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

Rapport
2010

Diversité et recrutement dans les banques

Le métier Chargé de clientèle professionnels

Les stages étudiants dans les banques

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

Diversité et recrutement
dans les banques 10

Le métier Chargé de clientèle
professionnels 14

Les stages étudiants
dans les banques 17

Le point sur l'emploi bancaire 20

L'Observatoire

Henry Cheynel
Responsable de l'Observatoire

Mélanie Hulin

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

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, 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 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. ■

Comité de pilotage paritaire

DÉLÉGATION PATRONALE

Valérie Glory
HSBC

Jean-Philippe Gonin
BNP Paribas

Frédéric Labordère
LCL

Michèle Rossi
AFB - Direction des Affaires Sociales

Geneviève Lhomme
AFB - Délégation Générale à la Formation Professionnelle

Maryse Juranville
Banque BPCE

Vanessa Robert
La Banque Postale

Brigitte Fermaud
Société Générale

Isabelle Gauthier
CIC

Jean-Paul Kaouza
CA-CIB

DÉLÉGATION SYNDICALE

Gérard Bréhier
CFDT

Hervé Béguinet
SNB - CFE - CGC

Patricia Rozeron-Tibié
CFDT

Martine Cognet
CGT

Bernard Gerdolle
CFTC

Jean-Pierre Faucheux
CFTC

Yvon Le Goffic
SNB - CFE - CGC

Patrick Mory
CGT

Thierry Rodier
FO

Pascal Lagrue
FO

Aperçu sur les effectifs du monde bancaire français [1]

Banque de détail
91 290 personnes
dont 55 883 femmes
et 35 407 hommes

Banque de l'entreprise
13 690 personnes
dont 5 039 femmes
et 8 651 hommes

Traitement des opérations
55 651 personnes
dont 29 430 femmes
et 26 221 hommes

Activités support
42 981 personnes
dont 24 163 femmes
et 18 818 hommes

[1] Banques AFB.

Rapport d'activité 2010 et programme 2011

I - En 2010, l'Observatoire s'est particulièrement intéressé aux compétences et à la Diversité.

En 2010, l'Observatoire a réalisé les principaux points du programme qui lui était fixé pour l'année. La Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) du secteur bancaire s'était adressée à l'Observatoire pour disposer d'un bilan des actions menées par les établissements en matière de **DIVERSITÉ DES RECRUTEMENTS**. Il s'agissait non seulement de dresser le panorama des mesures adoptées, mais d'en apprécier l'efficacité. L'Observatoire a mené cette étude en se rapprochant tant des secteurs chargés de ces politiques dans les banques que des organismes de formation - au premier rang desquels le CFPB qui est le principal opérateur des opérations « Demandeurs d'emploi ». Cette étude a donné lieu à une présentation et un débat publics en fin d'année. Tant le rapport écrit que l'échange avec le public ont fait ressortir la multiplicité des initiatives prises par les banques pour participer à l'effort d'insertion des jeunes éloignés de l'emploi et des personnes en situation de handicap.

Un autre thème ayant trait aux pratiques de RH des banques a concerné **LES STAGIAIRES D'ÉCOLE**. Une étude a été menée à leur sujet. Les banques ont une politique de stages très constante, mais il s'agissait de voir dans quelle mesure ces politiques étaient impactées par le nouveau cadre réglementaire concernant les stages. Il s'est avéré que la plupart des établissements avaient largement anticipé les nouvelles mesures, tout en maintenant un niveau élevé de stages.

S'agissant d'études plus spécifiquement Métiers, la fonction analysée en 2010 a été celle de **CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS**. Le cabinet maître d'œuvre de l'étude a cherché à décrire les traits caractéristiques de ce métier-clé pour la banque de détail, ses évolutions possibles, et les compétences qu'il requiert.

La question des compétences a d'ailleurs été l'un des fils conducteurs de l'année. Les travaux de l'Observatoire à l'occasion de ses différentes études Métiers se heurtent

à la multiplicité et l'incertitude des **DÉFINITIONS DE LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE**. Aussi le besoin s'est-il fait sentir d'une réflexion méthodologique, d'un véritable point scientifique sur la question.
L'Observatoire a organisé à ce sujet un **COLLOQUE** le 5 mai 2010. Il réunissait des intervenants de différentes origines : consultants, formateurs, organismes paritaires de gestion de l'emploi, observatoires d'autres branches... Les actes du colloque ont été publiés en septembre sous le titre ***« Regards croisés sur la notion de compétence professionnelle »***.

Dans le domaine des **ENQUÊTES STATISTIQUES**, l'Observatoire, avec l'aide de la cellule statistique de l'AFB, a continué de veiller à la réalisation des enquêtes – notamment enquête Emploi et enquête Formation - dans les délais les plus courts à l'issue de l'exercice examiné. Comme chaque année, les définitions et méthodes ont fait l'objet d'une concertation étroite avec les correspondants statistiques dans les banques. Les enquêtes publiées en mai ont été précédées « d'Indicateurs avancés de l'emploi » dès le mois de janvier.
Par ailleurs, suite aux études des années précédentes sur les métiers de la BFI (Banque de Financement et d'Investissement), une enquête a été réalisée pour la première fois

En décembre dernier, réunion publique annuelle de l'Observatoire.
Ci-dessus, de gauche à droite, Henry Cheynel, responsable de l'Observatoire, Gérard Bréhier (CFDT),
Jean-Claude Guéry (directeur des affaires sociales de l'AFB) et Valérie Glory (HSBC).
Ci-dessous, Bernard Cauchy (HandiFormaBanques), Richard Oswald (Société Générale),
Elizabeth Karako (BNP Paribas), Laurance N'Kaoua (Journal Les Échos), et Christian Barazzutti (CFDT).

en 2010 sur les effectifs de la BFI, à partir des nomenclatures établies par l'Observatoire.

Toujours dans le domaine statistique, l'importante base de données constituée au fil des années par la cellule statistique de l'AFB est apparue comme une source d'information insuffisamment utilisée auprès d'un public plus large que celui habituellement intéressé par ces données. L'Observatoire a donc conçu **UNE NOUVELLE PUBLICATION**, ***« Contours »***. Celle-ci reprend les principales données sur les métiers de la banque, qui sont regroupés en 12 grandes familles. La publication, qui fournit l'information uniquement sous une forme illustrée, a été diffusée au dernier trimestre de l'année.

Comme les années précédentes, une **RÉUNION PUBLIQUE** de l'Observatoire s'est tenue en décembre. Elle a été largement consacrée au thème « Diversité et recrutement ». Un exposé a rappelé la politique des banques dans ce domaine, puis un débat, animé par une journaliste de la presse économique, s'est tenu entre les responsables Diversité de chaque grande banque, ainsi qu'avec un acteur syndical de la diversité.

II - En 2011, l'Observatoire doit porter ses efforts à la fois sur son champ d'étude et sur sa communication auprès de ses divers publics.

En termes d'**ÉTUDES**, une première réalisation est prévue pour le mois de mars. Cette étude a pour ambition de tirer les conséquences des échanges théoriques qui sont intervenus en 2010 lors du colloque sur les compétences. L'étude de l'Observatoire sur les **MÉTIERS DES TRAITEMENTS ADMINISTRATIFS** de 2007 - essentiellement descriptive - sera reprise sous l'angle des **COMPÉTENCES**: quelles compétences sont mises en œuvre dans ces métiers ? Quelle approche pour les repérer et les classer ? Quelle démarche pour éclairer la mobilité des salariés de ces secteurs ?

Une autre étude Métier sera certainement menée en 2011. A priori, le domaine choisi est celui de centres de relations clients, qui doit permette d'analyser le **MÉTIER DE TÉLÉCONSEILLER**. L'activité de la banque téléphonique à distance occupe un rôle central dans la démarche commerciale actuelle. Elle a rarement fait l'objet d'étude, ce qui pose le problème de références disponibles sur ce métier, voire d'un intervenant qualifié pour aider l'Observatoire sur le sujet. Au cas où les ressources voulues ne seraient pas trouvées (ou pas disponibles) en 2011, on réaliserait cette année une étude sur une autre fonction importante, aux effectifs croissants dans la banque de détail, celle de **CONSEILLER EN PATRIMOINE**.

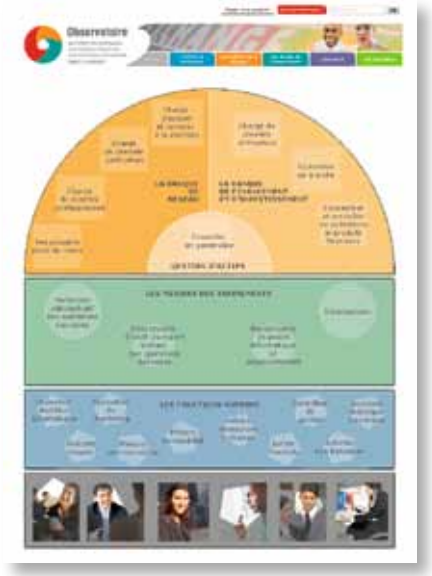
Un autre axe important sera suivi en 2011, de manière conjointe avec l'**APEC**. Cet organisme en effet se propose d'ajouter à sa collection des Référentiels Cadres un référentiel concernant **LES MÉTIERS CADRES DE LA BANQUE**. L'Observatoire apportera un concours d'autant plus attentif à la réalisation de ce référentiel qu'il servira ensuite d'instrument de travail quotidien aux conseillers de l'APEC.

