



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

Rapport 2013



Sommaire

Présentation

L'Observatoire & le Comité de pilotage paritaire	4
Activités 2013 & le plan d'actions 2014	6

Les études

Les métiers de la relation client à distance dans les banques	10
L'impact du numérique sur les métiers de la banque	12
Les métiers du risque et du contrôle dans les banques	14

Observatoire & accord GPEC

Les métiers sensibles et les métiers en tension	16
---	----

Colloque annuel

La mobilité professionnelle dans la banque	18
--	----

Statistiques

Le point sur la population bancaire AFB	24
---	----

L'Observatoire

L'essentiel

Origine

4 mai 2004

L'Observatoire des métiers de la banque a été instauré dans le cadre de la Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

10 juin 2011

L'accord de branche du 10 juin 2011 lui consacre son chapitre II.

3 novembre 2011

Des précisions sont apportées sur le rôle de l'Observatoire dans l'accord de branche sur la GPEC du 3 novembre 2011.

14 décembre 2013

L'accord national inter-professionnel relatif à la formation professionnelle renforce les missions de l'Observatoire en termes d'information sur la formation.

Objectifs

Axes de travail définis par l'accord du 30 juin 2011

- 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.

Organisation

L'orientation des travaux et des interventions de l'Observatoire relève du [Comité de pilotage paritaire](#). Chacune des deux délégations le composant - patronale et syndicale - désigne à son tour un président nommé pour deux ans. Une association, [Banque Métiers Egalité Professionnelle](#) (BMEP), assure le fonctionnement courant de l'Observatoire.

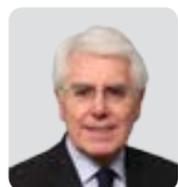
Le Comité de pilotage assure le suivi des travaux de l'Observatoire et décide de leur publication. Il donne son avis sur les personnes qualifiées et les organismes d'étude auxquels il est fait appel. C'est également sous son égide qu'est développé le site internet de l'Observatoire.

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.

L'équipe

Observatoire & Cellule statistiques de l'AFB



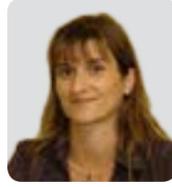
François Laffond
Responsable



Mélanie Hulin
Chargée d'étude



Anne Marais
Responsable
départ le 31/12/2013



Barbara Gicquel
Statisticienne



Valérie Maingé
Statisticienne
départ le 31/08/2013

Le Comité de pilotage paritaire

Composition - 2013

Délégation patronale



Valérie Glory
HSBC



Stéphanie Leloup
Société Générale



Jean-Paul Kaouza
CA-CIB



Laurence de Gennes
La Banque Postale



Muriel Haddad
LCL



Marie-Nöelle Cieren
BNP Paribas



Alain Monteils
Banque BPCE



Michèle Rossi
AFB - DAS



Geneviève Lhomme
CFPB

Délégation syndicale



Martine Cognet
CGT



Jean-Pierre Faucheux
CFTC



Jean-Marc Dupon
SNB - CFE - CGC



Thierry Rodier
FO



Hélène Danesi
CFDT



Patrick Mory
CGT



Karine Crapat
CFTC



Hervé Béguinet
SNB - CFE - CGC



Pascal Lagrue
FO

Activités 2013

et plan d'actions 2014

Depuis sa création en 2005, l'Observatoire des métiers de la banque se positionne comme un acteur majeur en termes de collecte d'informations sur les métiers de la banque et la population bancaire.

En 2013, deux études métiers et une étude thématique s'ajoutent au répertoire de l'Observatoire :

- Les métiers de la relation client à distance dans les banques (diffusion mars 2013)
- Les métiers du risque et du contrôle dans la banque (diffusion mars 2014)
- L'impact du numérique sur les métiers bancaires (diffusion mars 2014)

Etude métier

Les métiers de la relation client à distance

Au cours du premier trimestre 2013, l'Observatoire a concentré sa réflexion sur les activités et les métiers liés à la relation commerciale à distance sur le marché du particulier, compte tenu des changements intervenus dans le comportement du client. Ainsi, les compétences attendues pour exercer ces métiers se modifient et se renforcent. Il en ressort que la mobilité entre les métiers du Centre de la Relation Client (CRC) et ceux du réseau se définit aujourd'hui en complémentarité. Cette étude apporte une vision prospective de l'activité et des métiers et propose des fiches métiers complètes.

p. 10



Etude thématique

L'impact du numérique sur les métiers bancaires

L'évolution des attentes des clients, le déploiement de nouveaux canaux de communication, l'émergence de moyens de paiement novateurs et l'apparition de nouveaux entrants dans la sphère bancaire ont amené l'Observatoire à examiner l'impact du numérique sur les métiers bancaires. Cette étude fixe d'abord les repères sur la notion du numérique puis décrit les différents éléments d'impacts sur les métiers bancaires en mettant en avant les profils et les compétences désormais attendus au regard de cette évolution.

p. 12

Etude métier

Les métiers du risque et du contrôle

Au regard des évolutions successives de la réglementation au cours des dernières années, il est apparu nécessaire d'actualiser l'étude réalisée en 2009 sur les métiers du contrôle dans la banque. Cette étude nouvelle dresse le panorama des principaux risques propres aux activités bancaires que les métiers du risque et du contrôle sont en charge de gérer. Un référentiel de 12 fiches métiers regroupées en quatre grandes familles : la conformité, la gestion et la maîtrise des risques, le contrôle interne et les contrôles opérationnels. Une vision prospective sur l'évolution des métiers est également proposée.

p. 14



Observatoire & GPEC

Les métiers sensibles et les métiers en tension

Pour anticiper les conséquences des évolutions quantitatives et qualitatives des emplois dans le secteur bancaire, un accord de branche AFB sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a été signé le 3 novembre 2011. En tant qu'outil technique au service de la branche, l'Observatoire a piloté la mise en oeuvre de cet accord et a contribué activement aux différents travaux menés pour identifier les métiers sensibles et en tension. Une méthodologie de travail a été définie aboutissant à des conclusions paritaires au niveau de la branche. Ces travaux communs apportent un éclairage précis sur les évolutions des métiers et concluent à la sélection de cinq métiers sensibles devant faire l'objet d'une attention particulière.

p. 16

« En 2012, près d'un tiers des salariés étaient âgés de plus de 50 ans contre un quart dans l'ensemble du secteur privé »

La gestion des âges

La tendance générale du vieillissement de la population active et l'accélération des impacts technologiques, organisationnels et réglementaires sur les métiers amènent le secteur bancaire à s'interroger sur les tendances d'évolution démographiques de la population bancaire. Au travers de ses différents travaux statistiques, l'Observatoire a mis en évidence les filières métiers qui sont caractérisées par une pyramide des âges vieillissante et susceptibles de rencontrer un bouleversement démographique dans les années à venir. Quelques métiers présentent une situation démographique critique qui pose notamment la question de l'accompagnement des tranches d'âges intermédiaires (44-55 ans). Afin de donner écho à ses travaux, l'Observatoire est intervenu sur ce sujet aux ateliers prospectifs de l'emploi organisé par le Comité de Bassin de l'Emploi de Lille Métropole qui avait pour objectif d'identifier les métiers d'avenir dans le secteur tertiaire.

Partenariat Onisep

« Pourquoi pas moi ? La Banque »

L'Observatoire été sollicité en 2013 par l'ONISEP pour participer à la conception du deuxième numéro de leur nouvelle collection « Pourquoi pas moi ? ».

L'objectif de cet ouvrage est de promouvoir l'égalité des chances dans les métiers de la banque à travers des témoignages de collaborateurs aux parcours de formation et professionnels atypiques.

Ce numéro de 16 pages sera organisé en 4 parties :

- un triptyque en début de publication présentant les métiers de la banque,
- des exemples de questions que se posent les jeunes autour de la diversité,
- 12 portraits de collaborateurs aux parcours atypiques,
- un schéma des formations classiques avec en surimpression des parcours individuels et des solutions alternatives.



