terme (5 ans);
- étudier les métiers en évolution,

<sup>4</sup> [www.obsmetiers.rcp-pro.fr](http://www.obsmetiers.rcp-pro.fr)





en émergence, et leurs exigences en matière de compétences.

Ces approches sont synthétisées dans des « Profils prospectifs de métiers ».

L'Observatoire cherche donc à être le plus complet possible dans la prise en compte des facteurs qui ont une influence essentielle sur l'évolution des métiers : économiques, sociaux, démographiques, réglementaires... Mais cette volonté d'exhaustivité a un coût humain et financier, qui n'est pas à la portée de tous les Observatoires.



**Christophe Guitton**  
Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

► **« Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPQM) : de l'observation à la prospective »**

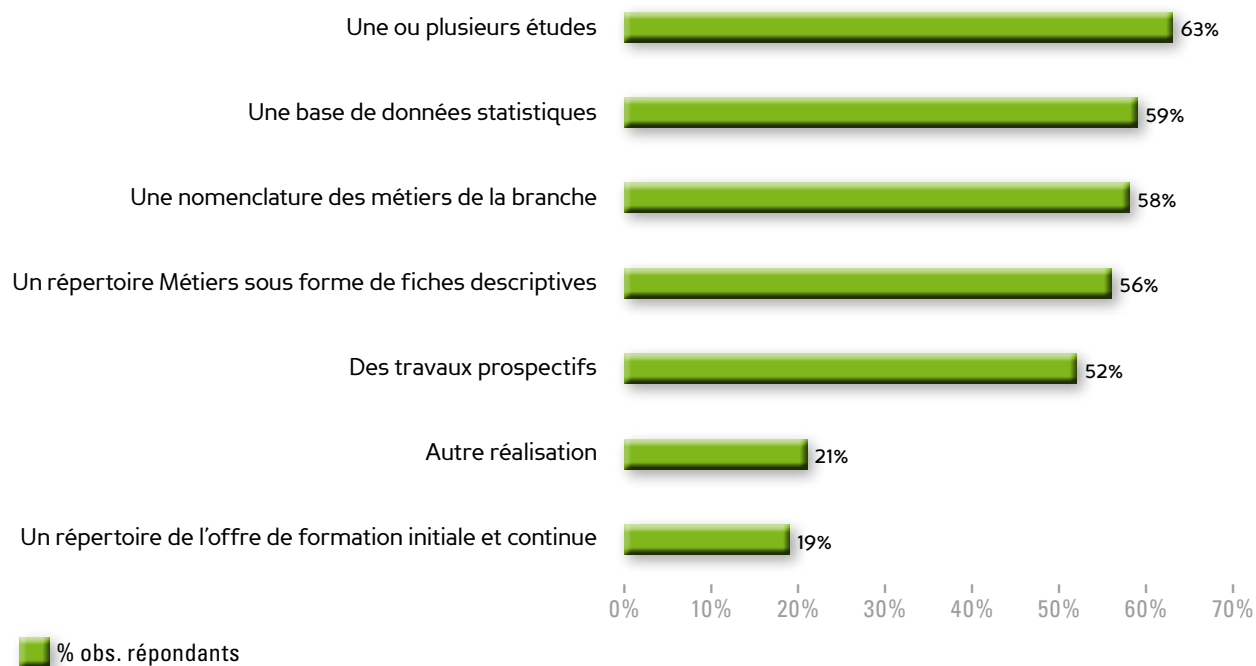
Une enquête réalisée par le Céreq a permis de recenser tous les OPQM

existants et de répertorier leur mode de fonctionnement.

126 OPQM ont été recensés. Une majorité d'entre eux ont vu le jour suite à l'ANI de 2003 (Accord National Interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle). 56 % ont en effet été créés entre 2005 et 2007.

Il ressort de cette étude que l'implication des Observatoires dans les démarches prospectives dépend de leur expérience, largement liée à leur ancienneté, mais également à l'importance des moyens qui leur sont alloués. Au total, 52 % des observatoires mènent des travaux prospectifs.

### Typologie de la production des Observatoires enquêtés





ÉTUDE MÉTIER

## Les métiers de traitement des opérations bancaires : une approche par les compétences<sup>1</sup>

L'Observatoire des métiers de la banque a réalisé en 2008 une étude descriptive sur les métiers de traitement des opérations (« back office ») de la banque de détail. En 2011, l'Observatoire a souhaité revenir sur ces métiers, en les abordant notamment sous l'angle des compétences requises pour les exercer.

L'étude est basée sur les secteurs de back-office de douze établissements français représentant les 4/5 des effectifs bancaires. Dans chacun de ces établissements, des responsables des métiers, des DRH ainsi que des personnes en poste dans ces activités ont été interviewés. L'information ainsi recueillie, croisée avec

une documentation générale, a été introduite dans la grille de décryptage des compétences utilisée par le cabinet retenu comme partenaire pour cette étude.

L'étude, ici résumée, est disponible sur le site de l'Observatoire.

<sup>1</sup> Étude réalisée en collaboration avec le cabinet Maestro Consulting.



## I. Quelques caractéristiques du personnel des métiers de traitement des opérations bancaires

Les personnels de back-office représentent 17 % de la population bancaire totale. Ils se partagent en deux grandes catégories, selon le niveau de qualification et la nature d'activité: les techniciens des opérations bancaires (70 %) et les responsables d'unité ou experts traitant des opérations bancaires (30 %)<sup>1</sup>.

### ► Une population plutôt âgée, en voie de renouvellement

La population des activités de back-office est relativement âgée au sein de la banque, la moyenne d'âge étant de 46 ans contre 42 ans pour la population bancaire totale.

Cette moyenne d'âge serait sensiblement plus élevée sans les embauches de jeunes générées, ces dernières années, par les départs en retraite. Ceux-ci ont été particulièrement nombreux dans les secteurs concernés.

### ► Un tiers des personnels de back-office est cadre

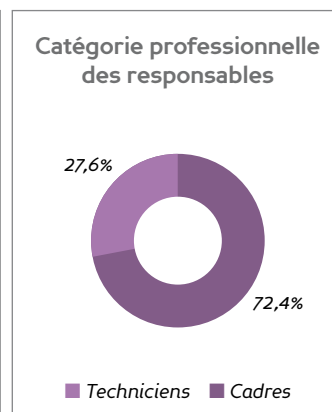
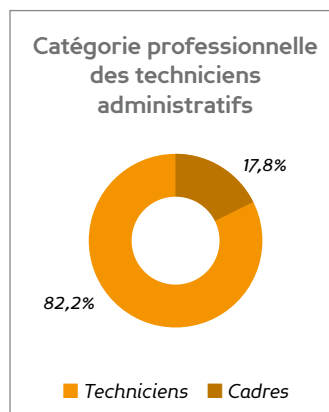
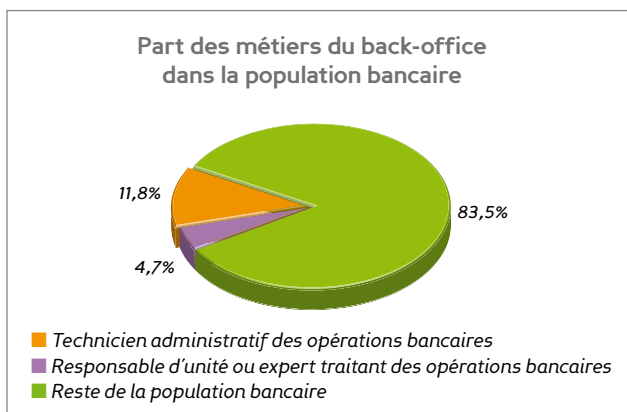
Le poids des cadres est faible parmi les techniciens administratifs (18 %). Mais on compte un fort pourcentage de cadres chez les experts traitant des opérations et chez les responsables d'unités (72 %).

### ► Dans les embauches, une part croissante de bac+4 et plus

Plus de 80 % des personnes recrutées dans les secteurs de back-office ont un diplôme de niveau bac+2/+3. Mais on voit apparaître des bac+4 et plus en pourcentage croissant dans le recrutement, à destination des fonctions d'expertise.

► Une majorité nettement féminine  
Près de 59 % du personnel de traitement des opérations est constitué de femmes.

<sup>1</sup> Depuis 2012, une typologie plus fine est en vigueur: elle distingue « les gestionnaires de back-office » (57 %), « les spécialistes des opérations bancaires » (27 %) et « les responsables/animateurs d'unité ou d'activité de traitements bancaires » (16 %).

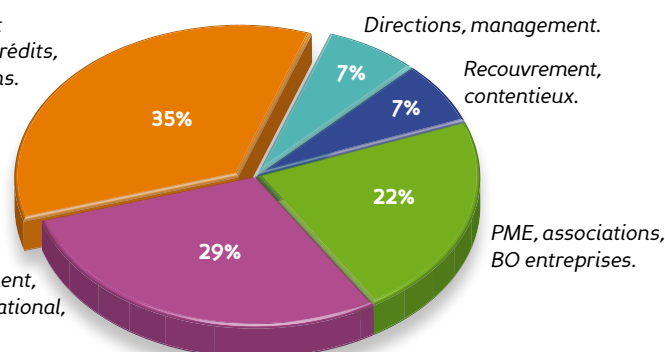


## II. Les métiers de traitement des opérations: quelles missions?

Plus d'un tiers des personnels de back-office se consacre à un ensemble d'activités relativement proches, constitué de la gestion des comptes, de la mise en place et du suivi des crédits et des successions. Comme l'indique le diagramme ci-contre, la gestion des moyens de paiement arrive en deuxième position des grandes missions du secteur.