Dans une autre direction, l'Observatoire souhaite innover en ce qui concerne l'échelle spatiale de ses études. Ses travaux sont habituellement menés à une échelle nationale, parfois européenne. Il paraît nécessaire de procéder à des **ANALYSES BANCAIRES À L'ÉCHELLE RÉGIONALE**: en raison tant de l'importance prise dorénavant par la Région dans la vie économique et sociale du pays, que des complémentarités interprofessionnelles et des conjonctures locales qu'il serait intéressant de déceler. Le choix s'est porté sur la Région Nord-Pas de Calais: choix qu'il conviendra de confirmer au vu des ressources disponibles localement et du degré de collaboration des établissements bancaires.

Il faut noter une dimension nouvelle recherchée par l'Observatoire pour l'ensemble de son activité. À partir de 2011, les projets d'étude et les enquêtes de l'Observatoire **feront**

Site internet de l'Observatoire : une page d'accueil plus attractive: chiffre du mois, dossier du mois, dernières publications, agendas...

Formulaire de contact: une interface privilégiée pour poser ses questions et contacter l'Observatoire.



Une cartographie des métiers de la banque pour tout savoir sur les métiers du secteur bancaire.

systématiquement l'objet d'une proposition de collaboration aux Observatoires des groupes mutualistes - ou aux entités qui en tiennent lieu. Il paraît en effet indispensable de parvenir à un rapprochement sur des sujets qui sont d'un intérêt commun, et qui de toute manière sont vus sous un angle unique (« la profession bancaire ») par les utilisateurs extérieurs (salariés des banques, étudiants, chercheurs, journalistes...)

L'année 2011 sera également pour l'Observatoire celle de la **RÉNOVATION DE SON SITE INTERNET**. Le site actuel assure la diffusion des études, mais dans sa forme présente il ne permet ni d'engendrer un trafic de consultation élevé ni d'établir un réel dialogue avec les utilisateurs. Avec le souci particulier des salariés de la banque (qui se posent la question d'éventuelles mobilités internes) et des jeunes (qui se posent la question d'une entrée dans la profession), le site utilisera des modalités d'accueil attractives, avec une volonté d'interactivité.
À cette occasion, **l'équipe de l'Observatoire** (actuellement un responsable et une statisticienne) sera complétée d'**une chargée de communication**, particulièrement responsable du site.

Les mêmes objectifs que précédemment seront poursuivis dans le domaine des **ENQUÊTES STATISTIQUES**. Des contacts seront pris avec l'**Acoss**, qui centralise dorénavant plusieurs grandes sources statistiques, pour parvenir à des résultats concordants sur les effectifs bancaires. L'enquête sur **les effectifs de la BFI** sera renouvelée. La publication ***« Contours »*** sera reconduite compte tenu du bon accueil reçu la première année.

Une **RÉUNION PUBLIQUE** permettra de rendre compte des travaux de l'année, ceux-ci pouvant nourrir un débat sur la question de l'emploi dans l'économie et la société française actuelles.

Dans le domaine **EUROPÉEN**, des initiatives sont actuellement prises par la Commission pour la constitution d'Observatoires sectoriels de l'emploi à l'échelle de l'Union. Le secteur bancaire est sollicité pour être l'un des premiers dotés d'une telle institution paritaire. Notre Observatoire français va accorder le plus grand intérêt à ces initiatives, car il est susceptible de jouer un rôle pilote tant auprès des grandes fédérations patronales et syndicales européennes que de la Commission (DG Emploi).

De manière à donner de la visibilité aux travaux de l'Observatoire et aussi pour élargir sa base d'information, le responsable de l'Observatoire est présent dans différentes **INSTANCES EXTERNES**. Il participe notamment à la **Commission Études et Recherche de l'APEC**. Au **Conseil National de l'Information Statistique** (CNIS), il est membre du bureau et participe aux travaux de la Commission Financière. Cette dernière doit effectuer une analyse statistique des différents secteurs de l'activité bancaire – analyse à laquelle l'Observatoire sera associé. Enfin, il faut noter que le Centre d'Analyse Stratégique (service du Premier Ministre) et le Comité Paritaire National de la Formation Professionnelle (CPNFP) s'unissent pour redonner vie aux **concertations inter Observatoires** qui se déroulaient antérieurement sous l'égide du Commissariat du Plan.

Diversité et recrutement dans les banques[1]

La profession bancaire manifeste depuis plusieurs années un intérêt profond pour la promotion de l'égalité des chances en matière de recrutement. Cet intérêt s'est traduit par la création et l'animation de fondations, par des partenariats avec des associations nationales, des concertations avec les collectivités territoriales, et des programmes spécifiques de son centre de Formation (le CFPB).

L'Observatoire a été mandaté pour faire le point des initiatives prises dans ce domaine. L'étude réalisée en 2010 distingue les grandes « opérations nationales » et les « opérations de place ».

[1] *À partir de l'étude réalisée par Charles Normand, collaboration Henry Cheynel.*

I. Opérations nationales

Plusieurs opérations nationales ont été lancées par les pouvoirs publics pour aider les personnes éloignées de l'emploi à s'insérer dans le monde professionnel. Les banques y contribuent largement, grâce à des appuis financiers, à des parrainages, à des soutiens aux associations de quartiers.

« Nos quartiers ont des talents »

Fondée en novembre 2005 par des entreprises du Medef 93 Ouest, cette association vise à accompagner des jeunes issus de quartiers populaires qui sont en difficulté dans leur recherche d'emploi en dépit d'un niveau de diplôme Bac+4 et plus. Les entreprises parrainent ces jeunes pour faciliter leur insertion professionnelle. Un parrain « coache » un jeune dans sa recherche et lui ouvre son réseau professionnel.

Les banques participent amplement à cette opération. Certaines ont monté des opérations complémentaires avec des écoles ou des associations. Ainsi, BNP Paribas dans le cadre de l'association « Mozaik RH » participe à des journées de formation pour préparer les jeunes aux entretiens de recrutement. HSBC à travers l'association « Café contact pour l'emploi » aide également à la préparation des entretiens d'embauches et à la rédaction des CV. En octobre 2005, une convention de mécénat entre HSBC et l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences Po) a été signée. La banque offre sur une période de 5 ans 20 bourses logement à des étudiants issus de lycées situés en ZEP (Zone d'Éducation Prioritaire) et verse une subvention à l'association « Le Relais » qui accompagne les jeunes dans leur intégration à Sciences Po. Plusieurs autres partenariats entre les banques et les grandes écoles prévoient des bourses d'études, ainsi que des parrainages d'étudiants par des cadres dirigeants.

Emploi des jeunes des quartiers

Dans la dynamique créée par le « Plan Espoir Banlieues », plusieurs entreprises et fédérations professionnelles - dont la Fédération Bancaire Française - ont signé le 15 mai 2008 l'Engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers. Cet engagement avait pour objectif de promouvoir le recrutement de jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS (Zone Urbaine Sensible) ou en zone couverte par un CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale). Dans le cadre de cette action, pour éviter une démarche « pro active » qui pourrait passer pour discriminatoire, les entreprises se contentent de vérifier ex post avec les pouvoirs publics qu'un certain nombre de jeunes recrutés sont bien issus de ces zones. À noter que LCL avait anticipé sa participation par un accord passé dès le 15 février 2008.

« Opération Phénix »

Dans le cadre de l'opération Phénix initiée en 2007, les entreprises s'engagent à embaucher en CDI des étudiants issus de filières universitaires qui manquent de débouchés professionnels, particulièrement des filières littéraires. Ils suivent à cet effet une formation spécifique qui s'ajoute à leurs études, en alternance, sur 6 mois.

Cette opération rassemble 10 entreprises et 10 universités franciliennes. La Société Générale et HSBC en font partie depuis l'origine.

« Coup de pouce pour l'insertion »

Lancée en juin 2008 à Lyon par la Société Générale, cette opération contribue à l'insertion professionnelle des jeunes issus de ZUS qui sont peu ou pas diplômés (alors que le niveau traditionnel d'embauche dans les banques est Bac+2). Les jeunes, en contrat de professionnalisation, suivent une formation de 15 mois dispensée par le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire). Cette formation conduit aux métiers de chargé d'accueil et de téléconseiller.

Pour la première édition, 60 jeunes ont participé à la phase de remobilisation, 11 d'entre eux ont commencé un contrat de professionnalisation. Après avoir passé avec succès les épreuves de la certification professionnelle prévues dans le cadre de la formation, 9 de ces jeunes ont été embauchés en CDI à la Société Générale.

Les Écoles de la deuxième chance

Les écoles de la deuxième chance (« E2C »), créées à l'initiative de la Commission Européenne dans les années 90, permettent aux jeunes sortis du système éducatif sans aucune qualification de suivre une formation pour intégrer durablement le monde professionnel. Depuis son habilitation en 2005, l'OCTA Banques soutient financièrement plusieurs E2C en leur attribuant une partie de ses fonds libres.

II. Les opérations de place

Les banques utilisent plusieurs modalités de recrutement et de formation de jeunes non qualifiés issus de quartiers difficiles, de demandeurs d'emploi et de personnes en situation de handicap. L'étude de l'Observatoire a nommé « Opérations de place » celles qui portent sur le recrutement spécifique dans les banques à l'issue de parcours mis au point par la profession.
Tous les grands groupes bancaires contribuent à ces opérations. Un nombre significatif de petites ou moyennes banques a également rejoint le mouvement.

Conventions entre le CFPB et l'AFPA

En 2007, le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire) et l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes) ont signé une convention pour la formation de demandeurs d'emploi et de travailleurs handicapés au métier de téléconseillers. En 2008, une deuxième convention tournée vers le métier de chargé d'accueil bancaire a été conclue.
Dans ce processus, le CFPB sensibilise les banques, les fédère, assure des relations avec les institutions publiques (Pôle Emploi) et les partenaires (AFPA), et met en œuvre les formations.