Extrait du 1er numéro de Pourquoi pas moi ? consacré au secteur de l'aéronotique

Cette publication a pour cible les jeunes et notamment ceux qui n'osent pas exercer certains métiers en raison de leur handicap, de leur échec scolaire ou de leur origine sociale. La réalisation de cet ouvrage a débuté au cours du 2ème trimestre 2013. Douze profils de collaborateurs ont été sélectionnés. Les travaux se poursuivront sur le 1er semestre 2014. La publication devrait être achevée et diffusée en juin 2014.

Etudes statistiques

Contours, les métiers-repères de la banque

L'Observatoire des métiers de la banque a publié en septembre 2013 la nouvelle édition de «Contours», relatif à l'exercice 2012. Ce recueil statistique reprend les résultats des enquêtes menées par la cellule statistique de l'AFB auprès des établissements bancaires. La version 2013 évolue par rapport aux précédentes éditions. Désormais, chaque métier-repère de la branche fait l'objet d'une présentation statistique.

Ces publications statistiques sont téléchargeables sur le site internet de l'Observatoire (www.observatoire-metiers-banque.fr)

La base de données sociales

Comme à l'accoutumée, la base de données sociales réalisée chaque année par l'Observatoire reprend les statistiques de l'enquête Emploi concernant les personnels des banques. p. 24

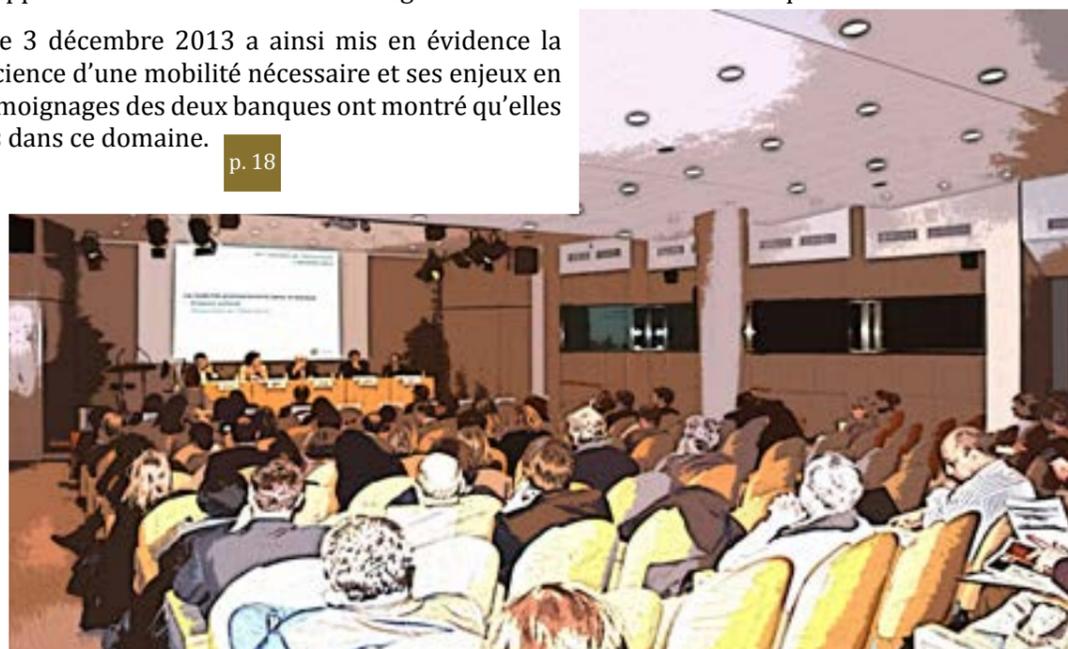


Réunion publique

La mobilité professionnelle dans la banque

L'Observatoire des métiers de la banque a choisi de conduire sa réunion publique autour de la notion de la mobilité professionnelle. L'objectif était de s'interroger sur l'évolution de ce concept de mobilité dans l'entreprise et de voir comment les banques appréhendent ces démarches au regard du contexte actuel économique et social.

Le colloque organisé le 3 décembre 2013 a ainsi mis en évidence la nouvelle prise de conscience d'une mobilité nécessaire et ses enjeux en termes de GPEC. Les témoignages des deux banques ont montré qu'elles étaient très pro-actives dans ce domaine. p. 18



Plan d'actions 2014

Etude métier

Le Contrôleur de Gestion

Dans le cadre des réflexions menées sur les métiers sensibles et les métiers en tension, le métier de contrôleur de gestion a été identifié comme étant un métier en tension. Sa composition en termes d'emplois-types étant très hétéroclite, l'Observatoire va avec l'aide des établissements bancaires définir les différents profils existants et explorer les passerelles de mobilités possibles vers les emplois connexes.

Partenariats

ONISEP

La production de la brochure menée en partenariat avec l'Onisep concernant le numéro «Pourquoi pas moi ? - La banque» sera finalisée au cours du 1er semestre. La diffusion de la publication est prévue en juin 2014.

Relations avec les autres Observatoires

De manière à élargir son champ de vision, l'Observatoire développera davantage ses relations avec les Observatoires des autres secteurs d'activités.

Etudes statistiques

Statistiques régionales

Afin d'apporter une meilleure visibilité statistique sur la population bancaire et de soutenir au mieux les régions dans leur rôle de conseil et de politiques à mener en termes d'évolution professionnelle, l'Observatoire prévoit en concertation avec la Cellule statistique de l'AFB la déclinaison des données statistiques de la branche au niveau régional.

Formation

Site internet

L'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle renforce les missions de l'Observatoire dans sa mission d'outil technique au service de la branche. L'Observatoire prévoit de développer l'information relative à la formation en créant une nouvelle rubrique dédiée à ce thème. Cette rubrique présentera dans un premier temps tous les dispositifs de formation mis à disposition des salariés.

Fiches métiers

Site internet

L'Observatoire va poursuivre en 2014 le développement des fiches métiers en complétant l'information fournie sur les activités, les compétences et en présentant des parcours de mobilités possibles pour chacun des métiers-repères.

Guide des métiers de la banque

Autre objectif concernant la description des métiers-repères, la réalisation d'un support papier des fiches métiers pour compléter les modes de diffusion.



ANI* du 14 décembre 2013

Renforcement des missions de l'Observatoire

Les différents ANI définissent les missions des OPMQ** qui permettent aux branches professionnelles de conduire une politique de l'emploi et des qualifications. Dans l'ANI du 16 décembre 2013, la dimension régionale des OPMQ est renforcée ainsi que les obligations de diffusion des travaux en direction des acteurs ou relais d'information.

* ANI : Accord National Interprofessionnel

** OPMQ : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

Etude métier

Les métiers de la relation client à distance dans les banques



Quelques chiffres

Filière relation client à distance, tous secteurs d'activités confondus

273 000

salariés

20 000

création de postes depuis 2009

Secteur bancaire

11%

La banque représente 11% des établissements de la filière de la relation client à distance

3ème

secteur par le nombre d'établissements

Périmètre des banques AFB (Association Française des Banques)

7 000

collaborateurs environ

35 ans

âge moyen

65%

de femmes

Environnement

Le Centre de relation clients et la e-agence

Le CRC

Berceau historique des métiers de la relation client à distance, le Centre de Relation Client des banques est certainement le lieu le plus emblématique et le modèle le plus courant d'organisation de la relation client à distance.

Il est organisé sur un mode très « industriel », et une journée de travail se présente souvent sous le même schéma : Prise de poste « briefing », réception des appels téléphoniques, échanges avec le superviseur, rebond commercial, traitements des courriers, temps de formation.

Les activités présentent la particularité de recourir à une grande variété d'applications informatiques (les outils de téléphonie qui se sont informatisés, les outils de CRM, les applications d'affectation des appels en fonction des compétences, le dossier client et les applications des contrats).

La e-agence

Apparue dans les années 95 avec la diffusion d'Internet, l'e-agence est une création récente qui a de nombreux points communs avec le Centre de Relation Clients : l'organisation physique sous la forme de « plateaux », les outils de téléphonie, le poste de travail...

Toutefois, elle s'en différencie nettement car le conseiller gère un portefeuille de clients attirés, à la différence d'un Centre de Relation Client dans lequel les conseillers prennent en charge les clients sur le principe de la file d'attente.