Clientèle privée et professionnelle, crédits, livrets, successions.

Moyens de paiement, virements, international, chèques.



---

### III. Les métiers de traitement des opérations: quelles compétences?

---

#### ► **Mesure des compétences par les Ressources Humaines**

Lorsqu'ils évaluent leurs personnels de back-office, les établissements utilisent les trois grands critères classiques: les savoirs (connaissances générales, connaissances bancaires et procédurales), les savoir-faire (opérationnalité) et les savoir-être (relationnel, savoir se conduire, aptitudes et qualités personnelles).

#### ► **Les compétences types**

Pour une bonne compréhension des compétences requises dans ces activités, l'étude prend le parti d'une autre distinction, rangée sous un thème unique, celui du « savoir agir »: les compétences transversales applicables à tous les emplois,

les compétences spécifiques propres à chaque métier et les compétences managériales.

#### ► **Les compétences spécifiques des métiers de back-office**

Ces compétences comportent d'abord les connaissances techniques des produits bancaires et des normes réglementaires, les connaissances comptables et fiscales, et dans certains secteurs les connaissances linguistiques (pour les crédits documentaires par exemple).

Mais il faut y ajouter deux autres familles de compétences, les compétences commerciales et les compétences décisionnelles.

En effet, le collaborateur de back-office est de plus en plus fréquemment

en contact avec la clientèle. Il prend en charge les demandes et les réclamations des clients. Par ailleurs, on est amené en back-office à prendre des décisions dans l'urgence, d'où l'importance des compétences décisionnelles.

#### ► **Des qualités également essentielles en back-office**

Ces compétences spécifiques ne doivent pas faire oublier un certain nombre de compétences transversales, comme la résistance au stress, le sens des priorités, la rigueur, la capacité à respecter la confidentialité ou à assurer des normes de qualité élevées.

---

### IV. Les métiers de traitement des opérations: quelles perspectives?

---

L'étude cherche à dégager quelques grands axes de « lisibilité » du back-office à l'avenir.

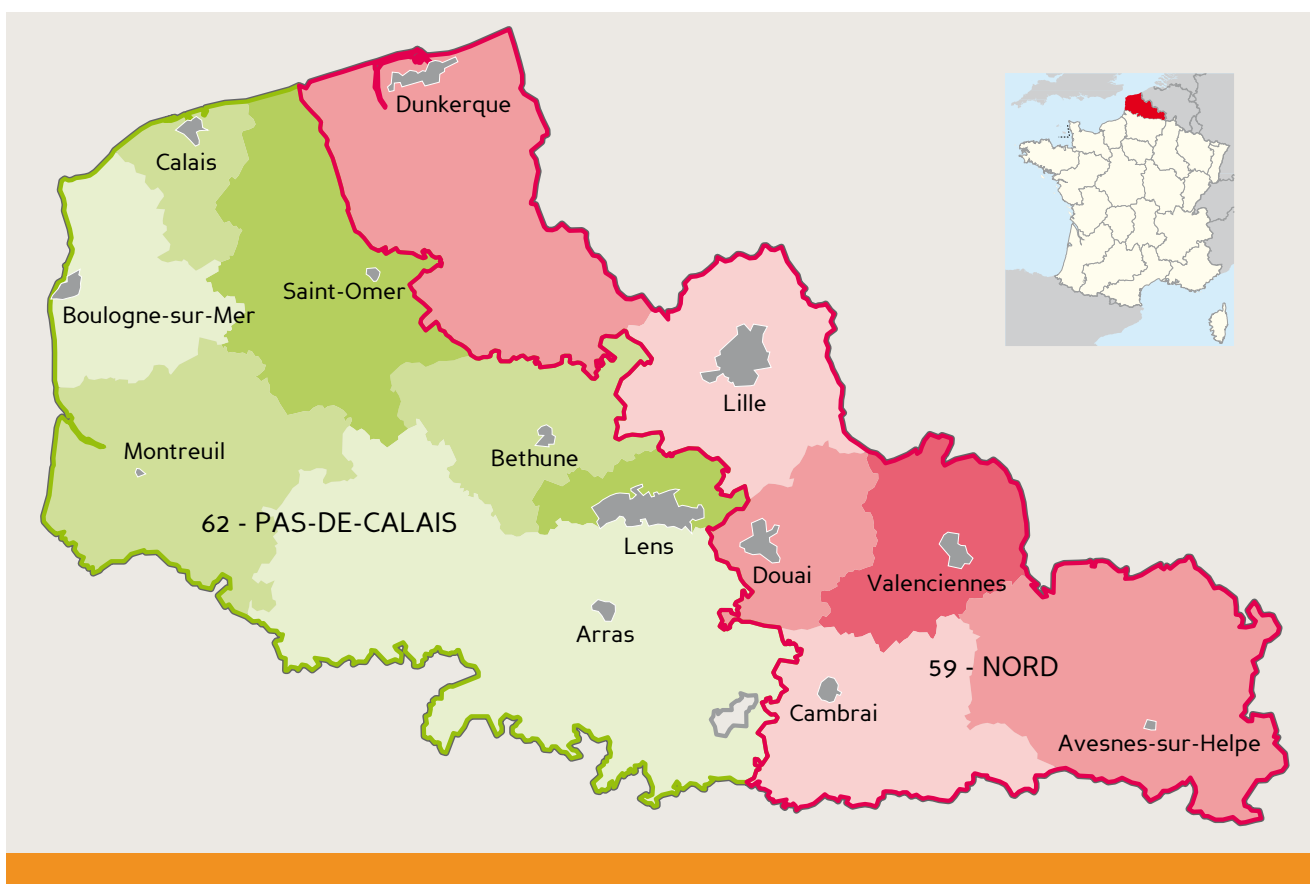
Le progrès technique constitue une variable décisive pour l'avenir de ces métiers. Les traitements automatisés de masse, permis par la dématérialisation des supports, engendrent une très forte diminution du nombre

d'opérations manuelles, et donc des agents qui les réalisent.

Cependant, certaines spécialisations requièrent des connaissances techniques approfondies. Par ailleurs, la concurrence entre établissements sur l'après-vente conduit à maintenir le traitement manuel d'un certain nombre de prestations pour en assurer la qualité. Les contrôles sont

par ailleurs menés intensivement pour répondre aux normes de plus en plus exigeantes tendant à prévenir les risques opérationnels.

Enfin, il faut rappeler que l'appui des back-offices est primordial pour les agences qui sont aujourd'hui dépourvues d'assistance technique en leur sein même.



ÉTUDE RÉGIONALE

## L'emploi bancaire dans le Nord-Pas de Calais<sup>1</sup>

L'Observatoire des métiers de la banque a mené de nombreuses études à l'échelle nationale, parfois européenne. Pour affiner la connaissance de l'emploi bancaire, le comité de pilotage de l'Observatoire entend aussi disposer d'études menées à l'échelle des régions. La première d'entre elles a été conduite dans la région du Nord-Pas de Calais.

Cette étude intègre des données recueillies auprès des établissements de la région au moyen d'une enquête diligente par le Comité régional des banques, ainsi que de données fournies par la Banque de France. Ces sources

ont été complétées par une série d'entretiens auprès de différents responsables dans les banques, mais aussi auprès d'acteurs économiques régionaux comme la Chambre de Commerce, les services de la Région ou des associations de promotion économique.

L'étude, que l'on trouvera dans sa version complète sur le site internet de l'Observatoire, a cherché à comparer les activités et les personnels bancaires régionaux et nationaux, mais aussi à faire ressortir des fonctions financières et tertiaires plus spécifiques à la région, comme le crédit à la consommation ou les centres d'appel téléphoniques.

<sup>1</sup> L'étude résulte d'une coopération avec Hélène Ducourant, docteure en sociologie, laboratoire Clersé, attachée temporaire d'enseignement de recherche à l'université de Lille 2.



## I. Les banques dans le Nord-Pas de Calais

### ► Une forte densité d'agences

La densité de la région en guichets bancaires est élevée. Le nombre de guichets pour 100 km<sup>2</sup> en France est de 5 alors qu'il est de 12 pour cette région. La densité du Nord-Pas de Calais est supérieure à celle de PACA ou de Rhône-Alpes.

Comme partout en France, le nombre d'agences a sensiblement augmenté entre 2003 et 2010. Cette croissance a été particulièrement forte dans le département du Nord.

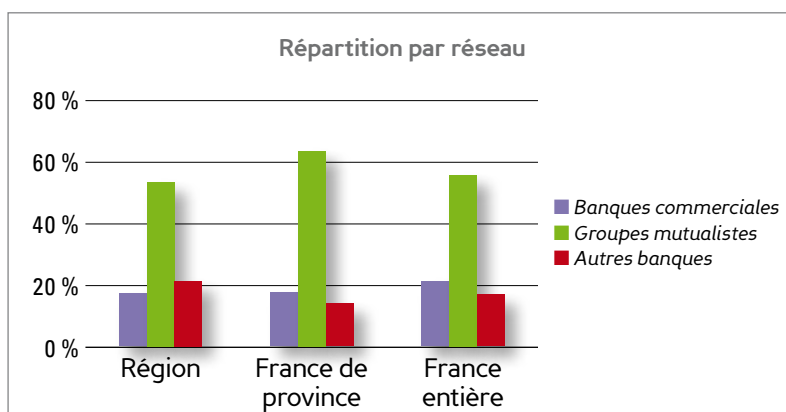
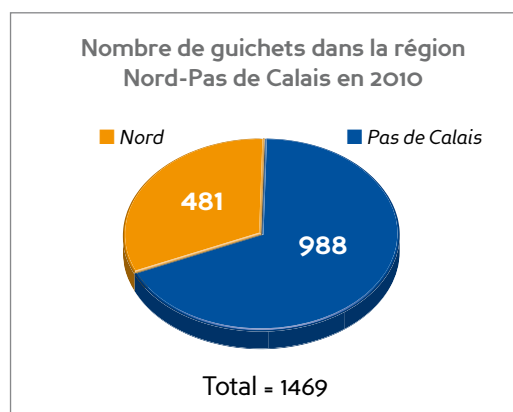
### ► Beaucoup de clients par agence

On pourrait donc s'attendre à une certaine « surbanclarisation » de la région. En fait, il n'en est rien, en raison de la densité démographique du Nord-Pas de Calais : on compte 2 740 habitants par guichets dans le Nord-Pas de Calais, pour 2 310 en France.