Opération « Demandeurs d'emploi 2009 »

Pour le montage de l'opération « Demandeurs d'emploi 2009 », deux conventions ont été signées, l'une entre Pôle Emploi et l'AFB en juillet 2009 visant l'organisation du sourcing et l'accompagnement financier, l'autre entre le CFPB et l'AFPA à l'automne 2009 pour l'organisation de la formation.
Initiée en juin 2009, cette opération s'est donnée pour objectifs le recrutement et la formation de demandeurs d'emploi au poste de chargé d'accueil bancaire.
Pour tenir compte des contraintes formulées par l'AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement), la formation a été organisée en trois temps : un temps de préformation et de bilan de 70 heures confié à l'AFPA, un temps de formation au métier de chargé d'accueil confié pour 266 heures au CFPB et pour 84 heures à l'AFPA ; enfin un temps d'immersion en agence de 30 heures. À l'issue de cette formation, un certificat professionnel « Chargé d'accueil » est délivré par le CFPB.

Les opérations menées avec InserFormaBanques

La CFDT Banque et la Maison de l'Emploi de Lille-Lomme-Hellemmes-Armentières se sont engagées dans une action d'intégration en agence bancaire de jeunes demandeurs d'emploi n'ayant pas le bac, sur des postes de téléconseillers et de chargés d'accueil.
Pour mener à bien ce projet, la Maison de l'Emploi de Lille et la CFDT ont fait coopérer l'État, Pôle Emploi, le CFPB, l'AFPA et les banques de la métropole Lilloise.
L'opération se déroulait en trois phases : une phase de sensibilisation et de vérification de la motivation du jeune, une phase de préqualification et une phase de formation à travers un contrat de professionnalisation. Au nombre des financements figure celui de l'OPCA Banques.

Les opérations de réorientation : « le DU Passerelle »

La formation Passerelle a été créée en 2003 par l'université de Nancy 2 et la profession bancaire (CFPB). Elle répondait à la situation d'étudiants issus de filières littéraires et scientifiques qui souhaitaient se réorienter vers la banque-finance au niveau Master.
La formation comprend 200 heures d'enseignement délivrées pour moitié par des universitaires et pour moitié par des professionnels de

la banque. Elle comporte un stage obligatoire d'au moins un mois, et elle est sanctionnée par un diplôme d'université (« DU »). Depuis sa création, la formation a concerné à Nancy une cinquantaine d'étudiants chaque année. Des « DU Passerelle » ont été mis en place progressivement dans de nombreuses universités.

HandiFormaBanques

L'association interbancaire HandiFormaBanques aide les personnes en situation de handicap intéressées par une entrée dans le domaine bancaire. Son action résulte d'une démarche volontaire et collective de la profession. Les banques BNP Paribas, Société Générale, LCL, HSBC, la banque Postale, ainsi que le CFPB sont les membres fondateurs d'HandiFormaBanques.

Les formations se font en contrat de professionnalisation. Elles conduisent aux fonctions de chargé d'accueil et de téléconseiller. L'association joue le rôle d'interface entre trois acteurs : les banques qu'elle sensibilise et dont elle évalue les besoins, les réseaux associatifs qui accompagnent les personnes handicapées dans le retour vers l'emploi, et les candidats qui sont accompagnés tout au long de leur formation par l'AFPA et le CFPB.

« Missions Handicap »

L'action en faveur de l'intégration des personnes handicapées s'appuie sur des accords spécifiques et des structures dédiées au sein des différentes entreprises bancaires.

En 2007, BNP Paribas a signé une convention avec l'AGEFIPH, et l'année suivante la banque a conclu un accord d'entreprise en faveur de l'emploi et l'intégration des personnes handicapées.

La Société Générale a signé un accord d'entreprise en 2007 dans le but d'augmenter le nombre des recrutements de personnes handicapées. C'est dans le cadre de cet accord que la mission Handicap a été créée. Des partenariats avec des grandes écoles et les universités permettent à la banque de se faire connaître auprès des 9 000 étudiants en situation de handicap.

HSBC contribue aux actions menées par des associations comme « Tremplin », « Club Être », « Han-ploi ». La banque a monté la mission Handicap HSBC. Elle se donne pour principe de « rechercher des talents et non des profils ».

Ces opérations, à peine survolées dans ce rapide rappel, témoignent de la volonté des banques d'œuvrer en faveur de la diversité. Elles suivent deux axes complémentaires, celui d'une contribution aux initiatives des pouvoirs publics et celui de la recherche de solutions propres à la profession. Si ces actions bénéficient aux publics éloignés de l'emploi, dans le même temps elles constituent une vraie richesse pour les salariés en place dans les banques. Ceux-ci voient leur propre composition se rapprocher de la composition des clientèles telles qu'elles se présentent aujourd'hui. Et le gain est précieux en termes de flexibilité et d'enrichissement culturels.

Le métier de chargé de clientèle professionnels [1]

Chargé de clientèle professionnels, chargé d'affaires professionnels, conseiller commercial professionnels ou encore responsable de marché professionnels, nombreuses sont les appellations pour désigner ce métier. Elles correspondent à une même réalité.
Qui sont ceux qui l'exercent ? Quelles sont leurs missions, leurs compétences ? Que peut-on dire des perspectives qui s'ouvrent à eux ?

Autant de questions que s'est posé l'Observatoire sur ce métier qui représente aujourd'hui 4,3 % de la population bancaire et près de 9 % des métiers commerciaux d'agence.

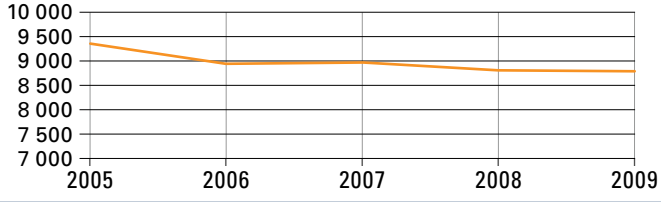
[1] *À partir de l'étude réalisée par le Cabinet Maestro (Gérard Devillers, Jacques Cavarroc), collaboration Henry Cheynel.*

I. Caractéristiques du chargé de clientèle professionnels

Le nombre de chargés de clientèle professionnels est relativement stable depuis 4 ans. En 2009, il s'élève à 8 785 personnes. Comment se caractérise cette population ?

Une population jeune
La population des chargés de clientèle professionnels est beaucoup plus jeune que la population bancaire dans son ensemble (37 ans de moyenne d'âge, contre presque 42 ans) ce qui traduit le dynamisme de cet emploi, avec notamment de nombreuses embauches depuis plusieurs années.

Évolution des effectifs



70,3%
entre 25 et 44 ans

Un statut professionnel à tendance cadre

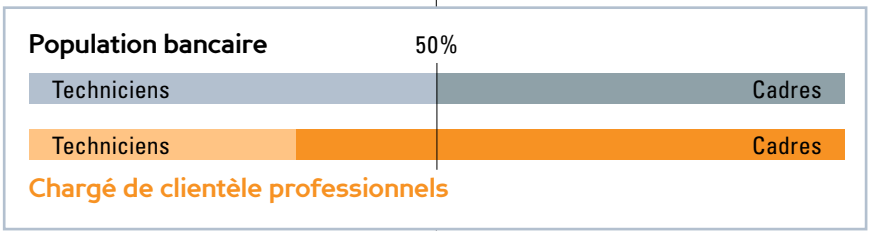
On note une volonté de la part de la banque de détail de positionner ce métier à bon niveau. Ainsi, le pourcentage des cadres a augmenté de 10 % en 3 ans, pour atteindre 67 % en 2009. Corrélativement, le taux d'embauche au niveau techniciens a sensiblement diminué entre 2005 et 2009.

Un profil bac+2 -> bac+4 et plus

En moyenne, ces années-ci, plus de 90 % des collaborateurs recrutés ont une qualification bac+2 à bac+4 et plus, avec une sensible croissance des recrutements de niveau le plus élevé.

Une parité respectée

Le métier comporte un pourcentage de femmes légèrement supérieur à celui des hommes (51.6 % contre 48.4 %). Néanmoins ce pourcentage est inférieur à celui observé dans la population bancaire totale (56,2 %).



II. Les chargés de clientèle professionnels : quelles missions ?

Missions courantes

Ces commerciaux ont pour fonction d'apporter les solutions bancaires appropriées (crédits, gestion des ressources, services) aux clientèles de « professionnels » : artisans, commerçants, professions libérales, agriculteurs, très petites entreprises... Ils cherchent à instaurer une relation de confiance à partir d'une écoute active des besoins. À noter que les évolutions technologiques, les systèmes experts et la mise en place des outils de CRM (Customer Relationship Management) permettent d'appréhender dans de meilleures conditions le profil des clients et d'anticiper la prise en compte de leurs besoins.

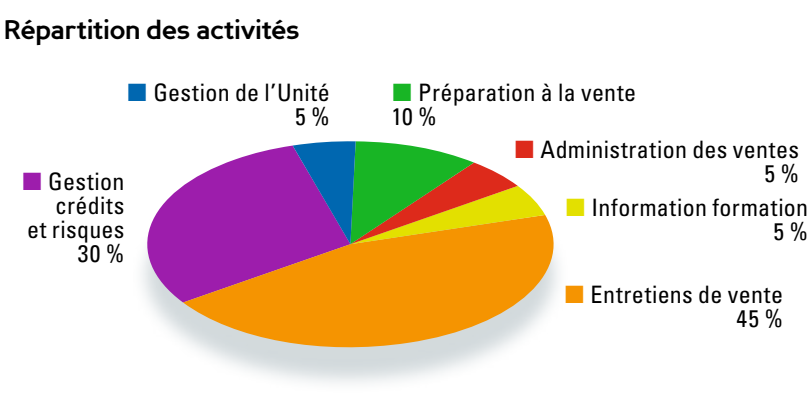
En règle générale, les chargés de clientèle professionnels ont des objectifs de développement à la fois de leur fonds de commerce personnel et des parts de marché de l'agence. Ils doivent développer la relation clientèle dans le double souci de la rentabilisation des opérations et de la sécurisation des risques.