Ce principe conduit à un mode de fonctionnement qui est à la fois proche de celui d'un Centre de Relation Clients et de celui d'une agence physique.

Les métiers

Les métiers d'encadrement et les conseillers

Deux grandes familles de métiers constituent essentiellement les CRC ou l'e-agence : les métiers d'encadrement et les métiers de conseillers. Il existe plusieurs niveaux de conseillers : le conseiller junior, le conseiller senior, le conseiller expert et le conseiller spécialisé.

Les métiers de la relation client à distance évoluent très rapidement au rythme des attentes des clients, des évolutions technologiques et de la maîtrise des processus de la relation à distance.

Organisation CRC type



Les compétences

Evolution

La satisfaction client est au cœur des préoccupations et entraîne une évolution des compétences, notamment dans l'utilisation des réseaux sociaux, la maîtrise des réponses écrites, une connaissance élargie de la gamme de produits ou encore l'expression orale en face à face (vidéoconférence...)

La volonté de faire contribuer davantage le Centre de Relation Clients au PNB implique le développement de la vente sur « rebond » et des ventes sur « appels sortants ». On attendra notamment du conseiller qu'il améliore sa capacité à identifier les

besoins du client et à faire des propositions commerciales personnalisées.



Les convergences

CRC et agence physique

Les métiers de l'agence physique et ceux du CRC présentent aujourd'hui des points de convergences.

Si le contact en face à face reste une activité exclusivement réservée au conseiller en agence physique, la part de cette activité est en décroissance. Les activités à distance vont représenter une part importante du métier de conseiller en agence physique avec des outils et des méthodes proches de ceux utilisés dans le Centre de Relation Clients.

En Centre de Relation Client l'utili-

sation de la vidéoconférence et sa probable généralisation crée une activité qui se rapproche du contact face à face.

Concernant les compétences exigées dans les fonctions du Centre de Relation Client celles-ci rejoignent le niveau de compétence d'un conseiller en agence physique. Aussi bien dans les compétences mises en oeuvre à l'oral (téléphone) qu'à l'écrit (courriels).

Toutefois demeurent quelques différences telles que l'accès-

sibilité, le CRC présente des heures d'ouvertures plus larges que celles de l'agence physique. Par ailleurs, le mode de management et l'organisation de travail sont très encadrés dans les CRC.



L'étude «Les métiers de la relation client à distance dans les banques» est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire (www.observatoire-metiers-banque.fr)

Etude thématique

L'impact du numérique sur les métiers de la banque



Etude réalisée de septembre 2013 à janvier 2014

La présente étude a pour objectif de donner des éléments de compréhension des effets du numérique, et en particulier sur la banque de détail et ses métiers. Elle tend à clarifier, illustrer et ouvrir le débat sur ce qu'est le numérique, sur le sens et les caractéristiques qu'on lui attribue communément, mais aussi sur ce que son déploiement implique en termes de changement d'usage des clients et en termes d'évolution du business model, de l'organisation et des métiers de la banque de détail.

Le numérique dans l'entreprise

Le numérique : un impératif pour l'entreprise

Le numérique, ou le digital, indifféremment du nom qu'on lui donne, est un impératif pour l'entreprise qui aujourd'hui se doit d'être « CIAS » :

- **Connectée** (expériences multicanales au travers du e-commerce, des applications mobiles et des tablettes, etc.),
- **Intelligente** (prise de décision avertie grâce au Big Data et développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.),

Le numérique : impacts dans l'entreprise

Le numérique impacte l'entreprise sur trois dimensions qui sont souvent amenées à se recouper :

- le **digital externe**, qui se traduit par la présence d'une entreprise et sa visibilité sur les réseaux, via les interactions qu'elle peut avoir avec ses clients et / ou ses prospects par exemple;

- **Agile** (efficacité opérationnelle amplifiée grâce à l'automatisation et la « digitalisation » des processus), et enfin
- **Sociale** (amélioration de l'image de marque et de la collaboration interne au travers de l'exploitation des médias sociaux).

- le **digital central**, qui est l'impact du digital sur les partenaires et l'écosystème en général de l'entreprise ;
- et enfin le **digital interne**, qui traduit l'impact du digital sur les collaborateurs, l'organisation et les processus opérationnels d'une entreprise.

L'impact du numérique dans la banque

Les nouveaux moyens de paiement

- Entrée en vigueur des normes SEPA,
- entrée de nouveaux acteurs hybrides sur le marché du paiement (ex: Paypal)
- émergences des paiements mobiles (téléphone, internet...).

Les nouveaux acteurs

- Développement du marché de la Banque en ligne,
- émergence des banques dites « directes » telles que ING Direct, Boursorama...

Modification des organisations et des modes de fonctionnement en interne

S'il ouvre de nouvelles perspectives en termes de conquête de part de marché et d'innovation, le numérique entraîne des changements radicaux au plus profond de l'entreprise, dans son organisation et ses modes de fonctionnement. Le partage de l'information est un premier point clé de

cette transformation :

- création de Réseaux Sociaux Entreprise,
- mise en place de « tchat » instantané,
- mise à disposition du personnel de nouveaux équipements de télécommunications (tablettes, smartphones...).

L'impact du numérique sur le client bancaire

Évolution du comportement client

- Les clients sont en quête de services simplifiés,
- ils appellent à davantage d'interactivité et à une continuité de services,
- ils souhaitent avoir un service personnalisé,
- ils deviennent « comm'acteur » et autogère les opérations simples.

L'impact du numérique sur les métiers bancaires

Évolution de la banque de détail

Dans un contexte en constante évolution, la banque de détail s'adapte et se transforme. Son business model, ses processus et son organisation évoluent, et par conséquent, les métiers bancaires se voient impactés. S'il est difficile de dresser des contours clairs et arrêtés des métiers bancaires de demain, il est toutefois d'ores et déjà possible d'appréhender les probables impacts que le déploiement du numérique impliquera et implique déjà aujourd'hui sur les métiers actuels.

Ainsi, les métiers du marketing, des ressources humaines, du risque, de la communication, de l'information, du traitement des opérations et de la force de vente, voient leurs compétences se développer. Réglementation, qualité de vie au travail, modélisation de données, conduite du changement tout autant de problématiques auxquelles sont confrontés aujourd'hui ces différents services.

Focus sur trois métiers particulièrement impactés

Trois métiers ont fait l'objet d'une étude approfondie en termes d'impact sur les activités et compétences du fait de leur représentativité au sein de la population bancaire :

- le chargé de clientèle particuliers,
- le responsable / animateur d'unité commerciale,
- le gestionnaire de back office.

L'étude « L'impact du numérique sur les métiers de la banque » est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire (www.observatoire-metiers-banque.fr)



Etude métier

Les métiers du risque et du contrôle dans les banques



Etude réalisée de septembre 2013 à janvier 2014

Une première étude portant sur la description des métiers du contrôle dans la banque a été réalisée en 2009 par l'Observatoire. Cependant, depuis la crise financière de nouvelles réglementations mises en place ont fait évoluer en termes d'activités et de compétences les métiers du risque et du contrôle dans la banque. Il est donc apparu nécessaire d'actualiser et de compléter la précédente étude. Cette nouvelle version met donc à jour le panorama, non seulement des métiers du contrôle, mais aussi des risques, en les restituant dans leur contexte.

Les risques liés à l'activité bancaire

L'activité bancaire intrinsèquement porteuse de risques

La raison d'être d'une banque est de prendre des risques, d'en accepter les conséquences et de mettre en place les moyens de protection nécessaires. Néanmoins, les dernières crises financières et les cas de faillites ou de quasi-faillites de certaines banques

ont clairement montré l'ampleur des risques menaçant l'activité bancaire.

Quelle que soit l'activité exercée par la banque, celle-ci doit donc faire face à plusieurs risques.