### ► Une prédominance « tempérée » des groupes mutualistes

Près de 57 % des agences bancaires font partie de groupes mutualistes.

Ces groupes assurent donc une présence nettement majoritaire. Moindre toutefois qu'à l'échelle nationale (65 %). La raison de ce relatif retrait réside dans l'importance de la rubrique « autres banques » dans la typologie régionale. Beaucoup d'établissements de crédit à la consommation sont en effet implantés dans l'agglomération lilloise.



## II. Caractéristiques du personnel bancaire dans le Nord-Pas de Calais

### ► Une parité hommes/femmes respectée

51 % du personnel bancaire du Nord-Pas de Calais sont des femmes. Cette part féminine est toutefois moins marquée qu'au niveau national (56 %).

### ► Une population plutôt jeune

La moyenne d'âge est identique à celle de la France entière (42 ans). Comme au niveau national, cette moyenne tend à diminuer sous le double effet des départs en retraite et des embauches compensatrices.

### ► Plus de techniciens que de cadres

Dans la région Nord-Pas de Calais, la catégorie professionnelle la plus représentée est de loin celle des techniciens. 67 % du personnel bancaire font partie des « techniciens » alors qu'ils ne représentent que 48 % à l'échelle nationale. La cause de cet écart important provient surtout des caractéristiques propres de la population de la région parisienne dans laquelle on retrouve beaucoup de personnel cadre (poids de la BFI et des sièges). Il est peut-être aussi dû aux

profils des parcours professionnels dans la région, souvent sédentaires, ce qui n'est pas particulièrement favorable aux développements de carrières.

### ► Des métiers principalement tournés vers le commercial

Deux tiers du personnel bancaire de la région travaillent en agence, contre la moitié en France. Cette différence s'explique par la forte densité de la banque de détail dans le Nord-Pas de Calais et, toujours également, par le facteur « Capitale » propre à la Ré-



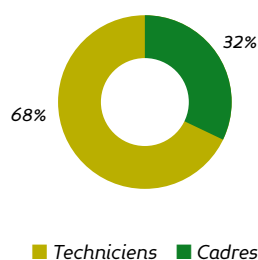
gion parisienne (fonctions de direction et de support, ainsi que banque d'investissement et de marché).

Parmi les personnes qui travaillent

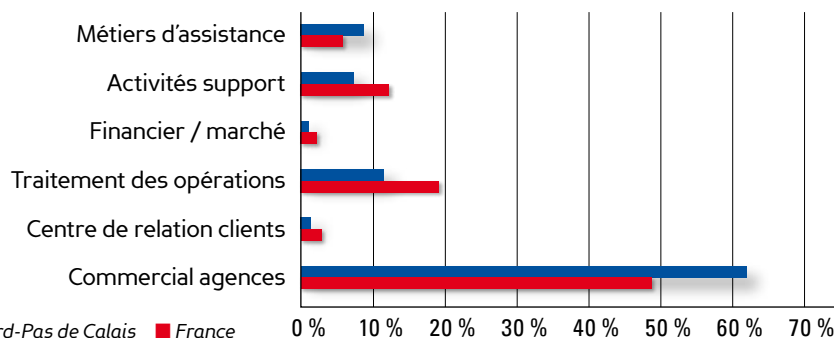
en agence, on trouve en premier lieu 44 % de chargés de clientèle particuliers. Les chargés d'accueil, de leur côté, sont proportionnellement

plus nombreux dans la région qu'en moyenne nationale.

Catégorie professionnelle  
Région Nord-Pas de Calais



Répartition par métiers - 2010



### III. Le profil des collaborateurs embauchés en 2010

Sur les trois dernières années, on relève une inflexion de l'embauche en 2009. Mais cette baisse temporaire des recrutements a été moins forte qu'au niveau national, et la reprise ensuite plus importante. Cette bonne tenue des embauches s'explique en large partie par les départs en retraite proportionnellement plus nombreux dans le Nord-Pas de Calais qu'en France.

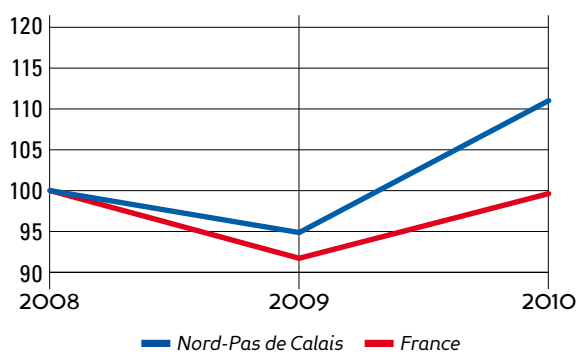
#### ► Un niveau d'études moins élevé que la moyenne nationale

Dans la région Nord-Pas de Calais, les recrutés de 2010 sont en moyenne moins diplômés qu'au niveau national. Ceci peut s'expliquer par le fait que les postes dans les régions en général nécessitent moins de diplômes de haut niveau qu'en Ile-de-France, région qui à la fois pèse lourd dans le recrutement et regroupe les fonctions de direction et de support.

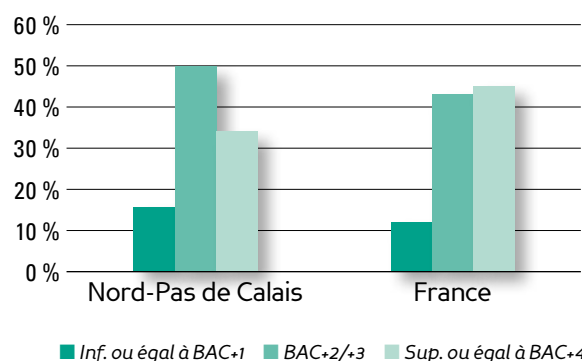
#### ► Les nouvelles recrues au service de la vente

En France, les personnes recrutées en 2010 ont été majoritairement affectées à la vente. Dans la région, elles l'ont été de façon massive: près de 90 % des embauches sont destinées à des fonctions commerciales, contre 58 % en moyenne nationale.

Évolution des embauches (base 100 en 2008)



Niveau des embauches



## IV. Les perspectives sur les métiers dans le Nord-Pas de Calais

### EN AGENCE...

#### ► Le chargé d'accueil

L'enquête auprès des banques de la région fait ressortir que la place accordée au chargé d'accueil varie fortement selon la stratégie commerciale et l'organisation des différents établissements. Dans certains cas, la fonction tend à s'effacer avec le développement des fonctions automatisées (« murs d'argent »), dans d'autres le maintien du chargé d'accueil signe une stratégie de différenciation qui vise à humaniser les relations avec les clients.

#### ► Le chargé de clientèle particuliers

Les chargés de clientèle particuliers constituent le plus gros des effectifs commerciaux, dans la région comme en France. Aux yeux tant des agents bancaires en place que des jeunes auxquels les métiers bancaires sont présentés, la fonction apparaît comme centrale. C'est l'école même de tous les métiers bancaires. C'est également le point de passage à réussir pour poursuivre une carrière dans la banque, particulièrement dans une région comme le Nord-Pas de Calais où les carrières sont principalement des parcours commerciaux en agence.

#### ► Le conseiller professionnels

Au sein des réseaux nordistes, on constate que le conseiller professionnels travaille dans deux cadres possibles : soit dans des agences commerciales à dominante Particuliers, où il aura fréquemment un portefeuille mixte (particuliers, pro-

fessionnels), soit en agences spécialisées dans la clientèle des professionnels. Leurs parcours sont également composites : certains sont d'anciens conseillers de clientèle particuliers, d'autres, issus d'écoles ou de masters, sont entrés directement dans le métier.

#### ► Le chef d'agence

On observe clairement dans l'enquête faite chez les banques de la région le rôle central du chef d'agence : animateur d'une équipe dont il a la charge, sans perdre pour autant la pratique commerciale puisqu'il conserve fréquemment un portefeuille de clientèle (professionnels, titulaires d'avoirs financiers importants, etc.). Les « bons directeurs d'agence » sont vite repérés, et les banques de la région sont en vive concurrence pour le recrutement de directeurs expérimentés.