Leur portefeuille, leurs clients

La diversité de la clientèle fait du métier de chargé de clientèle professionnels l'un des plus formateurs de la banque de détail. La réussite dans la fonction dépend de l'aptitude à s'adapter à tous types de clients, de manière quasi instantanée. Ce commercial doit faire preuve de curiosité pour bien comprendre son interlocuteur, son métier, ses problématiques, et lui apporter une réponse professionnelle.

La répartition des activités

Les trois quarts de l'activité d'un chargé de clientèle professionnels sont consacrés aux entretiens de vente et à la gestion des risques. Toutefois, certains établissements ont procédé à une forte centralisation de la gestion des demandes de crédit et des risques, ce qui allège le temps consacré aux procédures administratives. Ce choix cependant peut entraîner une certaine dégradation de la relation client dans la mesure où le pouvoir de décision face au client s'en trouve restreint. Or les exigences en termes de solutions et de délais rapides sont de plus en plus fortes.



III. Les chargés de clientèle professionnels : quelles compétences ?

Trois familles de compétences

Rappelons qu'une approche possible de la notion de compétence est de l'appréhender comme « le moteur de l'action ». On peut alors la segmenter sur une échelle étalonnée relative à l'emploi occupé.

Trois familles de compétences sont observables : des compétences transversales génériques (qui, dans la banque, concernent tous les métiers et permettent de les comparer, notamment dans une optique de mobilité), des compétences transversales managériales et des compétences spécifiques propres à la technicité du métier.

L'importance des compétences opérationnelles

Les établissements identifient prioritairement des compétences à visée opérationnelle, qu'elles soient transverses vis-à-vis de l'ensemble des métiers ou plus techniques sur un métier donné. Ils mettent nettement moins l'accent sur les compétences managériales. De plus, la fonction « prestataire de services » explique la grande importance accordée aux qualités de communication.

Exemples de qualités et savoir-faire demandés

Sens de la communication, esprit d'équipe, maîtrise des techniques de vente et de négociation, aptitudes aux challenges commerciaux et fort tempérament commercial, capacité d'organisation, de gestion, d'analyse, force de propositions et d'initiatives et bon sens de la gestion du risque, voici un ensemble de compétences fréquemment requises pour le poste de chargé de clientèle professionnels.

IV. Les chargés de clientèle professionnels : quelles perspectives ?

Un métier pivot

Parmi les métiers commerciaux opérationnels de contact, celui de chargé de clientèle professionnels tient une place centrale.

Celui qui l'occupe est censé avoir acquis – ou parfaire – des connaissances fondamentales sur les produits, la vente, la gestion de la relation, ainsi qu'une bonne compréhension de l'entreprise bancaire. Le chargé de clientèle professionnels doit présenter un profil quasi complet. Au-delà de son poste il va quasiment pouvoir couvrir l'essentiel des activités commerciales de la banque de détail.

Sa fonction est très souvent l'antichambre d'un poste de manager. Dans un circuit-type de mobilité fonctionnelle, les établissements positionnent le chargé de clientèle professionnels entre le chargé de clientèle particulier et le directeur d'agence. De ce fait, il va devoir trouver dans son métier les occasions de cultiver des compétences managériales.

Hors ce circuit prédéfini et largement emprunté, les chargés de clientèle professionnels se dirigent également, mais en nombre plus restreint, vers des fonctions de conseillers entreprises ou de conseillers en gestion patrimoniale.

Les stages étudiants dans les banques [1]

Accueillir un étudiant, lui donner la possibilité d'être confronté aux réalités du terrain, l'accompagner dans la réalisation de son projet sont pratiques courantes tant pour les jeunes en cours ou en fin d'étude, que pour les entreprises.
Qu'en est-il dans les banques ? Quelles sont leurs politiques et leurs pratiques en matière d'accueil de stagiaires ?

L'Observatoire a mené à la demande de la CPNE [2] une étude sur les stages qui s'inscrivent dans le cadre d'une formation initiale (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage sont exclus du champ de l'étude). La CPNE souhaitait faire ce point notamment en application de l'accord signé par l'AFB sur le sujet en mai 2009.

[1] *À partir de l'étude réalisée par Charles Normand, collaboration Henry Cheynel.*
[2] *CPNE : Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi.*

I. Importance des stages étudiants dans les banques - 2004-2009

Entre 2004 et 2007, le nombre de stagiaires dans les banques a augmenté fortement : à l'issue d'une croissance de 20 % sur la période, on est passé à 16 800 en 2007.
Puis une diminution progressive a été constatée, ramenant le nombre de stagiaires à 15 000. Ce mouvement est imputable à un contexte économique difficile. Malgré cette diminution, le secteur bancaire reste en tête de peloton des secteurs économiques pour le nombre de stagiaires.

Principales motivations de recrutement

Lorsqu'on demande aux banques l'ordre de leurs motivations, on trouve d'abord l'intention de prérecruter (à délais rapprochés ou, plus généralement, à terme différé), l'exécution d'accords de partenariat passés avec les établissements d'enseignement, enfin les demandes exprimées par la clientèle et/ou le personnel.

II. Physionomie des stages

Durée des stages

46 % des stages ont une durée comprise entre 3 et 6 mois. Ils correspondent aux délais classiques de sensibilisation et de première formation aux métiers bancaires.

Mais on trouve un nombre non négligeable de stages de durées différentes – soit supérieures à 6 mois, soit inférieures à 3 mois - ce qui illustre la diversité d'origines et de motivations des stages.

Les niveaux de formation

Dans leur majorité (52 %), les stagiaires ont un niveau de formation Bac+2/3. Ce niveau représente 41 % des stagiaires qui font ensuite l'objet d'un recrutement. Les étudiants de niveau Bac+4/5 représentent 37 % des stagiaires et 44 % des embauches.

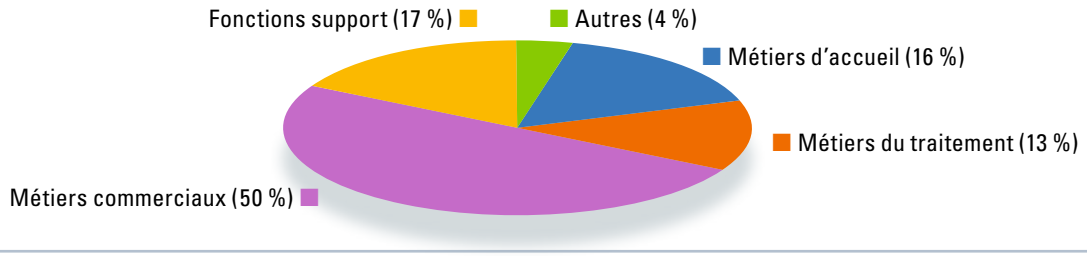
Les secteurs d'activité et métiers

On constate une forte présence des stagiaires dans la banque de détail (60 % d'entre eux): principalement dans une fonction commerciale, mais également dans les métiers de l'accueil et ceux du traitement des opérations.

Le reste se répartit entre la BFI et les fonctions supports, à concurrence de 23 % et de 17 %.

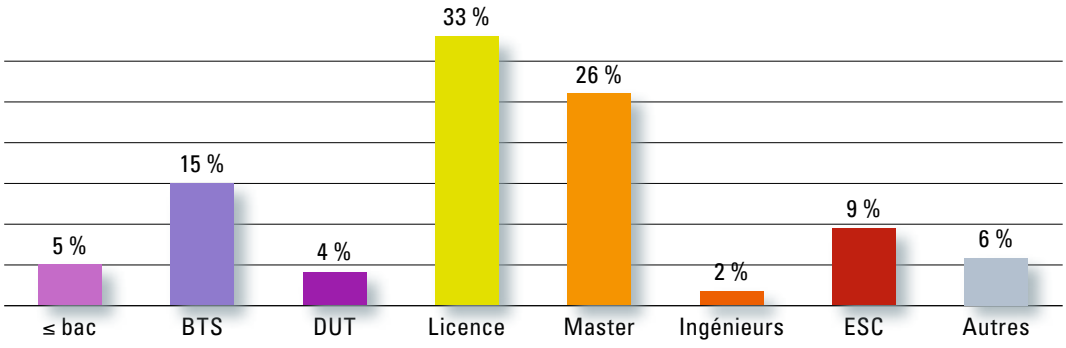
Répartition du nombre de stagiaires selon le métier

En %
Année de référence 2009



Répartition du nombre de stagiaires selon le niveau de formation

En %
Année de référence 2009



III. Canaux de recrutement et intégration des stagiaires

Canaux de recrutement

Les sites internet des écoles et des universités, ainsi que les sites de recrutement des entreprises sont les canaux majeurs de recrutement. S'y ajoutent les candidatures spontanées des étudiants.

À noter que les pratiques sont un peu différentes selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises privilégient leur propre site de recrutement. Les entreprises moyennes ont plutôt recours à un vivier de candidatures spontanées ou utilisent les sites internet des écoles et universités. Quant aux plus petites entreprises, elles préfèrent de loin les sites des écoles et des universités.

Intégration des stagiaires

Pour favoriser l'intégration des stagiaires, toutes les banques désignent un responsable de stage. Celui-ci a pour fonction de suivre la formation de l'étudiant à un rythme régulier.

IV. Relation banques/établissements de formation

L'étude a révélé que les banques formulaient le souhait quasi unanime de renforcer leurs liens avec les établissements de formation, de manière à mieux préciser les projets des étudiants. Elles proposent d'optimiser la diffusion de leurs offres dans les établissements au travers de forums ou encore de journées de présentation. Elles souhaitent augmenter les échanges avec les responsables pédagogiques pour discuter des thèmes à aborder pendant la formation et renforcer le suivi du déroulement du stage. De plus, les banques aspirent à davantage de soutien pour les formalités administratives d'accueil des stagiaires (mise en place des conventions de stage, etc.)