La Banque de Détail	La BFI*	L'activité assurance
Risque associés	Risque associés	Risque associés
<ul style="list-style-type: none"> → Risque de crédit → Risque stratégique → Risque opérationnel → Risque de non-conformité 	<ul style="list-style-type: none"> → Risque de contrepartie → Risque de marché → Risque stratégique → Risque opérationnel → Risque de non-conformité 	<ul style="list-style-type: none"> → Risque de souscription → Risque stratégique → Risque opérationnel → Risque de non-conformité

* BFI : Banque de Financement et d'Investissement

4 grandes familles liées à la gestion et au contrôle des risques

1/ Les métiers liés à la conformité

Ils ont pour mission d'identifier et d'analyser les textes législatifs et réglementaires auxquels la banque doit se conformer. Ce faisant, ils veillent de façon permanente à ce que les procédures mises en place par la banque soient toujours conformes à ces exigences. Ils définissent les plans de contrôles nécessaires et coordonnent avec les métiers du risque et du contrôle interne, leurs mises en œuvre.

- Responsable de la Conformité
- Chargé de la Conformité

2/ Les métiers liés à la gestion et à la maîtrise des risques

Ils sont destinés à garantir que les risques générés par l'activité de la banque soient correctement identifiés, couverts (c'est-à-dire maîtrisés) et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité. Ils diffusent également la culture de contrôle des risques dans la banque.

- Directeur des risques
- Risk Manager
- Analyste risque
- Analyste quantitatif

3/ Les métiers liés au Système de Contrôle Interne

Une fois le cadre législatif et réglementaire dressé par la Conformité et après que les métiers du Risque aient mis en place le dispositif de surveillance et de maîtrise des risques, le Système de Contrôle Interne permet à la banque de s'assurer et ce, de façon permanente, que le cadre normatif défini (règles, procédures, limites, ...) soit correctement appliqué et respecté par l'ensemble des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

- Inspecteur
- Auditeur interne
- Contrôleur interne

4/ Les métiers de contrôles opérationnels

A la différence des trois premières familles de métiers, les métiers de contrôles opérationnels font partie intégrante des processus commerciaux, opérationnels ou supports. En ce sens, ils en constituent l'une des étapes de validation.

- Analyste crédit
- Credit Manager
- Contrôleur de gestion

Analyse prospective des métiers du risque et du contrôle

Les perspectives de carrière et d'évolution

Les perspectives de carrière et d'évolution sont multiples : il est possible, soit d'évoluer au sein des lignes métiers Risque ou Finance, du Contrôle Interne ou de l'Audit, auprès du siège ou des entités du Groupe, soit de rejoindre les fonctions commerciales ou support, généralement à des postes à responsabilité. Ceci grâce à la vision transverse et stratégique des activités de la banque acquise.

Généralement de formation supérieure, (école de commerce, d'ingénieurs ou troisième cycle universitaire en Banque, Finance, Audit et/ou Comptabilité). Les professionnels des métiers du Risque et du Contrôle disposent d'expériences significatives acquises soit dans une autre famille de métiers du Risque et du Contrôle, soit par des fonctions « terrains » exercées dans les différentes activités de la banque.

L'avenir des métiers du risque et du contrôle dans la banque

L'éventail de métiers de la banque, en particulier les métiers du Risque et du Contrôle, est en constante évolution sous l'influence de l'évolution de l'activité, des réglementations, du progrès technologique. Les contrôles s'intensifient, des métiers se spécialisent et de nouveaux métiers se développent au sein des banques afin de répondre à ces nouveaux enjeux.

L'étude «Les métiers du risque et du contrôle dans la banque» est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire (www.observatoire-metiers-banque.fr)



Observatoire & accord GPEC

Les métiers sensibles et les métiers en tension



3 novembre 2011

L'AFB et trois organisations syndicales - CFDT, CFTC, et FO - ont signé le 3 novembre 2011 un accord GPEC destiné à mieux anticiper, appréhender et gérer les évolutions quantitatives et qualitatives des ressources humaines des établissements bancaires.

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) a pour but de favoriser le maintien et le développement de l'emploi dans l'entreprise. Adopter une démarche GPEC est devenu quasi indispensable pour faire face au contexte de grands changements permanents.

La GPEC dans la banque

La mise en place d'une démarche GPEC est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Ainsi, un accord de branche sur la GPEC a été signé le 3 novembre 2011.

Dans cet accord deux indicateurs clés ont été définis pour guider les partenaires sociaux dans la mise en oeuvre de la démarche : les emplois sensibles et les métiers en tension.

Rôle de l'Observatoire

Depuis sa création en juillet 2005, l'Observatoire a recueilli grâce aux différentes études et enquêtes statistiques qu'il a menées un nombre important de données sociales qui sont autant d'informations utiles à la démarche GPEC. C'est la raison pour laquelle l'Observatoire contribue auprès des banques AFB à la mise en application de l'accord GPEC.

Définitions des notions de «métier sensible» et «métier en tension»

- **Métier sensible** : métier qui présente à terme une variation quantitative des effectifs (hausse ou baisse) et/ou une variation qualitative en termes d'activités ou de compétences,
- **Métier en tension** : métier pour lequel il existe une forte demande de recrutement que les employeurs peinent à satisfaire.

Etude métiers sensibles et métiers en tension

Groupe de travail paritaire

Un groupe de travail paritaire a été constitué par la CPNE (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi) pour identifier les métiers dits sensibles et ou en tension. Ce groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises au cours du premier semestre 2013. Les conclusions de ses travaux ont été présentées à la CPNE du 17 juin 2013.

Synthèse

Plusieurs métiers-repères ont été définis comme étant des métiers sensibles et/ou en tension :

- 8 métiers sensibles
- 4 métiers en tension
- 5 métiers sensibles et en tension

Parmi ces métiers sensibles et/ou en tension, 5 métiers manifestent un degré de sensibilité important :

- Chargé d'accueil et de services à la clientèle
- Chargé de clientèle particuliers
- Gestionnaire de back office
- Contrôleur périodique / permanent
- Contrôleur de gestion

Caractéristiques des 5 métiers sensibles et/ou tension

1/ Le chargé d'accueil et de services à la clientèle

La part des effectifs plutôt en baisse et l'accroissement de compétences nécessaires à l'exercice de ce métier font de lui un **métier sensible**. La concurrence multi-sectorielle forte sur ce type de métier engendre des difficultés de recrutement; le métier est donc également **en tension**.

3/ Le gestionnaire de back office

Ce métier présente une pyramide des âges vieillissante et des départs conséquents sont à prévoir dans les années à venir. L'évolution technologique et la dématérialisation exige des nouvelles compétences. La mutualisation et l'automatisation des activités ont engendré ces dernières années une baisse des effectifs. Pour ces trois raisons le **métier est sensible**.

Plans d'actions

- Des périodes de professionnalisation seront affectées en priorité pour les métiers de chargé d'accueil et de services à la clientèle, de chargé de clientèle particuliers et de gestionnaire de back office.
- Concernant le métier de contrôleur de gestion l'Observatoire va avec le soutien des établissements bancaires définir les différents profils existants et explorer les passerelles de mobilités possibles entre les emplois connexes.
- Pour ce qui est du contrôleur périodique / permanent l'étude sur les métiers du risque et du contrôle apporte des éclaircissements quant à l'avenir de ce métier-repère. (voir page 14)

Méthodologie

- Analyse des portraits socio-démographiques de chaque métier-repère de la branche : l'Observatoire a livré une série d'indicateurs statistiques allant de 2007 à 2012 par métier-repère. L'étude de cette photographie a permis de dresser un état des lieux complet de la situation passée et présente sur les différents métiers.
- Etude prospective : élaboration de futurs possibles en prenant compte des facteurs d'évolution tels que la conjoncture, la réglementation, la technologie...
- Affectation des caractéristiques «sensible», «en tension» ou «stable» pour chaque métier-repère avec un degré de sensibilité faible ou important

2/ Le chargé de clientèle particuliers

L'exigence en termes de compétences est de plus en plus importante en particulier suite à l'évolution des activités de banque en ligne et du niveau d'information de la clientèle. Ce métier est un **métier sensible**.

4/ Le contrôleur périodique/permanent

Certains profils de ce métier sont difficiles à recruter du fait de leur spécialisation. Ce **métier est en tension**.