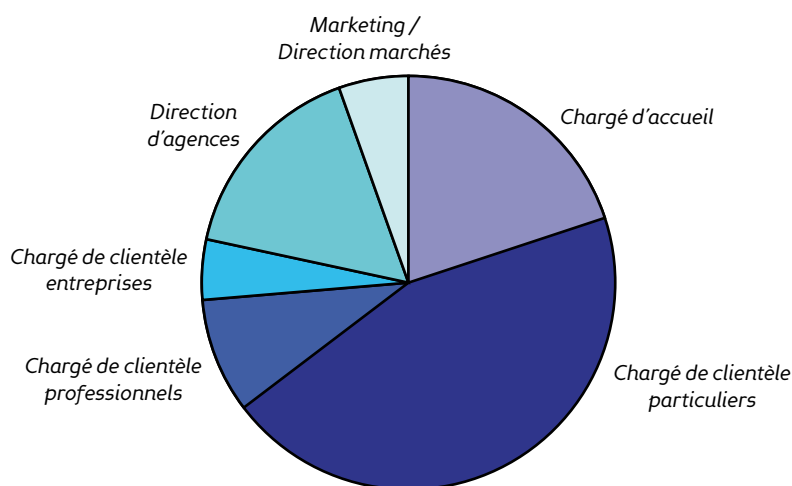
#### ► Le chargé de gestion patrimoniale

On constate la place importante et croissante du métier de chargé de

gestion patrimoniale dans le Nord-Pas de Calais. Cette région, du fait tant de son histoire que de son dynamisme économique, présente un gisement notable de « patrimoines intéressants » pour les banques. Ces fonctions sont tenues par des titulaires de diplômes de très bon niveau, master de gestion de patrimoine ou diplôme d'une grande école.

#### ► Le chargé d'affaires entreprises

Le Nord-Pas de Calais, à l'issue d'une évolution comportant de nombreux et douloureux tournants que l'étude rappelle en annexe, est un territoire riche d'une industrie dynamique et d'un tertiaire de dimension européenne. Le tissu des entreprises de taille importantes est donc fourni et justifie l'existence de centres d'affaires Entreprises chez les banques. Les effectifs y sont nettement moins nombreux que dans la banque de détail, mais ces centres requièrent des recrutements de haut niveau. Ceux-ci sont facilités par la présence à Lille d'importantes écoles de commerce, et par le développement des masters





Banque-Finance dans les universités régionales. Il faut noter que la proximité avec la Belgique explique la présence de desks Benelux, qui étoffent

encore l'exploitation Entreprises dans la région. Cette activité tournée vers les grosses PME et les grandes entreprises nécessitent encore des

cadres spécialisés dans le leasing ou le traitement des flux internationaux de trésorerie.

### ... ET LES AUTRES MÉTIERS

#### ► Les métiers du traitement administratif

Le plus gros des traitements administratifs a été transféré dans des centres administratifs de taille significative. Ils sont situés dans la région, ou ils ont pris la forme de centres multirégionaux situés ailleurs.

Ces localisations hors de la région, jointes aux gains de productivité permis par l'automatisation des traitements, ont provoqué une très sensible diminution des effectifs en charge de ces activités.

#### ► Les métiers du contrôle et des engagements

Les unités d'engagements font face à un surendettement dont le taux, en Nord-Pas de Calais, est le plus élevé de France. Les banques renforcent donc ces services et recrutent également pour toutes les fonctions d'audit, de contrôle, de conformité.

## V. Deux spécialisations nordistes : les établissements de crédit à la consommation et les centres d'appels

#### ► Les établissements de crédit à la consommation

La région du Nord-Pas de Calais est présente sur le marché du crédit à la consommation, et en particulier sur celui du crédit revolving, avec d'importants établissements qui ont une histoire liée à celle de la grande distribution dans la métropole lilloise. Ils sont largement passés, ces dernières années, sous la coupe de grandes banques nationales. Parmi eux, on compte Cetelem, aujourd'hui sous le contrôle de BNP Paribas, Finaref, créée par la Redoute, aujourd'hui sous le contrôle du Crédit Agricole et devenue CA Consumer Finance, Cofidis, créée par 3 Suisses, détenue aujourd'hui majoritairement par le Crédit Mutuel. La banque Accord, de son côté, est une filiale d'Auchan.

Le succès de ces établissements dans la région a reposé sur les atouts que leur procuraient leurs maisons mère, qui appartenaient au domaine

de la grande distribution : fichiers clients importants, ancienneté dans la pratique du crédit revolving.

La crise des années 2008-2009 a durablement touché les établissements de crédit à la consommation, en raison d'une demande commerciale moins soutenue, et aussi des nouvelles obligations à respecter au plan prudentiel.

#### ► Les Centres de relation client

Les centres d'appels téléphoniques sont très présents dans le Nord-Pas de Calais.

Appelés « Centres de contacts », « Plateaux », ou encore « Centres de Relation Clients », ces unités se sont développées au milieu des années 90 et ont connu une croissance considérable. Aujourd'hui, 90 % des grandes entreprises françaises déclarent avoir un centre de relation clients.

Le Nord-Pas de Calais est, après l'Île-de-France, la deuxième région

française pour l'accueil des centres d'appels.

Selon l'Unedic, la part de l'emploi régional de ce secteur est deux fois plus élevée que la moyenne nationale. 14 % de ces centres d'appels appartiennent au secteur de la banque et de l'assurance.

#### ► Les métiers des CRC

Si l'on revient aux métiers de back-office de la banque (voir plus haut), figurent parmi eux les métiers de téléconseillers ou de télé assistants qui s'exercent dans les Centres de relation clients (CRC). Ces professionnels ne se distinguent pas par une gamme de connaissances particulières, mais plutôt par une aptitude à l'utilisation « professionnelle » du téléphone, et plus largement à la relation à distance.

#### ► 3 configurations des CRC

Les CRC bancaires sont orientés se-

lon différentes finalités.

La première est de constituer un sas d'entrée des agences, soit en recevant l'ensemble des flux, soit en gérant les débordements dans le cas où les conseillers ne sont pas en mesure de répondre à la demande.

La seconde est de jouer le rôle de « centre expert », qui apporte un

appui technique aux conseillers d'agences.

La troisième est la plus extensive. Il s'agit de gérer l'ensemble des fonctions d'une banque en ligne complète.

Bien sûr ces finalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent coexister dans l'organisation d'un même centre. La distinction princi-

pale que l'on va trouver à peu près partout parmi les personnels est celle qui sépare les chargés « d'appels entrants », plus tournés vers l'appui aux réseaux d'agences, et les chargés « d'appels sortants », à visée commerciale étendue.

La dernière partie de l'étude embrasse un champ d'analyse plus large que celui des seuls réseaux d'agences bancaires. Car c'est ainsi que l'étude s'est développée. Portant à l'origine sur les banques, elle a touché plusieurs fois à d'autres réalités du secteur des services. Ces éléments ont été conservés dans l'étude, car on prenait ainsi la dimension d'un axe politique très fort du Nord-Pas de Calais : la région a cherché à sortir de son destin industriel initial en développant un tertiaire à « haute valeur ajoutée », dont les banques sont un élément essentiel.