V. Devenir des stagiaires à l'issue des stages

Le devenir des stagiaires à l'issue des stages est difficile à appréhender :
- la plupart des cycles de formation professionnelle comportent plusieurs années avec un stage obligatoire pour chacune d'elles ; on ne peut donc parler de stage directement préalable à l'emploi qu'au cours de la dernière année ;
- dans le cadre des cycles courts de formation (BTS, DUT…), la perspective d'un grand nombre de stagiaires est de poursuivre leurs études ; il n'y a donc pas non plus recherche d'emploi ;
- très souvent, le stage a lieu dans le courant de l'année scolaire, avant les examens, les soutenances et les congés, ce qui reporte l'éventuelle question d'une insertion professionnelle.

C'est pourquoi les banques conçoivent les stages moins comme servant immédiatement au recrutement, et bien davantage comme permettant la constitution de « viviers » en vue d'embauches ultérieures.

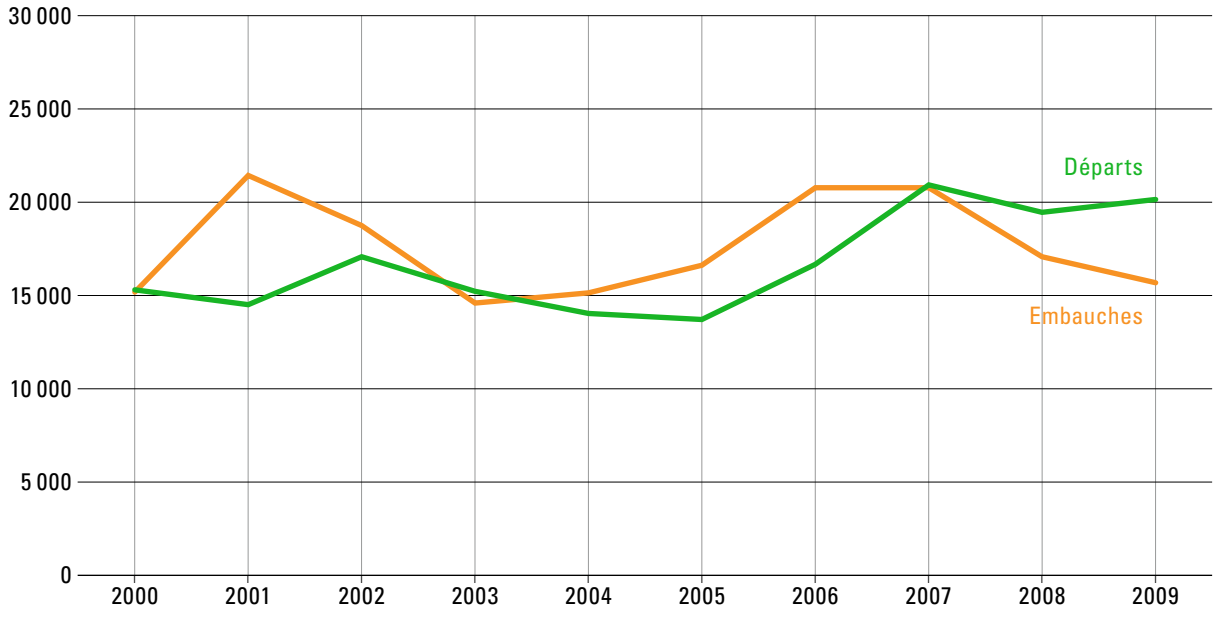
VI. Impact de la réforme de 2006

La réforme de 2006 a rendu obligatoires la formalisation et la signature d'une convention de stage tripartite, ainsi qu'une gratification pour tous les stages d'une durée minimale de 3 mois. Cette durée a été ramenée à 2 mois par la loi du 24 novembre 2009. La réforme n'a pas été vécue par les banques comme un bouleversement tant leur pratique avait anticipé ces règles : qu'il s'agisse de la gratification, qui était déjà systématique, des conventions tripartites et de l'intégration des stages aux cursus pédagogiques.

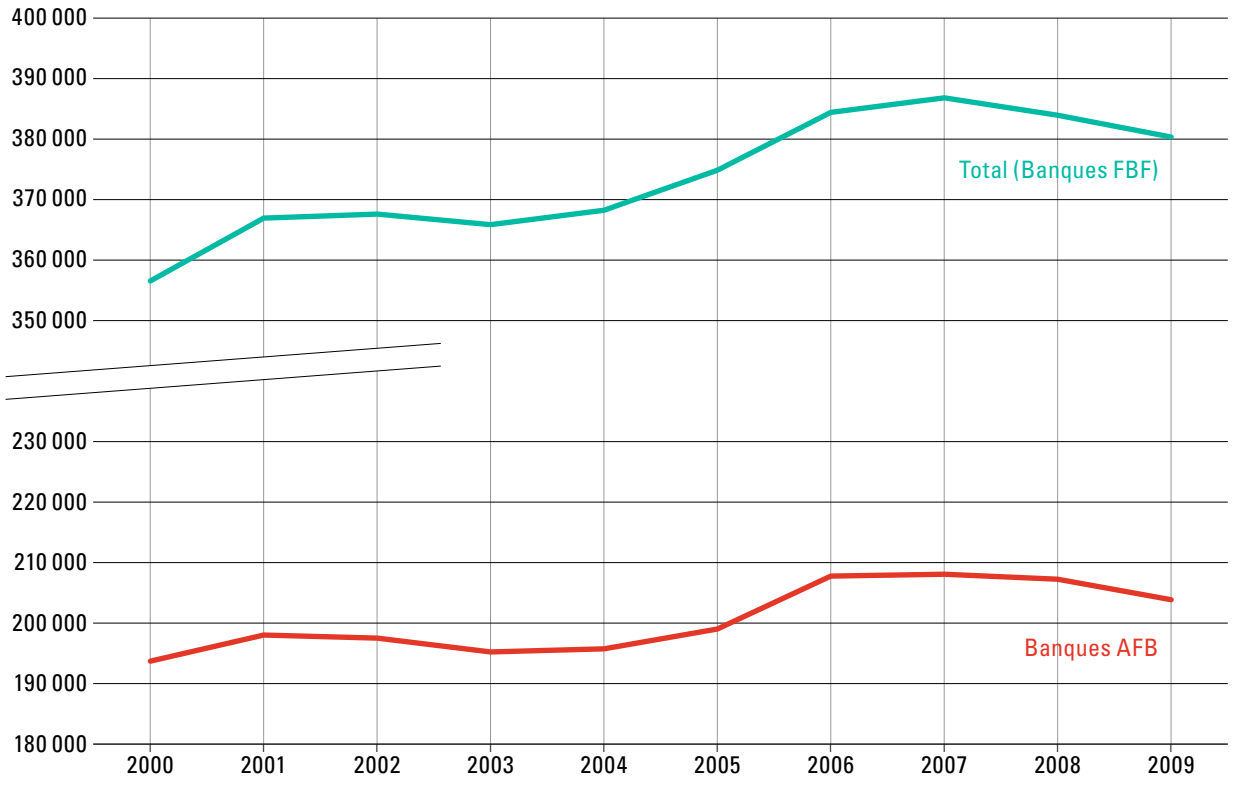
Le point sur les métiers de la banque

Banques AFB (hormis page 21 haut et page 24).

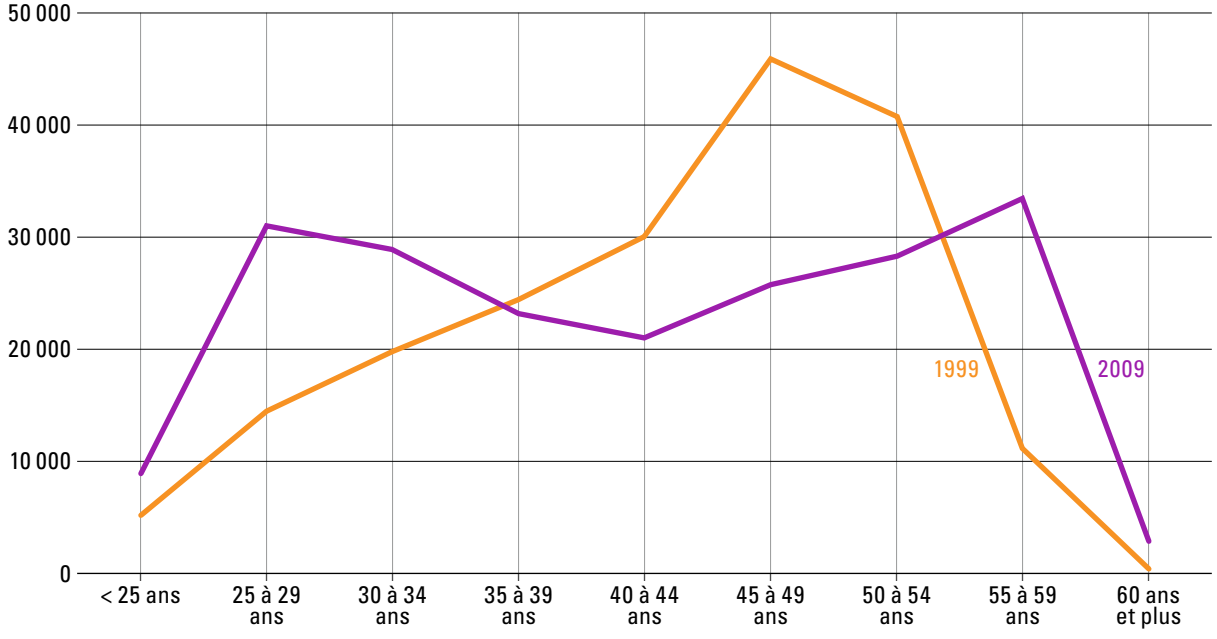
Emploi : évolution du nombre d'embauches et de départs (Banques AFB)