5/ Le contrôleur gestion

Ce métier aux multiples profils connaît des difficultés en termes de recrutement du fait de son positionnement. Ce **métier est en tension**.

Colloque annuel

La mobilité professionnelle dans la banque



Depuis une vingtaine d'années, on observe au sein de la société française des changements en cours de carrière de plus en plus fréquents. Ainsi une même personne peut occuper dans sa carrière plusieurs emplois.

La mobilité professionnelle représente aujourd'hui un enjeu important, non seulement pour les salariés qui souhaitent évoluer, monter en compétences et progresser dans leurs parcours professionnels mais aussi pour les entreprises qui doivent gérer les talents et les compétences de leur personnel tout en répondant aux contraintes réglementaires et économiques auxquelles elles doivent faire face.

Par ailleurs, le concept de mobilité professionnelle s'inscrit dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 repris par la Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui prévoit le dispositif de mobilité sécurisée.

L'Observatoire a donc choisi d'aborder ce sujet pour sa 9^{ème} rencontre annuelle.

Deux temps forts ont rythmé le colloque : une analyse de la mobilité professionnelle vue au travers des enjeux qu'elle occasionne, des facteurs qui l'initie et un examen de la place de la VAE dans la démarche de mobilité, suivis de deux témoignages d'établissements bancaires nous décrivant les mesures mises en places pour répondre à la nécessité d'une mobilité interne.

Introduction

François Laffond,
Responsable de l'Observatoire



L'Observatoire a porté son choix sur le thème de la mobilité professionnelle car cette notion s'est révélée être porteuse de sens dans la démarche GPEC et parce qu'elle est devenue incontournable dans l'environnement social. Le concept de mobilité professionnelle a évolué au cours de ces dernières années. Auparavant, la mobilité était quasi invisible et passait inaperçue, au-

jourd'hui elle est au cœur de l'actualité et peut être vue de deux manières différentes : soit comme une opportunité à saisir et dans ce cas la mobilité professionnelle est provoquée par le salarié, soit comme un risque et donc associée à des difficultés à surmonter.



La déclinaison de l'accord GPEC du 3 novembre 2011 a engendré des actions contributives notamment de la part de l'Observatoire qui a apporté des informations sur les tendances quantitatives des cinq dernières années pour chaque métier-repère. L'observation de ces évolutions a été suivie d'une réflexion prospective sur l'évolution des métiers-repères dans les années à venir ce qui a permis d'identifier les métiers dits les plus sensibles et/ou en tension. Lors des différents échanges, il a été mis en évidence que la mobilité professionnelle s'inscrivait dans cette démarche GPEC et se présentait comme un facilitateur du changement.

En effet, entreprendre une démarche de mobilité professionnelle peut permettre :

- d'assurer son employabilité pour faire face à l'allongement de la durée de vie professionnelle et anticiper les ruptures possibles de son parcours professionnel rendues quasi inévitables dans le contexte économique difficile que l'on connaît aujourd'hui,
- de se préparer aux réorganisations des entreprises de plus en plus fréquentes qui peuvent engendrer des changements de postes et ne pas subir ces mobilités internes ou externes.

Cependant pour entreprendre cette démarche il est nécessaire d'avoir une visibilité professionnelle sur ses compétences et son parcours de professionnalisation.

Comment les compétences peuvent être reprises et étudiées pour faciliter la mobilité ? Quels sont les enjeux de la mobilité professionnelle ? Quels sont les facteurs déclencheurs de la mobilité ? Comment les entreprises gèrent-elles en interne cette démarche ?

Les enjeux de la mobilité

Olivier Liaroutzos, ANACT *

Responsable du département changements technologiques et organisationnels



La mobilité est un sujet vaste et complexe qui peut être perçue différemment par les individus selon leurs propres expériences. Cependant, plusieurs notions constantes gravitent autour de la mobilité : la notion de qualification qui définit le sta-

tut de l'individu, la notion de métier et de compétences qui détermine le travail, la notion de place qui renvoie à une situation à un instant T dans un environnement donné.

Pour illustrer l'importance de la mobilité au sein de la population active et tenter de définir un périmètre de la mobilité, Olivier Liaroutzos nous propose quelques statistiques :

- un français sur deux n'exerce pas le métier pour lequel il a été préparé. En effet, la plupart des personnes à la sortie du système éducatif, entament leur carrière professionnelle par un métier autre que celui auquel il aspirait. Ceci est souvent dû en général à un concours de circonstances, et au fait qu'il n'y a pas toujours adéquation entre le profil d'un individu et la demande du marché du travail,
- un salarié sur cinq change de métier, ce changement s'effectue le plus souvent au sein de la même entreprise,
- le changement d'entreprise est plus fréquent pour les métiers moins qualifiés,
- la mobilité des cadres plus fréquente au sein d'une même entreprise,
- un quart des salariés exercent au cours de leur vie professionnelle des fonctions de tutorat.

Ces données nous montrent à quel point les individus sont mobiles et capables de s'adapter.

→ Le premier enjeu : rendre visible les capacités d'adaptation de chacun qui passent la plupart du temps inaperçues en les valorisant davantage.

«Un Français sur deux n'exerce pas le métier pour lequel il a été préparé.»

* ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

La mobilité est indissociable des progrès techniques

En effet l'évolution des nouvelles technologies d'information et de communication est exponentielle. Les NTIC effacent les frontières entre l'espace de travail et l'espace privé, elles développent les compétences chez les uns et les autres et donc les rendent plus mobiles, elles ont une incidence sur l'organisation des entreprises.

Pour accompagner le salarié dans sa mobilité professionnelle plusieurs dispositifs de formation ont vu le jour, et les politiques de

GPEC se sont multipliées au sein des entreprises.

Ainsi, les problématiques liées à la mobilité sont montées en puissance. On parle désormais de compétences transversales et transférables et de parcours professionnel.

Les salariés au cours de leur vie professionnelle acquièrent des compétences dites transversales qu'ils vont pouvoir faire valoir pour passer d'une situation professionnelle à une autre. (Exemple : compétences linguistiques).

Ils acquièrent également des compétences transférables, compétences

spécifiques à un métier utilisables dans un métier relativement différent (exemple compétence de maintien de l'ordre qui peut être utile pour exercer un métier d'agent de police ou d'agent de sécurité).

La loi sur la Sécurisation du parcours professionnel, notamment avec la création du compte personnel de formation (CPF) offre un moyen facilitateur à la problématique de mobilité pour les entreprises et les organisations syndicales.

→ Le deuxième enjeu : utiliser ses compétences pour négocier sa mobilité

La question de mobilité répond également à la problématique de la qualité de vie au travail

Savoir concilier l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés avec l'amélioration des compétences des salariés en

entreprise est devenu monnaie courante.

Les ressources humaines, les partenaires sociaux et le management

de proximité avec notamment les entretiens annuels, constituent les points de contacts incontournables pour établir des plans de mobilité.

→ Le troisième enjeu : définir l'employabilité comme nouveau cadre de concertation pour considérer la mobilité

Les facteurs de la mobilité et la place de la VAE

Boris François,

Coordonnateur des études à l'OREF * au PRAO **



Boris François a présenté les résultats d'une étude que l'OREF a mené sur les mobilités observées dans le secteur sanitaire et social et qui peuvent être transférables d'un secteur à l'autre notamment au secteur bancaire.

Le Pôle Rhône Alpes d'Orientation (PRAO) est un groupement d'intérêt

public créé en 2004 par l'Etat, la région Rhône Alpes et les partenaires sociaux et a pour mission de travailler sur les sujets de l'orientation et la formation tout au long de la vie. Les études qu'il mène sont destinées aux professionnels de l'orientation afin de les aider dans leurs missions auprès du grand public.

Le PRAO fédère 20 réseaux et services de l'Accueil Information Orientation dont l'OREF, l'Observatoire Régional Emploi Formation qui travaille sur l'orientation et la formation ainsi que sur l'insertion professionnelle des jeunes, émet des diagnostics sectoriels et traite de la mobilité professionnelle.