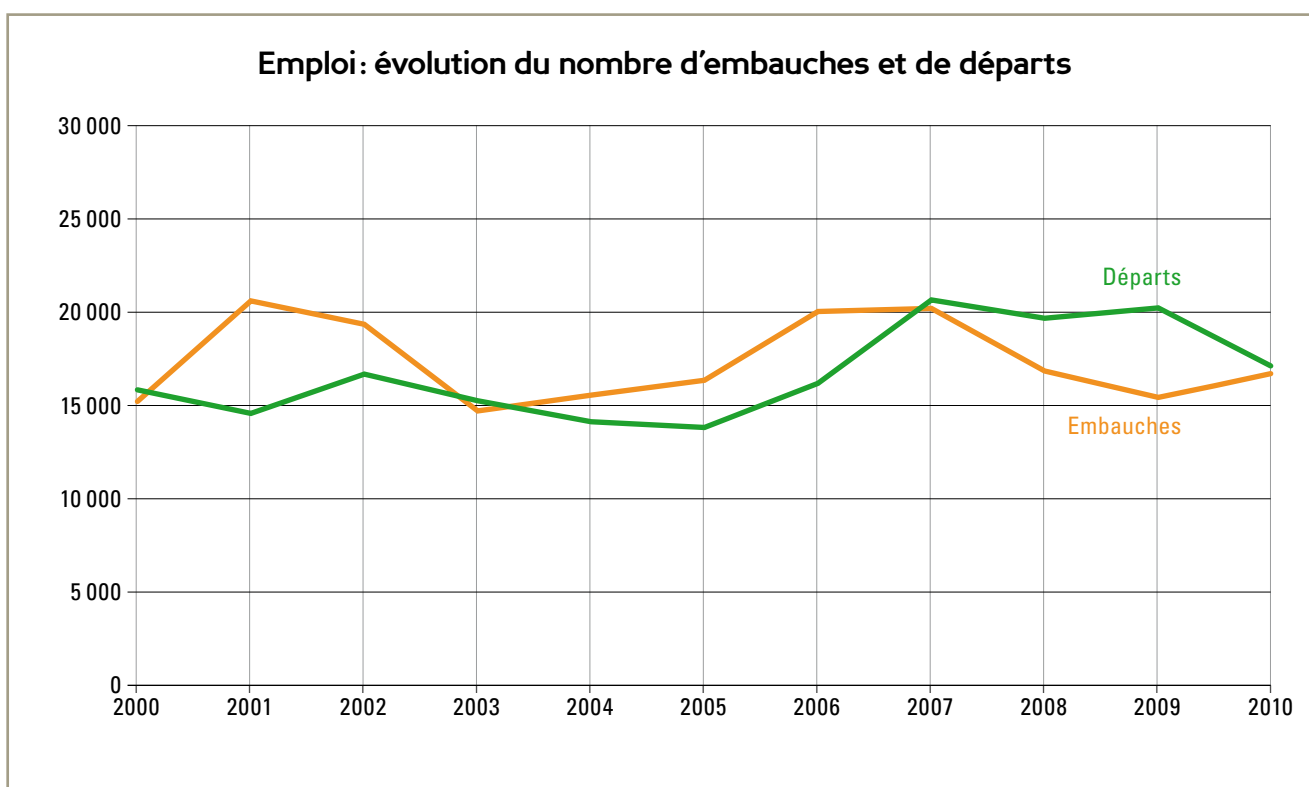




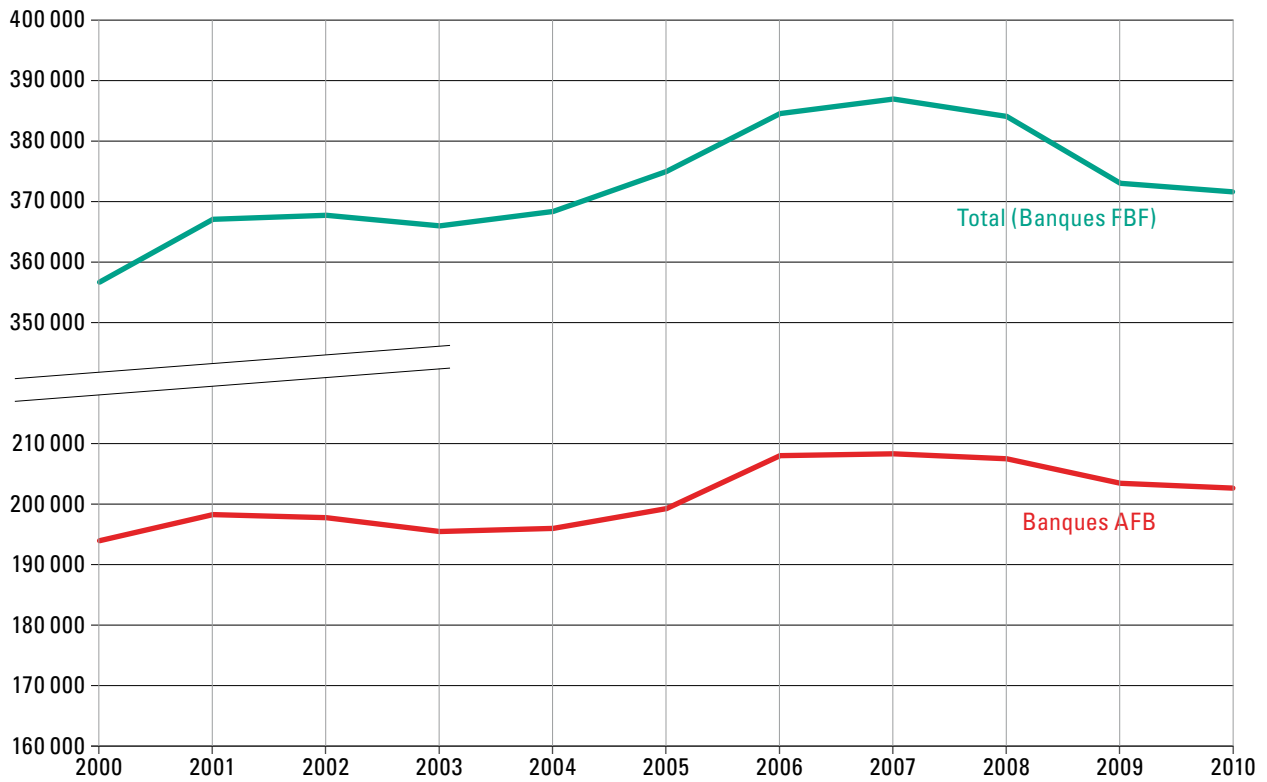
## Le point sur les métiers de la banque

### Banques AFB

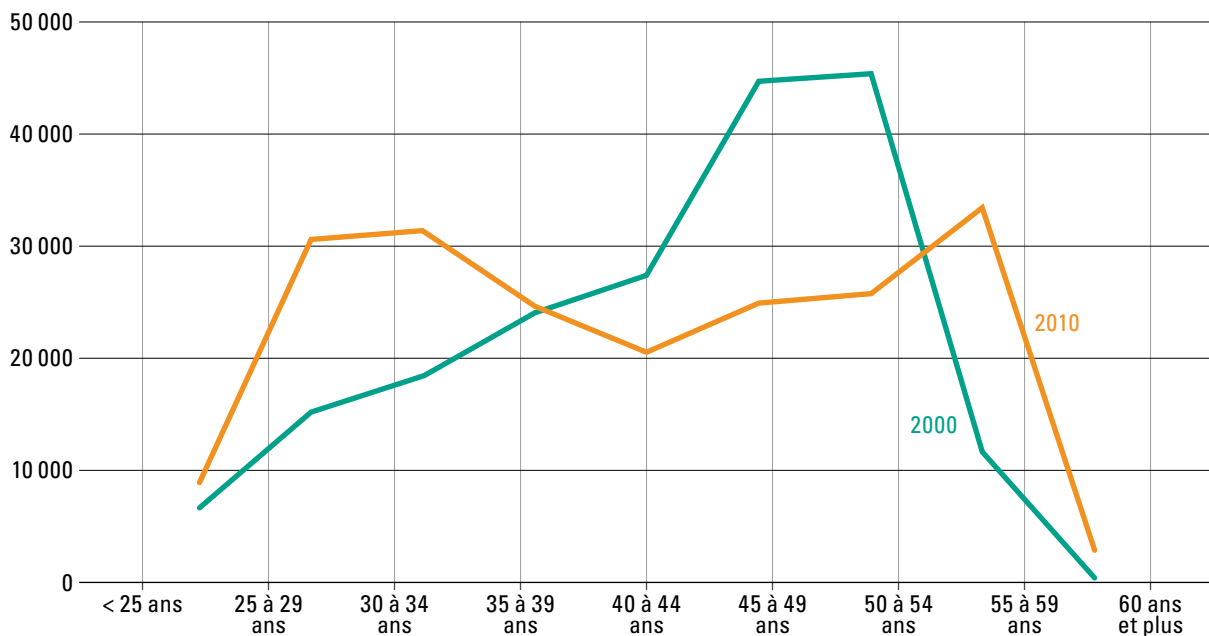
(hormis graphique haut de page 25 et cartes de France page 28).

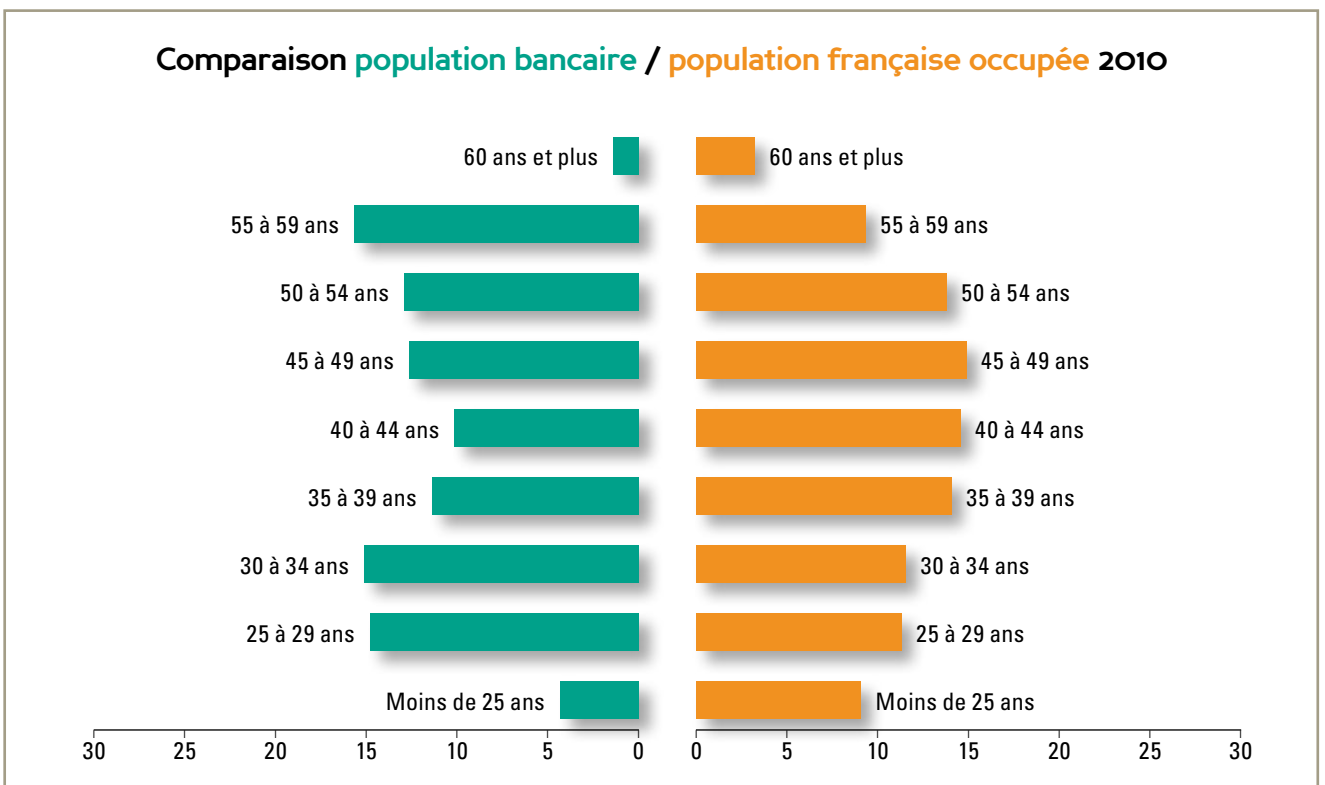
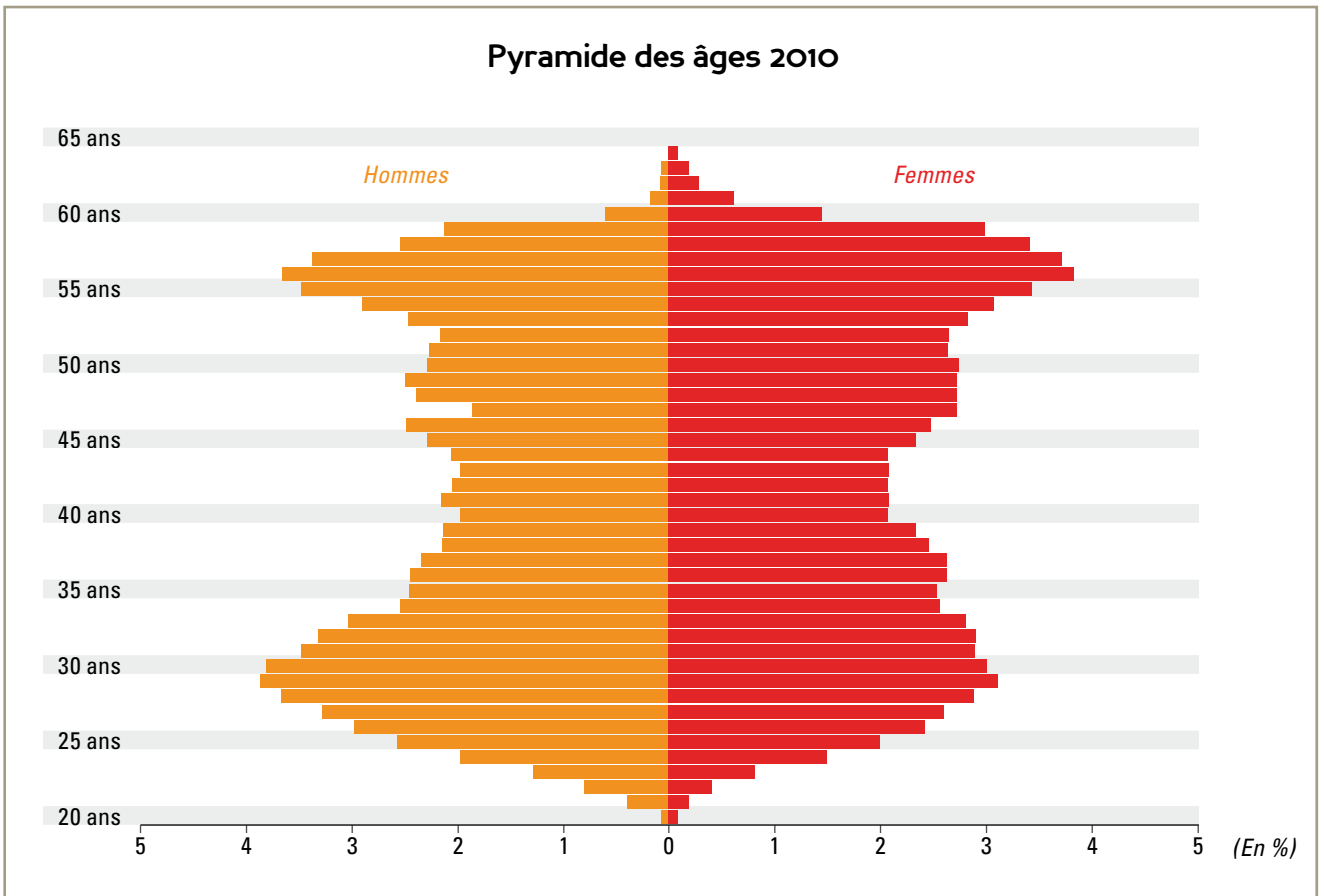


### Banques AFB et Groupes mutualistes : évolution des effectifs

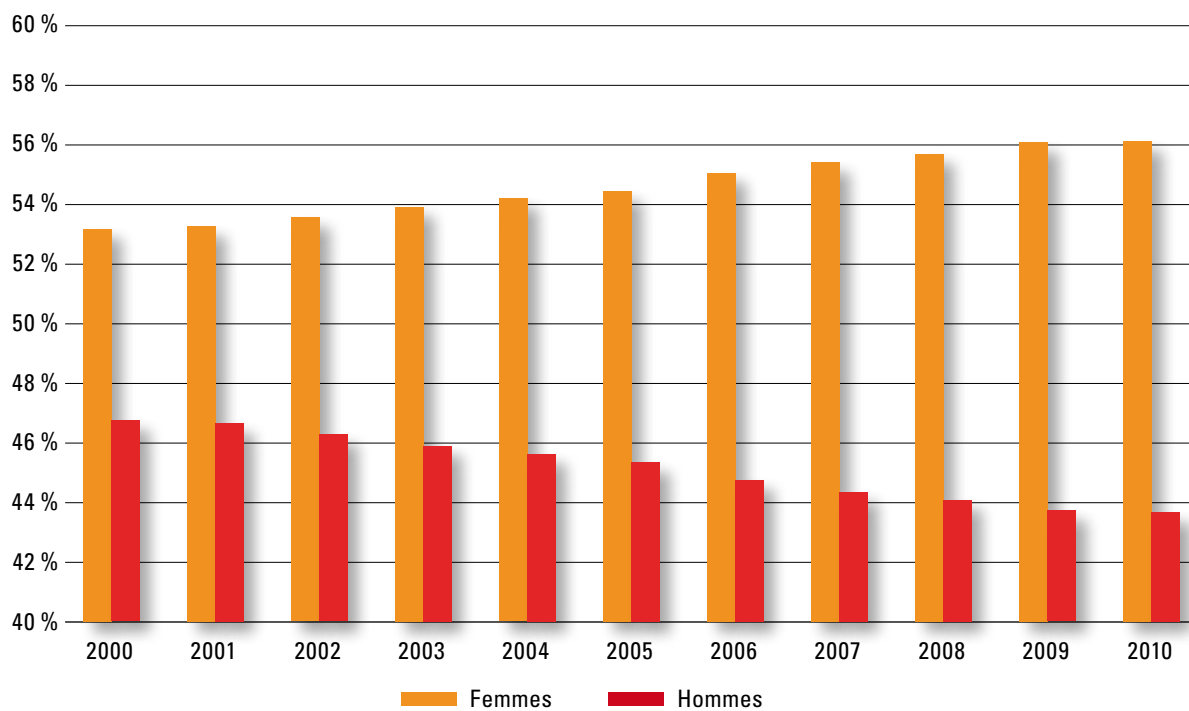


### Nombre de salariés par classe d'âge

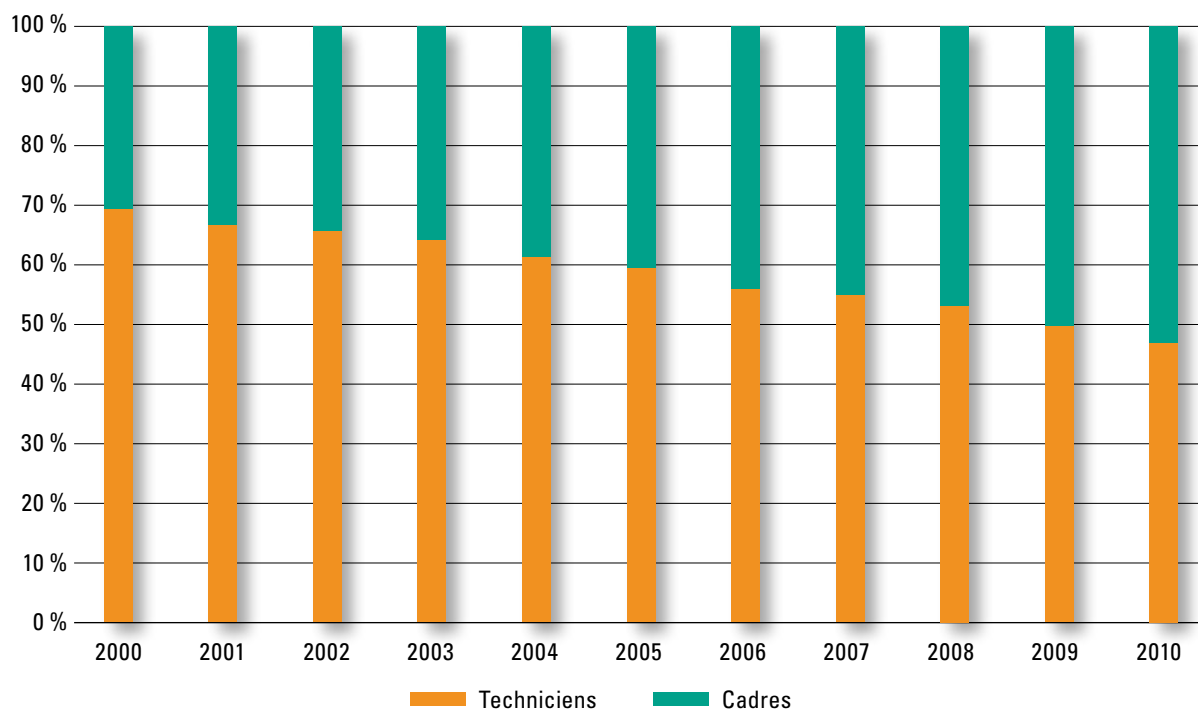




### Évolution de la structure des effectifs par genres

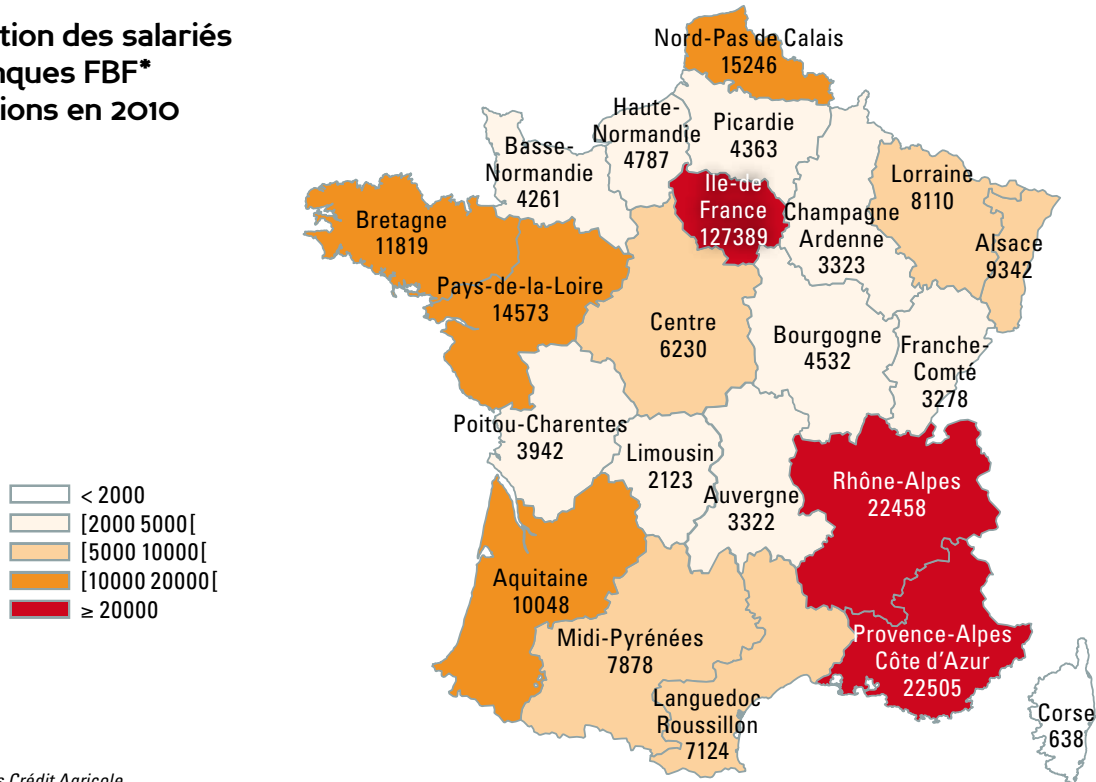


### Évolution de la structure des effectifs par catégories professionnelles



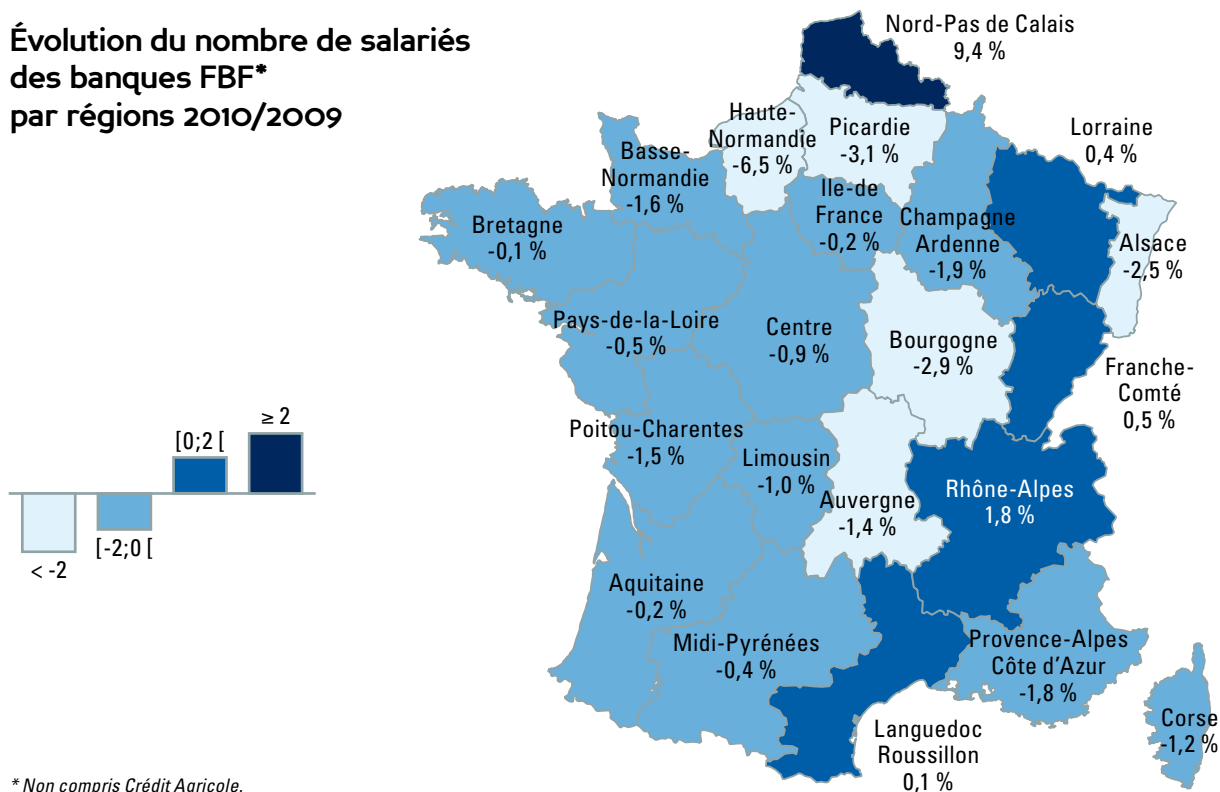


### Répartition des salariés des banques FBF\* par régions en 2010



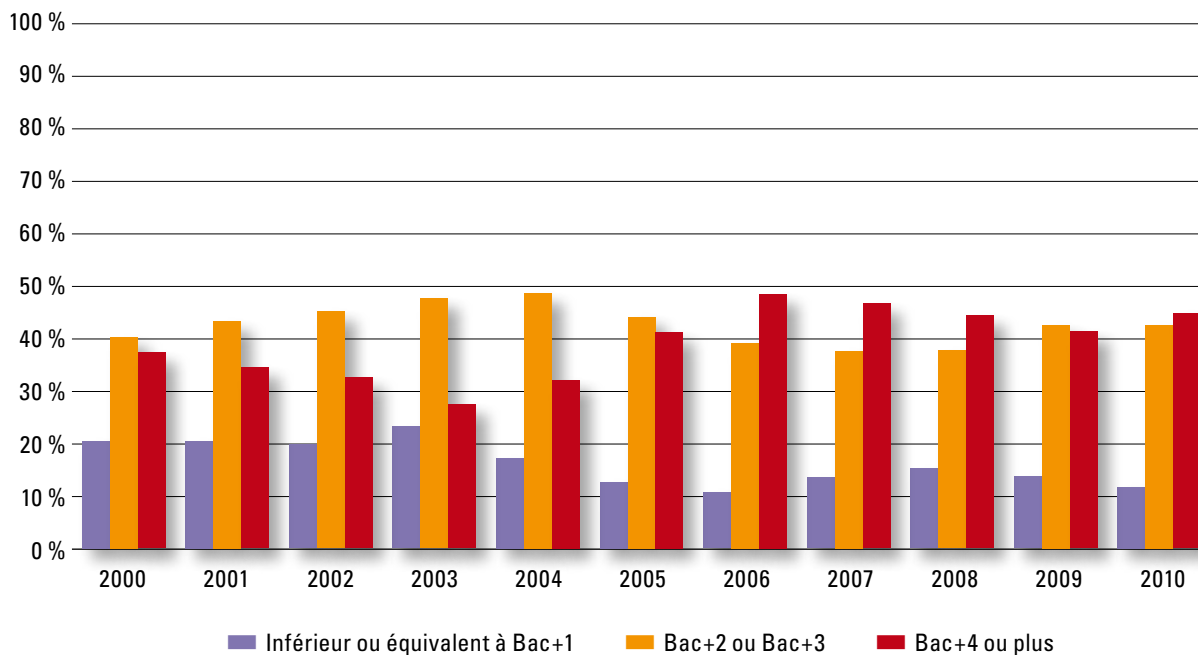
\* Non compris Crédit Agricole.

### Évolution du nombre de salariés des banques FBF\* par régions 2010/2009



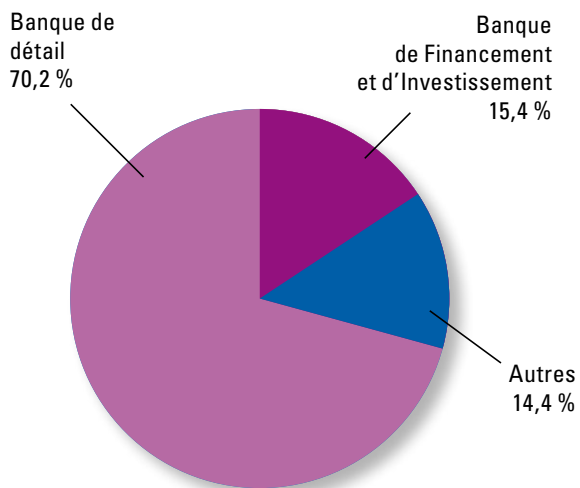
\* Non compris Crédit Agricole.