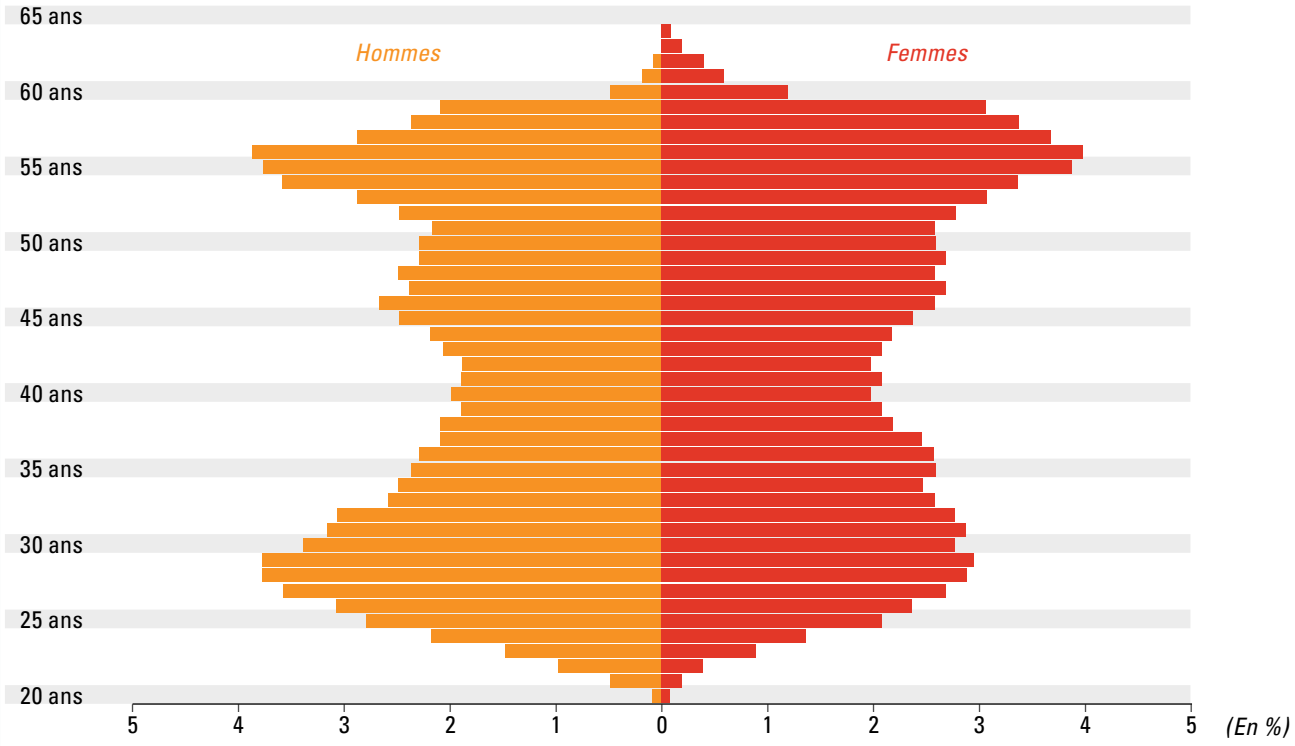
Banques AFB et Groupes mutualistes : évolution des effectifs