Données de cadrage

- Chaque année un salarié sur cinq change de métier. On constate qu'il s'agit en général des mêmes personnes.
- La mobilité entre les métiers dépend souvent du métier exercé précédemment. En effet, tous les métiers ne permettent pas d'entamer une démarche de mobilité. Les métiers relevant d'une expertise spécifique sont peu mobiles (exemple : médecin, boulanger...) contrairement à d'autres métiers où l'on constate de fortes mobilités comme par exemple les métiers de l'industrie, de la restauration ou encore les métiers du tertiaire qui présentent un certain nombre de compétences transférables.

- Les jeunes et les ouvriers non qualifiés sont les populations les plus mobiles. A leur entrée sur le marché du travail, les jeunes connaissent pour la plupart une période d'instabilité. Le premier métier exercé n'est pas toujours en rapport avec leur formation initiale, pour la plupart ils sont tenus par des contrats de travail à durée déterminés ou encore des missions d'intérim.

- La mobilité interne est plus fréquente que la mobilité externe. Le changement de métier se fait en majorité au sein de la même entreprise.

- La mobilité n'est pas forcément synonyme de promotion. La plupart des personnes qui changent de métier gardent la même qualification professionnelle. Les mobilités ascendantes ne sont pas fréquentes.

Facteurs déclencheurs de la mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle est due à l'interaction de plusieurs facteurs. Il n'existe pas de facteur clé, unique qui pousse l'individu à être mobile. Deux types de facteurs peuvent être distingués :

- les facteurs personnels liés à l'individu
- les facteurs externes liés au monde économique.

Parmi les facteurs personnels, on retrouve les choix de vie et les choix de carrière. Ainsi, la situation familiale, le choix du territoire peuvent

amener ou non les personnes à être mobiles. La mutation du conjoint dans une autre région peut amener un individu à changer de métier. A contrario, l'attachement à un territoire peut constituer un frein à la mobilité. La volonté de progresser, de se spécialiser, d'améliorer des conditions de travail ou de se reconverter peuvent être des facteurs déclencheurs de la mobilité.

A noter que suivant l'âge et l'expérience professionnelle de la personne, les choix personnels ne sont pas les mêmes.

On compte parmi les facteurs externes les évolutions technologiques, comme le numérique ou l'automatisation des tâches qui peuvent avoir des répercussions sur le changement de métier, les évolutions d'organisation ou des suppressions d'emplois, les évolutions pratiques de recrutement liées ou non à la réglementation qui poussent à recruter à un plus haut niveau de qualification qu'auparavant, et enfin l'impact de la conjoncture économique qui selon que la situation favorisera ou non la mobilité.

« Chaque année, un salarié sur cinq change de métier. »

Essai typologique – cas du secteur sanitaire et social

L'étude menée au sein de l'OREF dans le secteur sanitaire et social a permis de comprendre les parcours et trajets professionnels des salariés et les raisons de leur mobilité. Cet essai typologique peut-être également utilisé pour le secteur bancaire.

Un contexte réglementaire en évolution

La mobilité « réglementaire » : le contexte réglementaire joue en rôle important dans la décision de mobilité. Suite à une nouvelle réglementation, le salarié exprime le besoin d'acquérir des connaissances supplémentaires en vue d'obtenir un niveau de diplôme plus important. L'entreprise doit donc

accompagner le salarié pour obtenir les nouvelles qualifications pour pouvoir continuer à exercer ce métier. Dans le secteur bancaire, suite à de nouvelles réglementations le chargé de clientèle particuliers a dû se doter d'une certification dite AMF pour pouvoir continuer à exercer son métier.

Un métier, une pluralité de publics et d'établissements

La mobilité « curiosité » : ce type de mobilité concerne les métiers qui peuvent être exercés auprès de différents publics et / ou établissements. Le chargé de clientèle particuliers peut à un moment donné de son parcours professionnels exercer son métier dans un centre de relation clients à distance.

La mobilité « maintien de compétences » : pour continuer d'exercer son métier, l'individu doit maintenir ses compétences et les faire progresser.

La mobilité « flexibilité » : cette mobilité concerne les échanges inter-établissements.

* OREF : Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation

** PRAO : Pôle Rhône-Alpes d'Orientation

Un métier, une diversité des conditions d'emplois et de travail

La mobilité « prévention » : au cours de sa carrière la personne peut connaître une usure physique et psychologique, la mobilité prévention permet alors de prévenir ce risque.

Des frontières glissantes ou floues entre métiers

La mobilité « reconnaissance » : il s'agit d'une personne qui exerce un métier pour lequel elle n'avait pas les compétences ou le diplôme requis à la base.

La mobilité « opportunité » : petit à petit la personne va être amenée à exercer des tâches connexes à son métier

La mobilité « confort » : il s'agit de la mise en concurrence des conditions d'emploi qui va pousser l'individu à changer de métier. Il va passer par exemple d'un CDD à un CDI.

et puis à exercer un autre métier. Un glissement des tâches se réalise.

La mobilité « alignement » : des similitudes de tâches entre les métiers s'opèrent.

La place de la VAE dans la démarche mobilité

Créée en 2002, la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE) est un droit individuel qui permet à toute personne de faire reconnaître les compétences qu'elle a acquises au cours d'une activité professionnelle en obtenant une certification en lien avec son expérience.

Profil type

Au cours de l'étude un profil-type de personne ayant recours à la VAE s'est dessiné. Il s'agit majoritairement de personnes ayant un niveau inférieur ou égal au CAP-BEP, souvent des employés qui travaillent dans le domaine de

la santé, de l'action sociale et des services aux particuliers.

Peu de personnes ont recours à la VAE dans le secteur financier.

Motivations

Les principales motivations des individus pour s'engager dans un parcours de VAE sont :

- valoriser ses compétences professionnelles à travers l'obtention d'une certification,
- avoir un niveau de qualification supérieur,
- obtenir une augmentation de salaire,
- et réaliser une mobilité professionnelle interne ou externe.

une démarche individuelle, l'entreprise ne dispose pas toujours de postes plus qualifiés à pouvoir.

Par ailleurs, la vision de la VAE varie d'une entreprise à une autre. Certaines encouragent en effet le recours à ce dispositif qui permet à l'individu de sécuriser son emploi et son parcours professionnel, d'autres ont une vision de ce dispositif plutôt négative.

La VAE a davantage d'effets sur l'employabilité des personnes et permet le changement de métier, voire d'entreprise ou de contrat. Elle peut jouer un rôle également dans des modifications de mission, un accroissement des responsabilités, une meilleure autonomie et permet à l'individu d'avoir une meilleure confiance en lui.

Témoignages des banques

Dominique Barbier, Société Générale, Responsable de la mobilité Campus métiers mobilité



Dominique Barbier a présenté le nouveau dispositif de mobilité interne créé à la Société Générale en 2013 : Le campus métiers mobilité. Il s'agit d'un centre d'expertise qui regroupe les conseillers de mobilité et d'animation de la GPEC. Dans le contexte de transformation que connaît aujourd'hui le monde bancaire, ce dispositif

répond à la nécessité de mettre en place un processus de pourvoi de poste anticipé, intégré et piloté. Ainsi, le principe clé du Campus est de donner la priorité à la mobilité interne des collaborateurs.

Isabelle Lamotte, BNP Paribas, Responsable staffing interne mobilité pour le groupe en France



Par son témoignage, Isabelle Lamotte a présenté le dispositif permanent de gestion de l'emploi en France qui a été mis en place par BNP Paribas pour accompagner ses salariés dans leur démarche de mobilité interne. L'organisation décentralisée de la fonction RH favorise la proximité avec les collaborateurs et les managers

et est orientée sur la mobilité active de ses collaborateurs. Des structures d'animation de la mobilité sont organisées au sein de ce dispositif.

Conclusion

Pierre Lamblin, Directeur du département Etudes et Recherche de l'APEC



Quatre éléments viennent caractériser la mobilité professionnelle :

Les compétences

Les compétences requises pour l'exercice des métiers sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui qu'auparavant. Sont recensées en moyenne douze compétences pour les métiers débutants et une vingtaine pour les confirmés. Parmi

les compétences exigées, on retrouve des compétences transversales telles que les compétences linguistiques, managériales ou encore de gestion financière. Cette demande accrue en compétences agit bien entendu sur les leviers de la mobilité.