### Évolution de la structure des embauches par diplômes de l'enseignement général

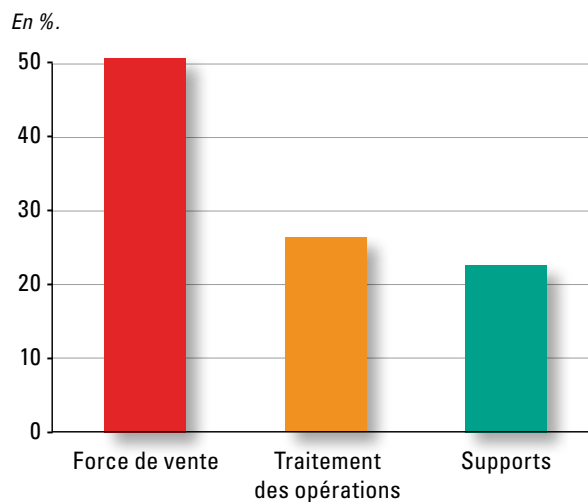


### Effectifs par secteurs de l'activité bancaire et par grandes catégories de métiers

Secteurs de l'activité bancaire



Grandes catégories de métiers



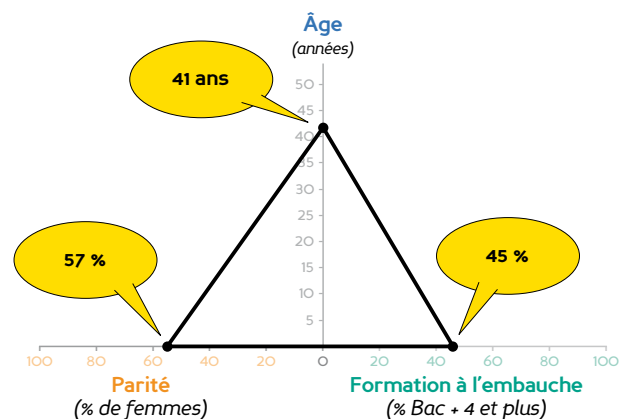
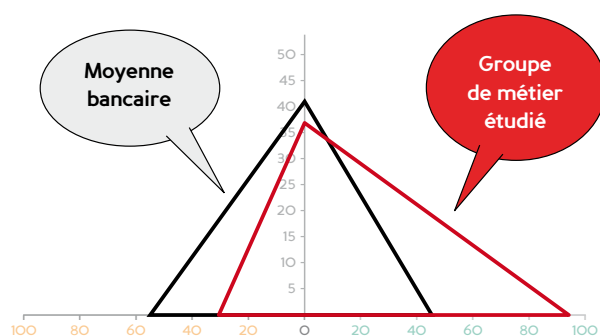




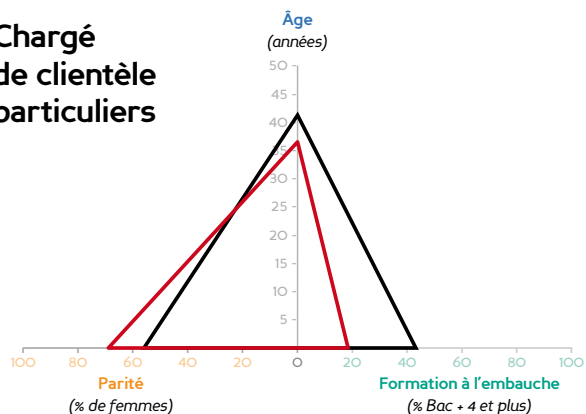
## Comparaison de groupes de métiers selon 3 critères: âge, parité, formation

Lecture des graphiques:

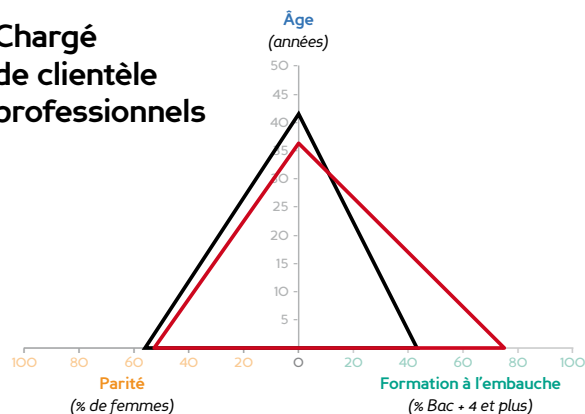
l'âge moyen des salariés dans la banque est de 41 ans,  
les femmes représentent 57% des effectifs (43% pour les hommes)  
et 45% des salariés embauchés ont un bac + 4 ou plus.



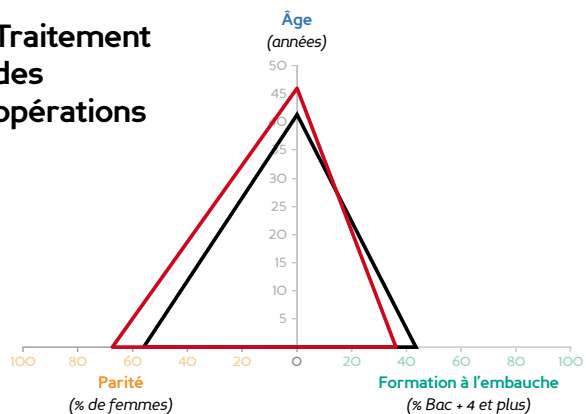
### Chargé de clientèle particuliers



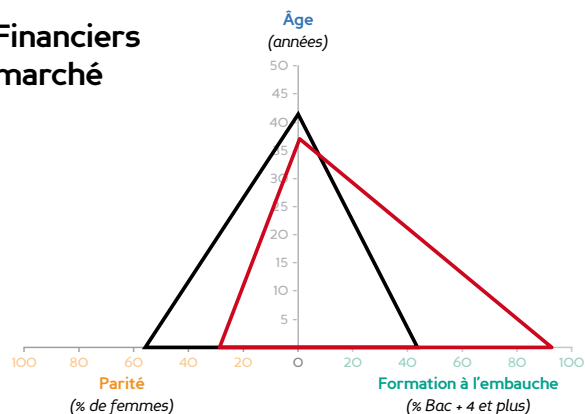
### Chargé de clientèle professionnels



### Traitement des opérations



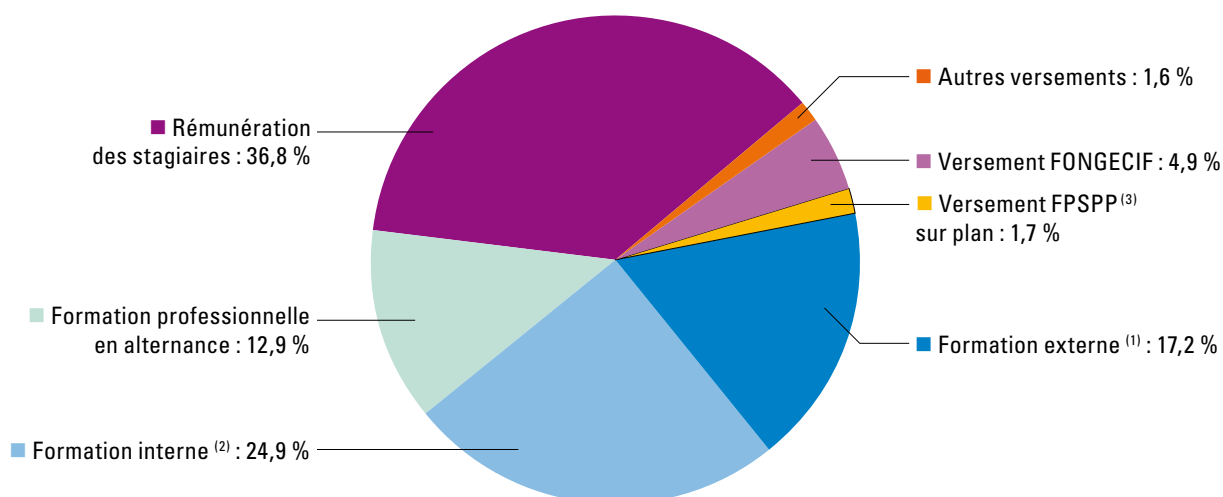
### Financiers marché



## Répartition des dépenses de formation par poste et par taille de banques en 2010

Taille de banque	Plus de 10 000 salariés	Entre 1 000 et 10 000 salariés	Entre 300 et 1000 salariés	Moins de 300 salariés	Pour l'ensemble des banques
<i>Postes de dépense</i>					
Formation externe <sup>(1)</sup>	15,4%	19,4%	31,9%	28,5%	17,2%
Formation interne <sup>(2)</sup>	28,1%	19,1%	10,8%	7,7%	24,9%
Formation professionnelle en alternance	12,8%	13,2%	11,8%	15,9%	12,9%
Rémunération des stagiaires	36,9%	38,0%	28,5%	32,9%	36,8%
Autres versements	0,8%	2,5%	9,1%	6,8%	1,6%
Versement FONGECIF	4,8%	5,4%	5,0%	5,5%	4,9%
Versement FPSPP <sup>(3)</sup> sur plan	1,3%	2,5%	2,9%	3,2%	1,7%
<b>Total de dépenses de Formation</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Dépenses de formation totales rapportées au nombre de salariés</b>	<b>1 984 €</b>	<b>1 971 €</b>	<b>1 937 €</b>	<b>1 818 €</b>	<b>1 976 €</b>

### Pour l'ensemble des banques



(1) La formation externe est celle réalisée par un prestataire de formation.

(2) La formation interne est celle dont la maîtrise d'œuvre est assurée par l'employeur.

(3) Fonds Paritaire de sécurisation des parcours professionnels.



**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  
hcheyne@afb.fr

***Comité de pilotage paritaire***  
*Présidente:* Valérie GLORY  
*Vice-présidente:* Martine COGNET

*Communication de l'Observatoire*  
Mélanie HULIN  
mhulin@afb.fr

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

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)