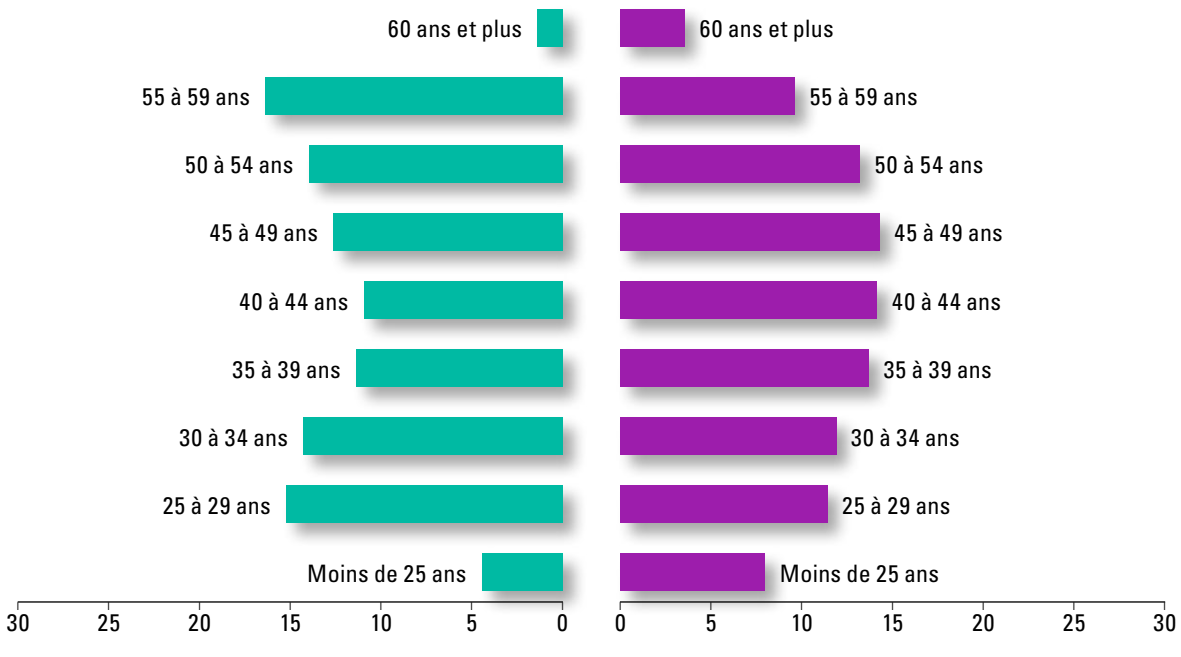
Nombre de salariés par classes d'âges



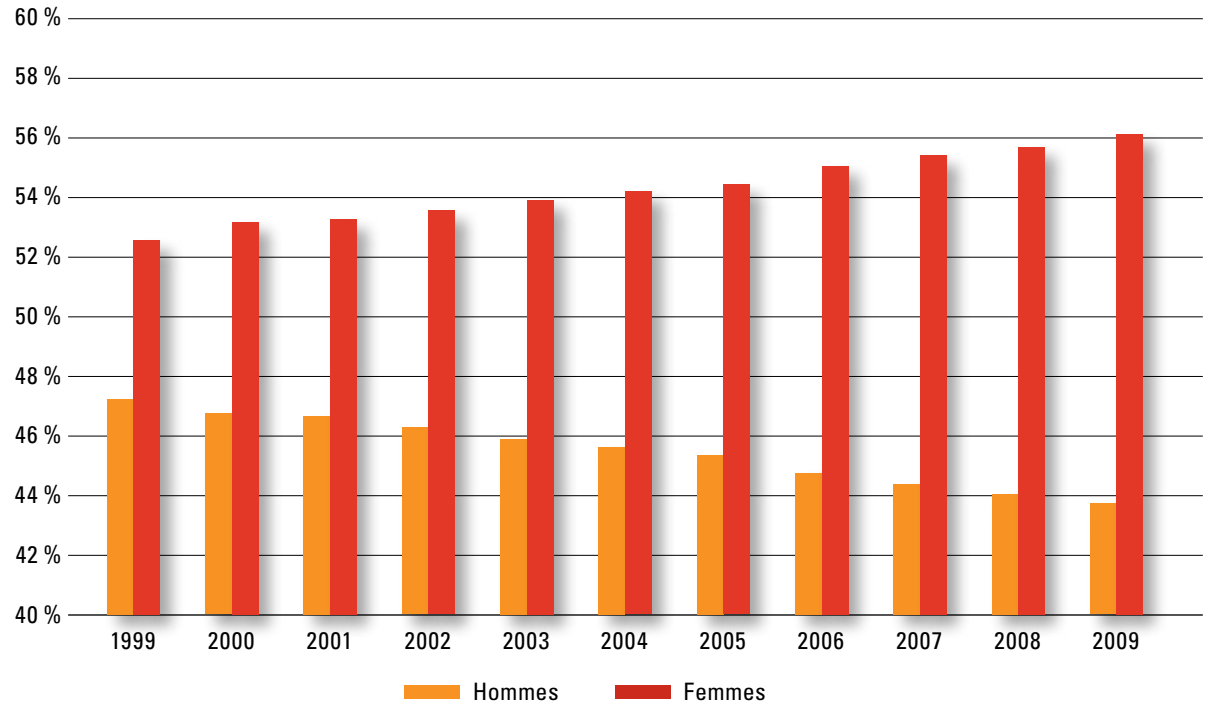
Pyramide des âges 2009



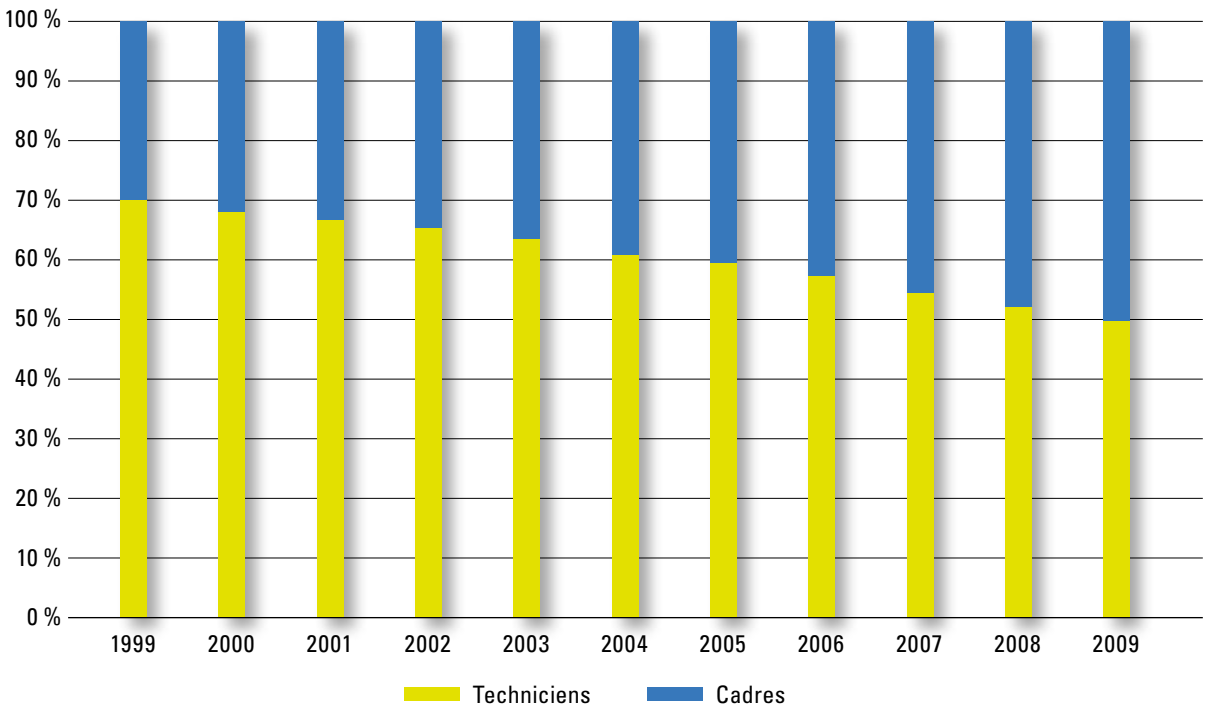
Comparaison population bancaire / population française occupée 2009



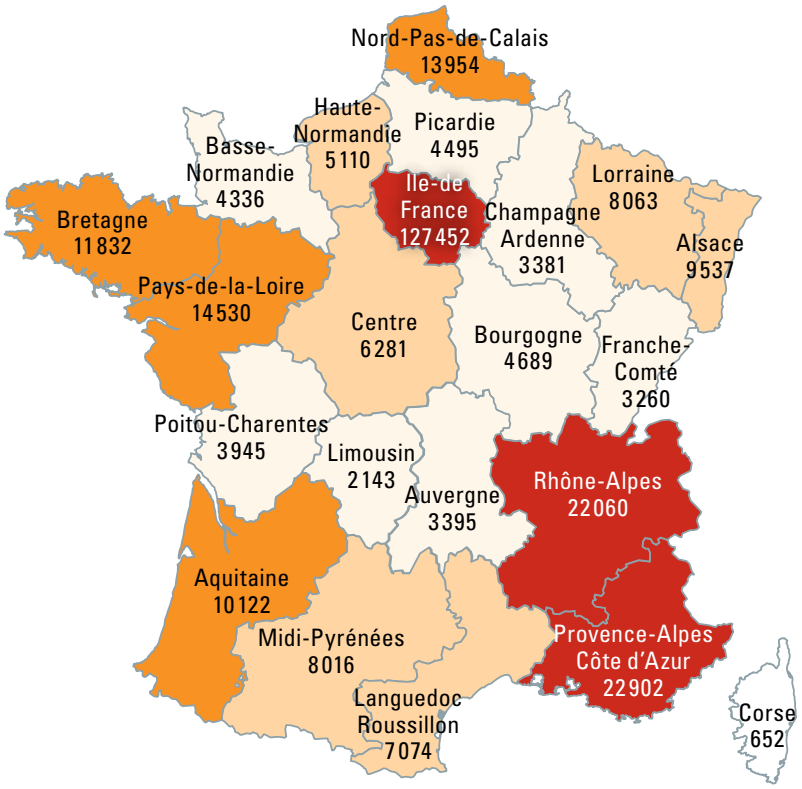
Évolution de la structure des effectifs par genre



Évolution de la structure des effectifs par catégorie professionnelle



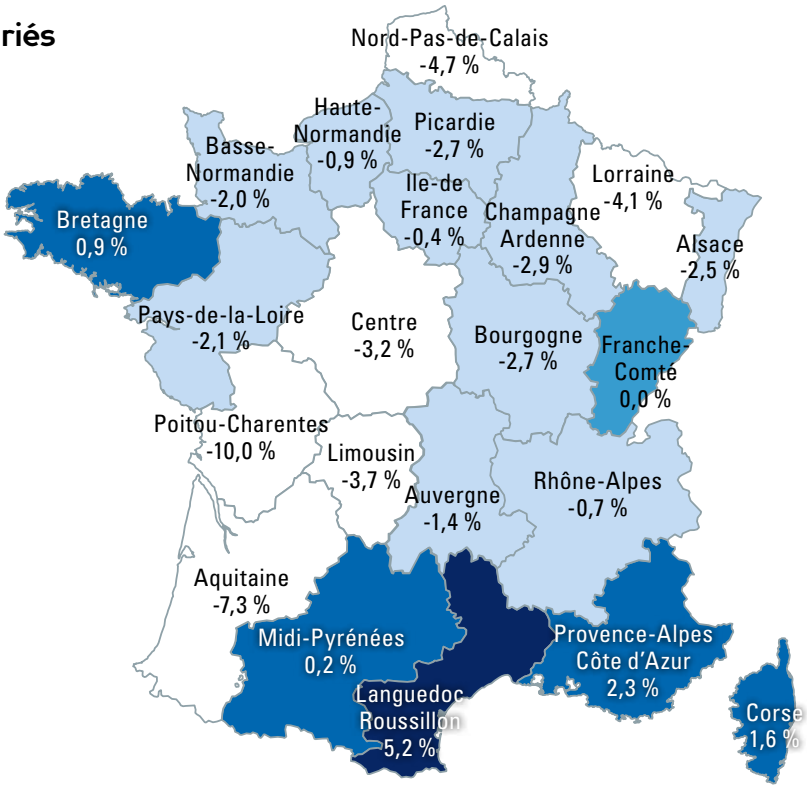
Répartition des salariés des banques FBF* par régions en 2009



< 2000
[2000 5000[
[5000 10000[
[10000 20000[
≥ 20000

** Non compris Crédit Agricole.*

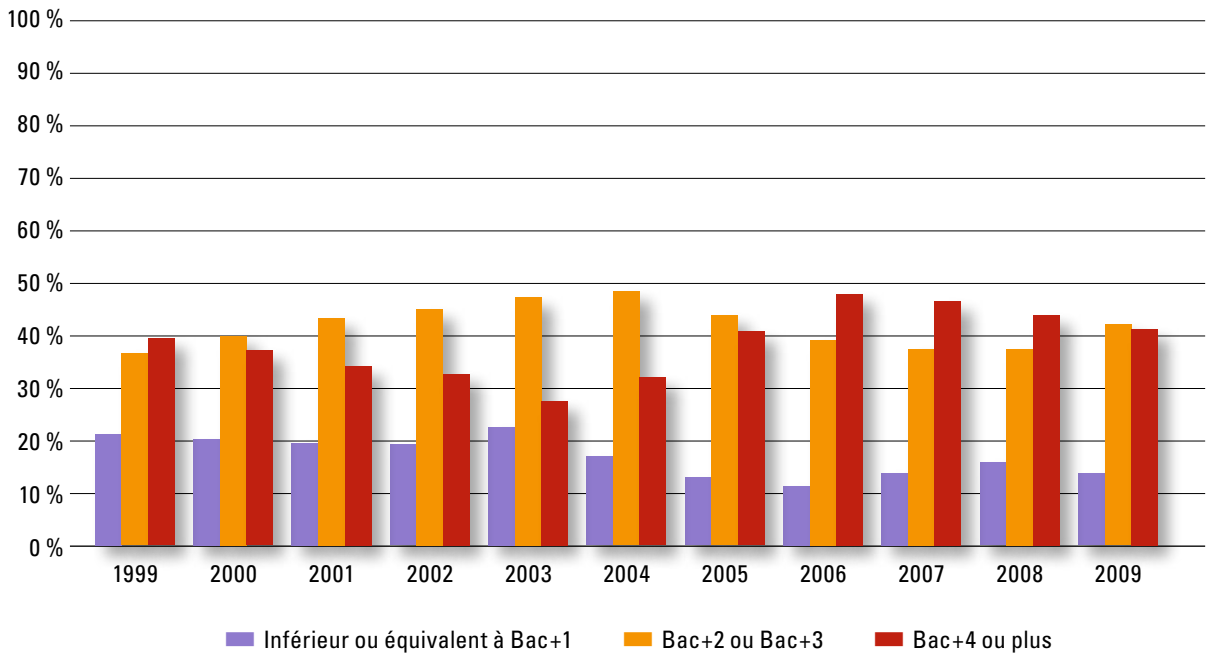
Évolution du nombre de salariés des banques FBF* par régions en 2009



< -3 %
[-3 % 0 % [
0 %
[0 % 5 % [
≥ 5 %

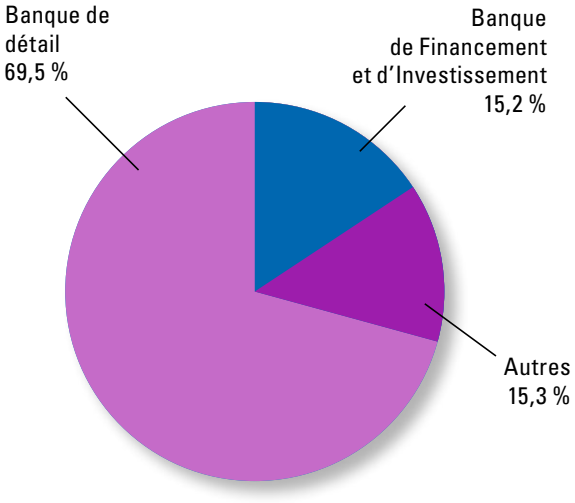
** Non compris Crédit Agricole.*

Évolution de la structure des embauches par diplôme de l'enseignement général

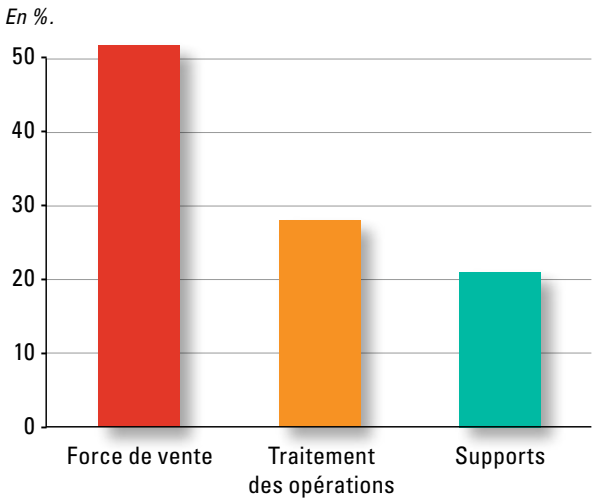


Effectifs par secteurs de l'activité bancaire et par grandes catégories de métiers

Secteurs de l'activité bancaire

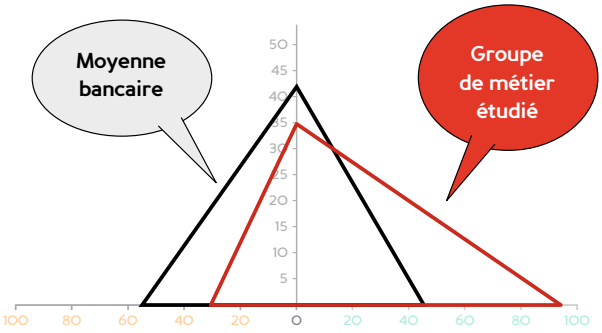


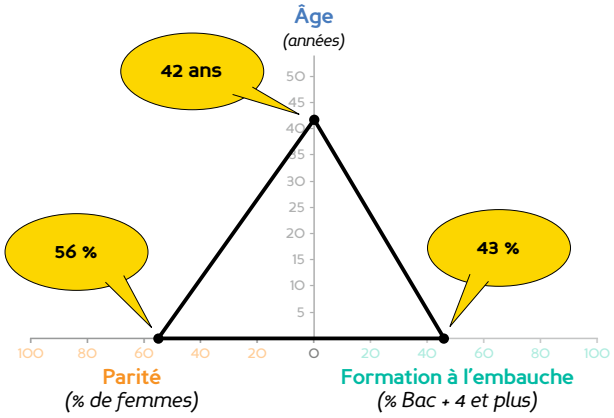
Grandes catégories de métiers



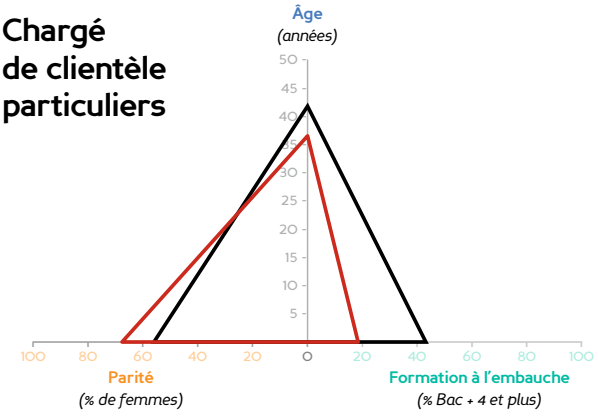
Comparaison de groupes de métiers selon 3 critères : âge, parité, formation à l'embauche

Lecture des graphiques :
l'âge moyen des salariés dans la banque est de 42 ans,
les femmes représentent 56 % des effectifs (44 % pour les hommes)
et 43 % des salariés embauchés ont un bac + 4 ou plus.

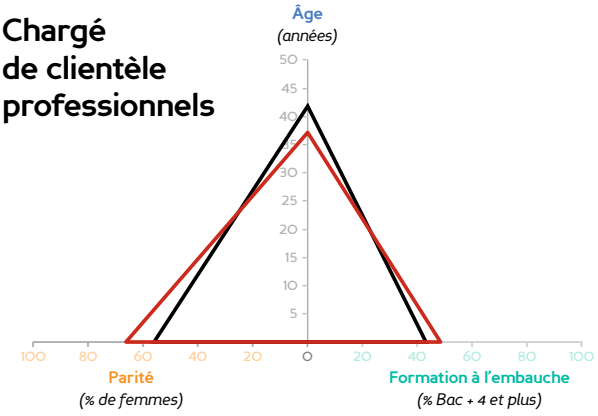




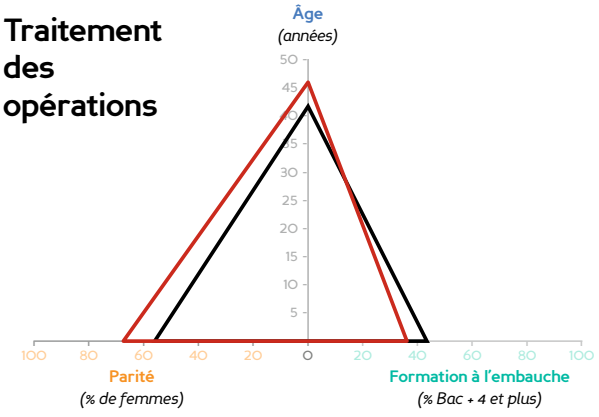
Chargé de clientèle particuliers



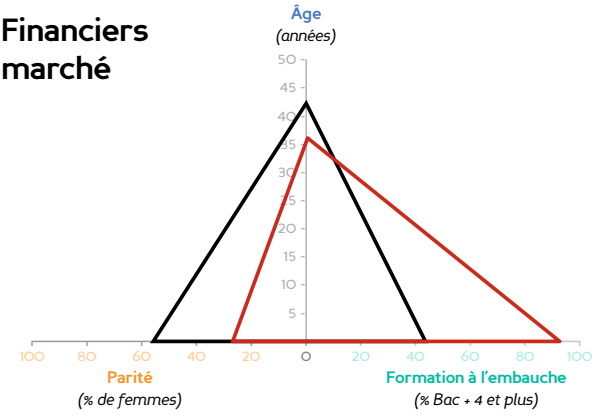
Chargé de clientèle professionnels



Traitement des opérations



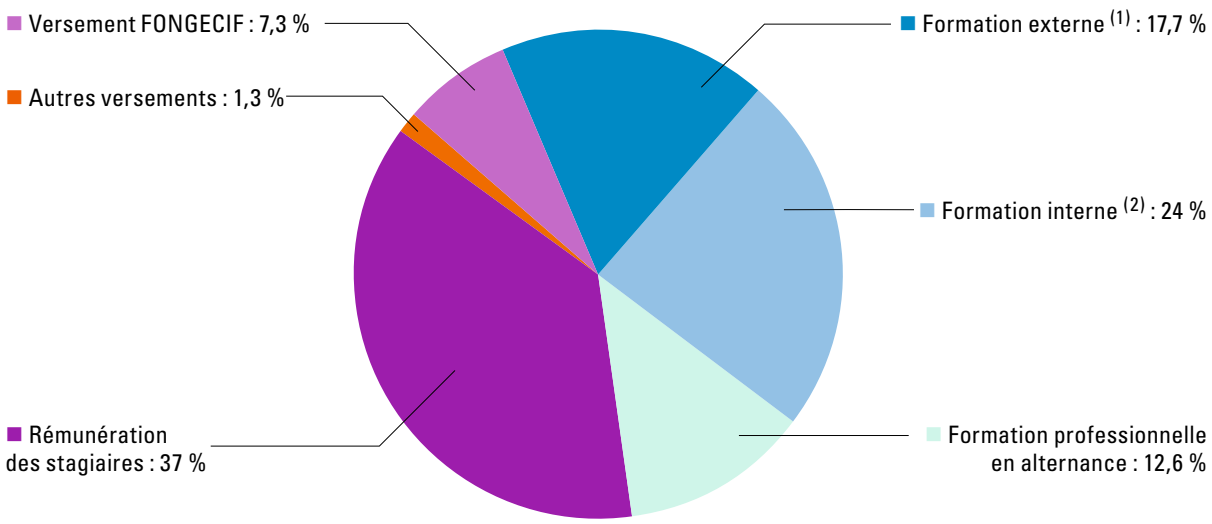
Financiers marché



Formation : répartition des dépenses de formation par postes et par tailles de banques en 2009

Taille de banque / *Postes de dépense*	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
Formation externe (1)	16,4%	20,1%	24,0%	29,5%	17,7%
Formation interne (2)	27,8%	16,1%	11,1%	7,6%	24,0%
Formation professionnelle en alternance	12,2%	13,5%	12,7%	16,4%	12,6%
Rémunération des stagiaires	36,5%	39,2%	35,3%	28,8%	37,0%
Autres versements	0,3%	2,7%	8,7%	9,0%	1,3%
Versement FONGECIF	6,8%	8,5%	8,1%	8,7%	7,3%
Total de dépenses de Formation	100%	100%	100%	100%	100%
Dépenses de formation totales rapportées au nombre de salariés	1 926 €	1 961 €	1 577 €	1 682 €	1 916 €

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.

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
Vice-présidente : Valérie GLORY

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

CARRÉ NOIR 01.34.57.38.30