Les différentes formes de mobilité

- La mobilité externe, vers une autre entreprise dépend de la conjoncture économique. En 2012, 7% des cadres ont changé d'entreprise contre 10% avant la crise.
- La mobilité interne, reste assez stable, 19% des cadres ont effectué une mobilité à l'intérieur de l'entreprise.
- La mobilité géographique n'est quant à elle pas toujours évidente du fait des difficultés de logement qui peuvent se poser.
- La mobilité internationale concerne les expatriés mais se fait de plus en plus rare.

Les motivations

Les motivations sont différentes selon l'âge. Concernant la mobilité externe, les moins de 30 ans sont motivés par des questions salariales, les 30 - 40 ans par la découverte de nouveaux horizons et les plus de 50 ans par de meilleures conditions de travail.

Pour ce qui est de la mobilité interne, la motivation principale, tout âge confondu est celle de développer des compétences.

Quelle que soit la forme de mobilité, les cadres les plus confiants en leur avenir sont ceux qui ont exercé une mobilité dite « volontaire ».

Les pratiques de la mobilité interne

De façon générale, la mobilité interne est surtout développée dans les grandes entreprises qui ont plus de moyens financiers que les petites. La plupart de celles-ci reconnaît le bénéfice que peut apporter le développement d'une politique de mobilité interne pour l'entreprise : avoir des salariés plus compétents, fidéliser les collaborateurs, accompagner les parcours professionnels et contribuer à promouvoir la mixité et la diversité.

Statistiques

Le point sur la population bancaire AFB

Profil des salariés des banques AFB

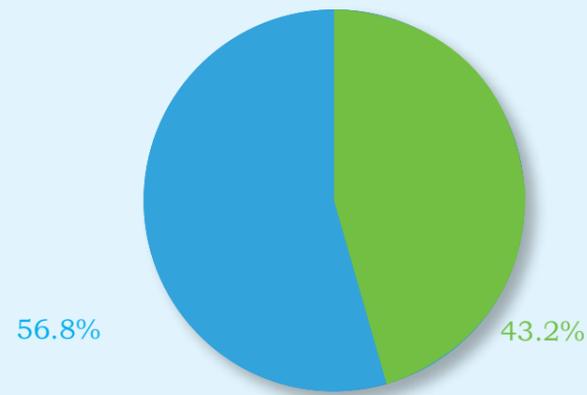
au 31/12/2012

Nombre de salariés des banques AFB

208 284

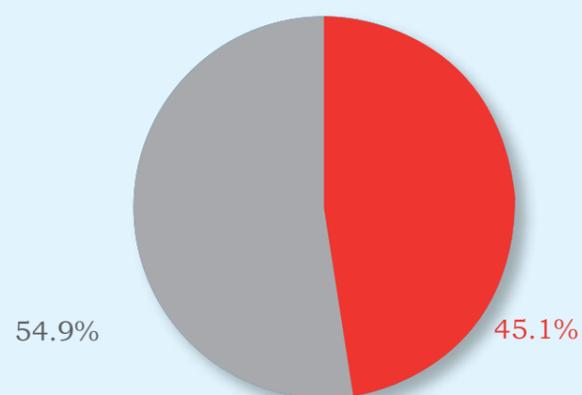
Répartition des effectifs

Femmes / Hommes

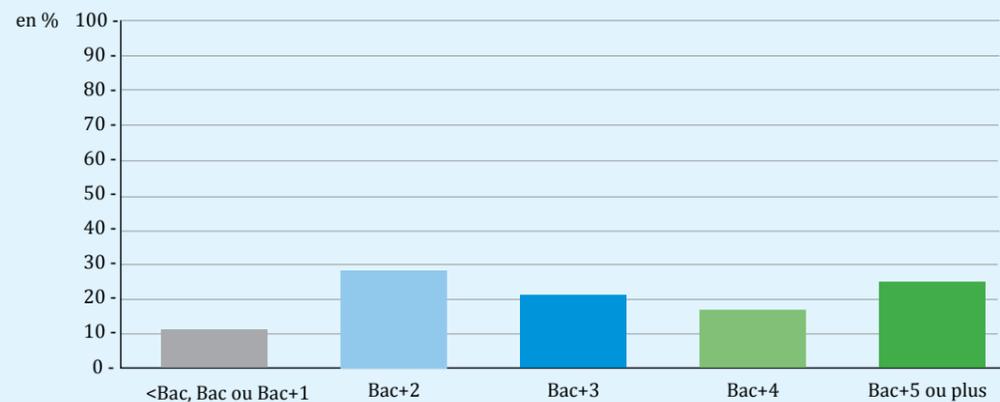


Répartition des effectifs

Cadres / Techniciens

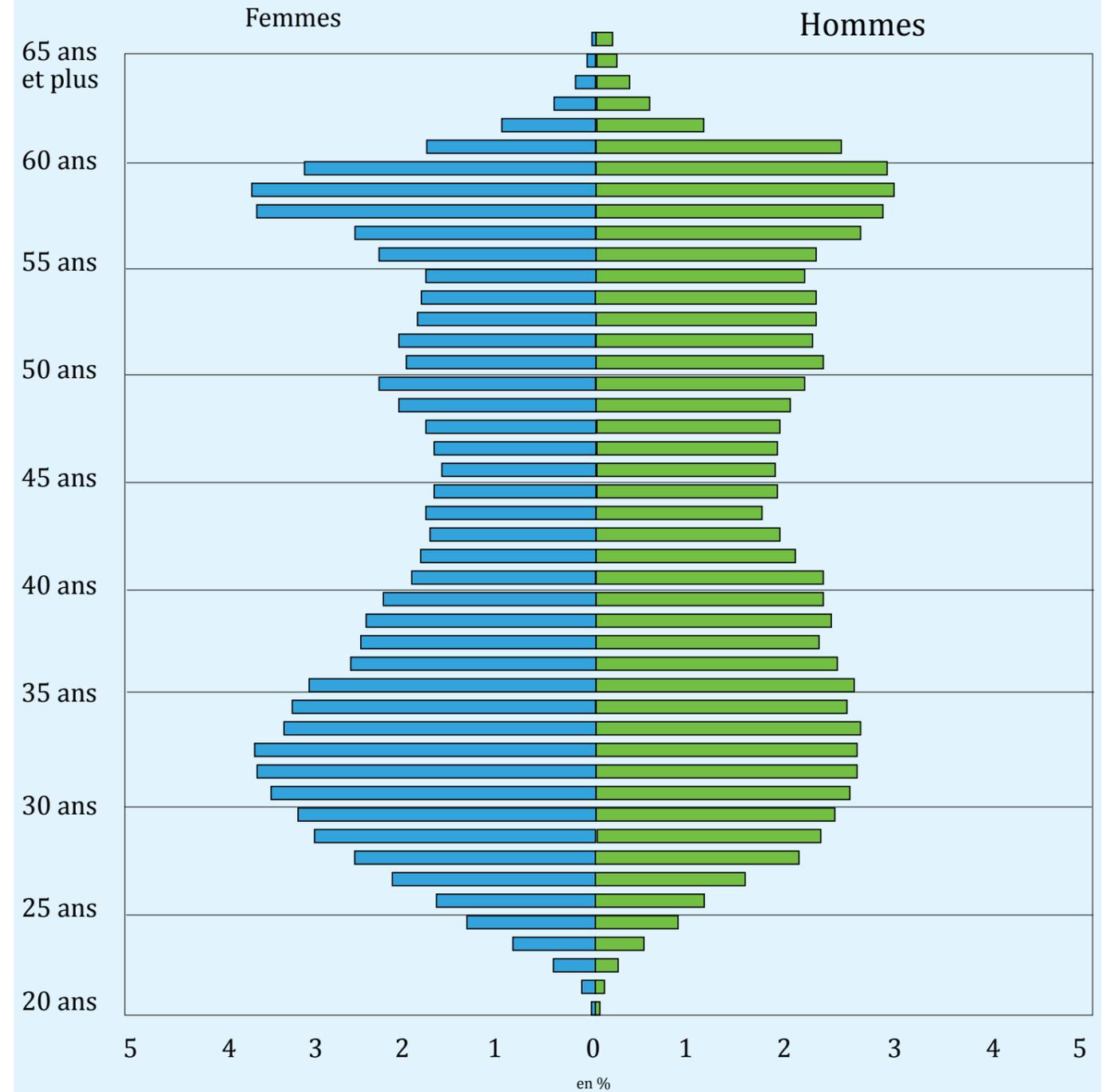


Structure des effectifs par embauches par diplôme



en %	2012
<Bac, Bac ou Bac +1	10.1
Bac+2	28.4
Bac+3	20.9
Bac+4	16.7
Bac+5 ou plus	23.9
Total	100

Pyramide des âges



Moyenne d'âge
42.4 ans

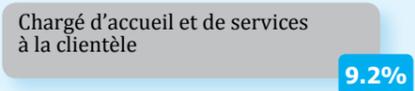
Part des seniors (+50 ans)
32.4 %

Profil métiers de la branche AFB au 31/12/2012

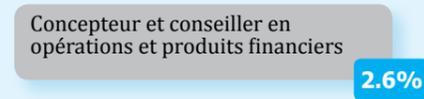
Répartition des effectifs par métier-repère et par grande famille de métiers par rapport à la population bancaire totale AFB

Force de vente : 52%

Banque de réseau



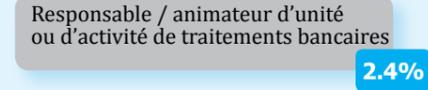
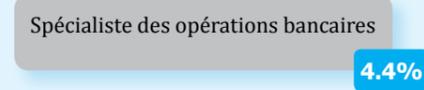
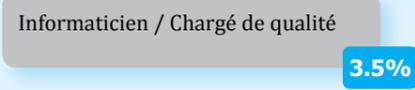
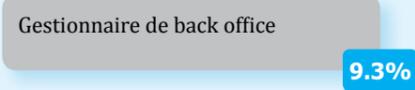
BFI*



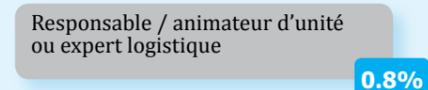
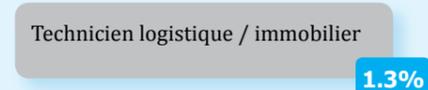
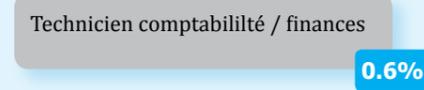
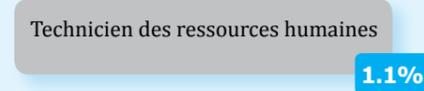
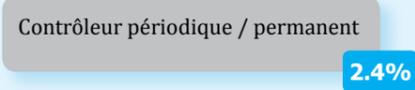
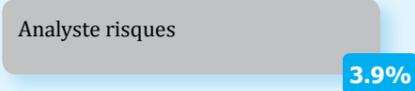
Gestion d'actifs



Traitements des opérations : 27.1%



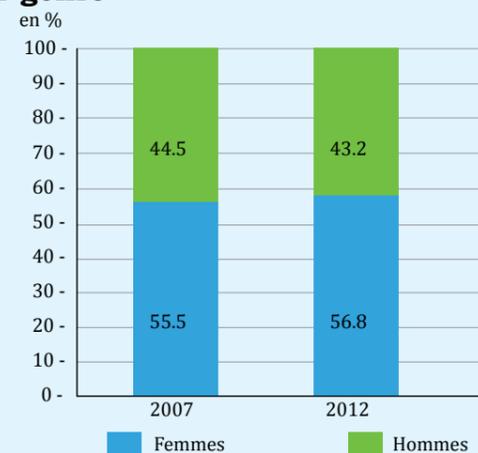
Supports : 20.9%



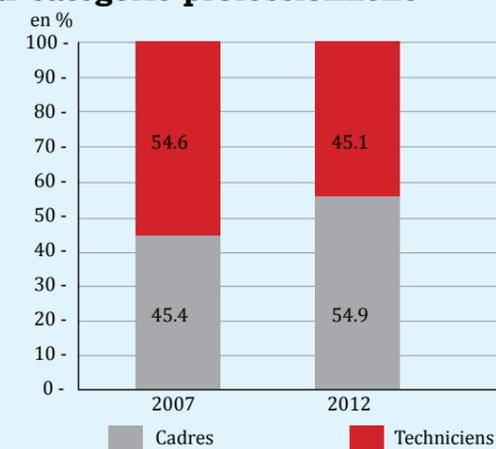
* BFI : Banque de Financement et d'Investissement

Tendance des effectifs des banques AFB du 31/12/2007 au 31/12/2012

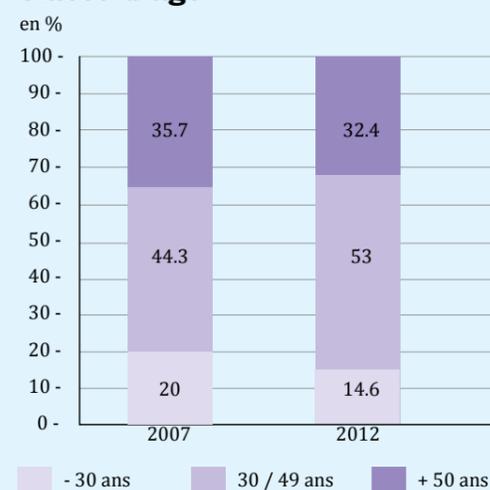
Evolution des effectifs par genre



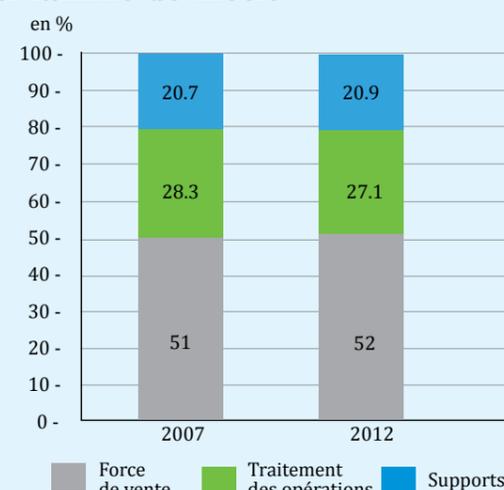
Evolution des effectifs par catégorie professionnelle



Evolution des effectifs par classe d'âge



Evolution des effectifs par famille de métier



Formation professionnelle

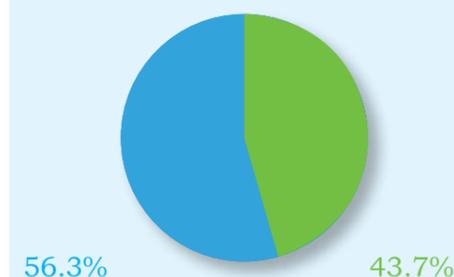
au 31/12/2012

Nombre de salariés formés

133 926 soit **64.3%**

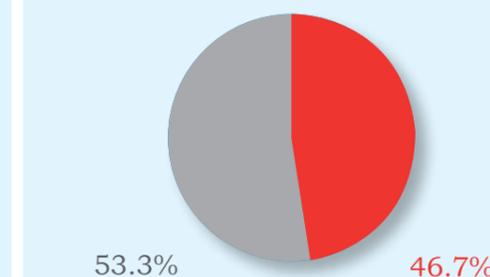
Répartition des salariés formés

Femmes / Hommes



Répartition des salariés formés

Cadres / Techniciens

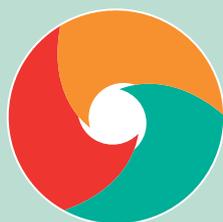


Part de la masse salariale consacrée à la formation

3.8%

Durée moyenne de formation par salarié

30.7 heures



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

Responsable de l'Observatoire

François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire

Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP

18, rue La Fayette - 75009 PARIS
Tél. 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr