



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

RAPPORT ANNUEL 2014

Observatoire des métiers de la banque



Une veille et un regard sur l'évolution des métiers de la banque.

SOMMAIRE

L'Observatoire	p. 4
Étude : Les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement - BFI	p.6
Étude : L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et l'évolution du rôle managérial	p.8
Partenariat ONISEP : Pourquoi pas moi ? La banque	p.10
Le guide des métiers-repères de la banque	p. 11
La formation	p.12
Le colloque annuel : Les impacts humains de la transformation numérique dans la banque	p. 14
Profil de la branche - chiffres 2013	p.16



L'Observatoire

Les missions

L'Observatoire a été créé le 8 juillet 2005 par l'Association Française des Banques (AFB). Son objectif est d'exercer une veille active sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers, les facteurs d'évolution ainsi que sur la situation professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

Sa mission le conduit à :

- étudier l'évolution des métiers dans une optique prospective,
- identifier les facteurs d'évolution de l'emploi,
- Constituer et suivre les bases de données statistiques nécessaires,
- mener des études sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- réaliser des comparaisons européennes.

L'équipe de l'Observatoire et la cellule statistique

Coordonne les activités de l'Observatoire et recueille les données statistiques.



De gauche à droite et de haut en bas : François Laffond - responsable de l'Observatoire, Mélanie Hulin - chargée d'études de l'Observatoire, Christel Benard - responsable de la Cellule statistique, Barbara Gicquel - statisticienne

L'association BMEP Banque Métiers Égalité Professionnelle

Assure le fonctionnement de l'Observatoire (gestion du budget, gestion de l'administration).

La CPNE Commission Paritaire Nationale de l'Emploi

La CPNE constitue l'organe d'orientation politique de la branche en matière d'emploi et de formation.

OPCABAIA

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

Le comité de pilotage

Constitué de deux délégations, syndicale et patronale, le comité de pilotage est chargé de :

- proposer et valider les sujets d'études,
- de faire des recommandations sur les modalités de mise en oeuvre,
- de suivre l'état d'avancement des travaux,
- d'émettre des avis sur le bon déroulement des études,
- de décider de la publication et diffusion des travaux.



La délégation patronale



De gauche à droite et de haut en bas : Stéphanie Leloup - Société Générale, Sébastien Maire - Banque BPCE, Éric Bazin - CACIB, Laurence de Gennes - La Banque Postale, Marie-Noëlle Cieren - BNP Paribas, Bénédicte Amory - HSBC, Muriel Haddad - LCL, Michèle Rossi - AFB, Geneviève Lhomme - CFPB.



La délégation syndicale



De gauche à droite et de haut en bas : Martine Cognet - CGT, Patrick Mory - CGT, Hélène Danesi - CFDT, Philippe Salomé - CFDT, Karine Crapat - CFTC, Jean-Marc Dupon - SNB CFE CGC, Hervé Béguinet - SNB CFE CGC, Pascal Lagrue - FO, Thierry Rodier - FO.

Étude : Les métiers de la BFI

Forte d'expertises reconnues dans le conseil et l'ingénierie financière, la Banque de Financement et d'Investissement propose des solutions sur mesure pour les grandes entreprises, les institutions financières et le secteur public. Sa dimension à la fois locale et internationale en fait un partenaire de référence pour l'ensemble des acteurs économiques.

Les trois lignes métiers de la BFI

Le financement des grandes entreprises - Corporate Banking

Le Corporate Banking vise à pourvoir aux besoins globaux de la clientèle de la BFI. Qu'il s'agisse de besoins de financement d'un projet ou d'investissement (recapitalisation, introduction en bourse), le « Corporate Banking » est la clé de voûte de la BFI.

Il est à même de proposer à ses clients :

- des solutions de financement de projet, qu'il élaborera,
- en partenariat avec l'«Investment Banking», des solutions de financement de ressources (montage d'émissions en capital) ou des solutions d'investissements telles qu'une acquisition, une fusion,
- en partenariat avec le «Global Capital Markets», des solutions d'investissements financiers sur les marchés financiers.

La banque d'investissement, conseils et ingénierie financière - Investment banking

L'activité d'Investment Banking tient lieu d'ingénierie financière au sein de la BFI. C'est dans ce secteur que sont élaborés les montages financiers principalement destinés :

- à l'émission de capital pour les grandes entreprises,
- aux opérations de fusions et acquisitions («Mergers and Acquisition») pour lesquelles, l'Investment Banking a également un rôle de conseil auprès des clients Corporate.

La banque de marché ou les activités sur les marchés financiers - Global Capital Markets

Les activités de marchés ou « marchés des capitaux » sont le lieu où se négocient et s'exécutent les transactions sur les marchés financiers. Cette activité est logée au sein de la Banque de marché de la BFI, dite « Global Capital Markets ». C'est dans cette activité que l'on retrouve le métier phare de la BFI : le Trader.



Les métiers de la BFI

Le financement des grandes entreprises - Corporate Banking

- le responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises
- le chargé d'études clientèle

La banque d'investissement, conseils et ingénierie financière - Investment Banking

- senior banker
- chargé d'affaires fusions/acquisitions
- chargé de financements structurés
- l'analyste private equity

La banque de marché ou les activités sur les marchés financiers - Global Capital Markets

- trader
- sales
- originateur
- structureur
- syndicateur
- analyste quantitatif
- analyste financier
- économiste de marché

Les perspectives d'évolution vers ou au sein des métiers de la BFI

Les perspectives d'évolution des métiers sont assez hétérogènes. Les métiers historiques (trader, sales, senior banker, et autres postes d'opérateurs de marchés) sont en voie de stabilisation (remplacement des départs), sinon en cours de rationalisation.

Conditions d'accès

Les conditions d'accès restent cependant assez classiques : grandes écoles de commerce ou d'ingénieur, niveau d'étude équivalent à Bac+5 a minima pour la majorité des métiers, à l'exception des métiers du Back Office. En effet, les métiers de la BFI, qu'ils soient positionnés en Front Office, ou dans les Fonctions supports, sont extrêmement pointus et requièrent un haut niveau d'expertise, ciblés par domaine de compétence.

Principales compétences attendues

- L'anglais, la norme professionnelle

Outre, l'indispensable compétence métier, envisager une carrière au sein de la Banque de Financement et d'Investissement nécessite un usage aisé de la langue anglaise. Tourné vers l'international, l'environnement de travail est essentiellement anglo-saxon.

- Le savoir-être commercial

Tout opérateur de marché est désormais au service du client : que ce soit dans le cadre d'un projet de financement ou d'investissement, les clients achètent désormais un produit et un service.

- La culture du risque

Facteur indispensable au développement de l'activité dans un environnement maîtrisé : chacun des acteurs de la Banque de Financement et d'Investissement se doit d'identifier les risques pris ou encourus pour chacune des étapes d'une opération financière.

Évolution et passerelles de mobilité

- des autres lignes métiers vers la BFI

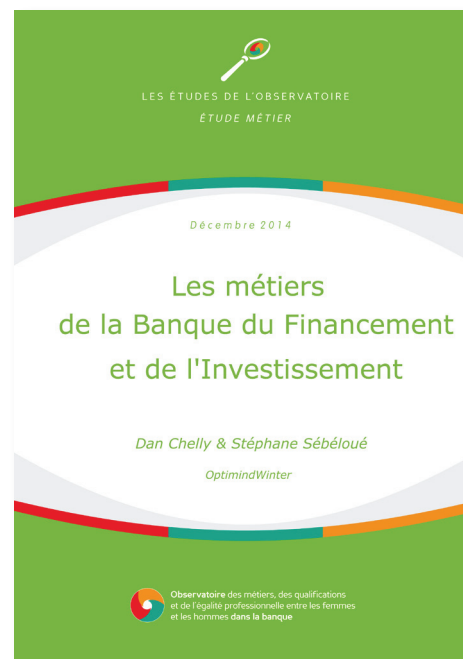
Ce type de mobilité trouvera davantage de légitimité pour les collaborateurs évoluant dans les activités connexes à la BFI qui de fait, possèdent a minima une connaissance des marchés financiers. C'est pourquoi, intégrer la BFI en provenance d'autres lignes métiers s'avère compliqué quoique dans l'absolu toujours possible.

- des fonctions support vers le front office

Naguère possible, ce type de mobilité n'est maintenant plus envisageable. L'expérience tirée des derniers scandales financiers a donné naissance à des «Back To Front Policies» qui édictent le parcours de combattant que doivent franchir les candidats aux postes de Sales ou encore de Trader.

- mobilité intra BFI

Ce type de mobilité est la plus répandue. Elle permet, notamment aux fonctions de contrôle et de gestion du risque de recruter des collaborateurs disposant de solides compétences métiers, conditions de succès pour un dialogue constructif avec les opérateurs de marché. Ces mobilités se font donc essentiellement d'une fonction support à une autre. À noter également que les mobilités à l'international sont très ouvertes et souhaitées sur ce type de métier.



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Étude : L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et l'évolution du rôle managérial

Le numérique transforme drastiquement les usages et les pratiques, tant des clients que des collaborateurs. Il infuse plus d'instantanéité dans les relations, en facilitant la communication et les échanges d'information. L'information est à présent à portée de tous, alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques. Son développement, tant dans la sphère privée que professionnelle, bouleverse les rapports entre les banques et leurs clients.

Évolution de l'environnement du chargé de clientèle particuliers

De nouveaux modèles de la relation client

Les banques innovent constamment dans la relation client de proximité et à distance, la relation client se complexifie avec la démocratisation de deux types d'interaction à prendre en compte :

- la relation personnalisée, vise à apporter aux clients des conseils et des propositions de produits plus complexes et adaptés à leurs besoins.
- la relation automatisée, regroupe les services mis en œuvre de façon permanente par les banques, qu'ils soient réalisés à distance (internet, smartphone) ou au sein des agences via les bornes automatiques disponibles 24h/24.

Vers un parcours client omnicanal

Afin de couvrir l'ensemble des besoins des consommateurs et d'intégrer les nouvelles dimensions de la relation client, les banques développent leurs canaux de distribution dans une logique omnicanale, positionnant le client au cœur de ce dispositif : agences, réseaux sociaux, internet et e-banking, mobile et m-banking, téléphone).

La développement de nouveaux concepts d'agence

Le développement du multicanal, voire à plus long terme de l'omnicanal, et l'évolution des comportements des clients obligent les banques à repenser l'ensemble de leur réseau de distribution.



Les formats d'agence sont à repenser selon 3 axes :

- la spécialisation ou la polyvalence des offres proposées au client dans l'agence : la banque vend-elle son offre complète dans toutes ses agences ou spécialise-t-elle ses agences ? (par exemple, agence spécialisée sur le crédit immobilier),
- l'adaptation des agences en fonction de segments de clientèle (par exemple, agence spécialisée pour les entreprises),
- l'adaptation des agences en fonction de la zone géographique (zone urbaine, rurale ou résidentielle).

Adaptation du chargé de clientèle particuliers aux nouveaux besoins des clients

Un nouveau positionnement du métier dans l'agence

L'évolution des besoins clients et le développement du numérique incitent les banques à repenser leur approche commerciale et en particulier le rôle et les compétences du chargé de clientèle particuliers en contact direct avec ces changements, deux scénarii possibles :

- le chargé de clientèle particuliers se spécialise sur des types de produits ou services donnés pour adopter un rôle d'expert,
- le chargé de clientèle particuliers adopte un rôle de « super-généraliste », il dispose d'un portefeuille client affecté. Il est focalisé sur la relation client et doit traiter l'ensemble de ses demandes.

Développement de nouvelles activités

- Orientation de la posture de vente des conseillers vers une approche centrée client,
- Développement d'une relation de confiance avec le client,
- Davantage de proactivité dans les activités commerciales,
- Développement du rôle d'expertise,
- Maîtrise des aspects règlementaires et de conformité.

Les méthodes d'accompagnement du chargé de clientèle particuliers dans ces changements

- Amélioration du contenu des formations : l'accompagnement de la transformation du métier du chargé de clientèle particuliers passe par la mise en place d'un parcours de formation adapté aux nouveaux enjeux du numérique. Les formations doivent veiller à accompagner le changement d'état d'esprit vis-à-vis du numérique et à réduire les freins d'usage.
- Transformation des méthodes d'apprentissage : le développement du numérique a permis la multiplication des techniques et méthodes de formation, favorisant la mise en place de parcours personnalisés et adaptés aux besoins et contraintes des collaborateurs. Les banques doivent tirer parti de ces outils afin d'être en mesure de former et d'accompagner au mieux les chargés de clientèle particuliers. Ces solutions permettent également des réductions de coûts importantes, puisqu'elles permettent de réaliser les formations à distance.

Évolution du rôle managérial

La transformation numérique a considérablement modifié les attentes des clients, le monde de la banque et par conséquent les métiers en agences bancaires. Parmi les métiers impactés par le numérique, celui du chargé de clientèle n'est pas le seul concerné par de profonds changements : les métiers des managers en agence (managers intermédiaires et directeurs) doivent également être repensés. Ces derniers doivent s'adapter aux nouvelles attentes des conseillers envers leur hiérarchie, avec laquelle les rapports évoluent. Par ailleurs, les métiers de managers se complexifient dans la mesure où ils doivent encadrer deux types de

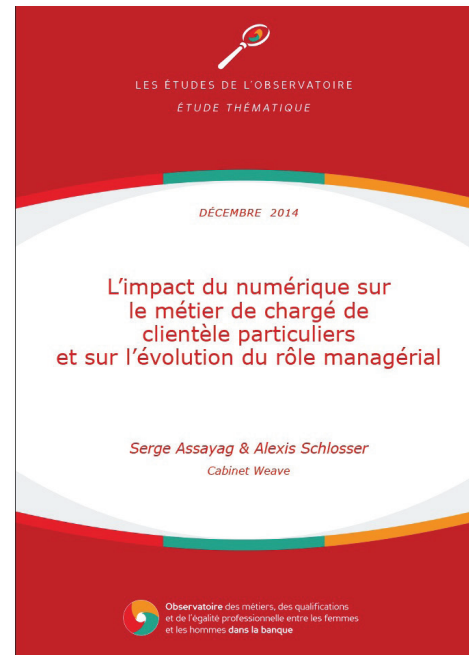
conseillers clientèle ayant des besoins différents :

- les conseillers qui ont encore à intégrer les outils numériques dans leurs pratiques à l'aide d'un soutien managérial relevant de la formation et du coaching,
- les conseillers de la génération Y, dont la maîtrise naturelle des outils numériques et les nouvelles attentes constituent un challenge pour les managers des agences.

Pour le manager, le principal enjeu consiste donc à passer d'un management basé sur la performance commerciale à un management intégrant les nouveaux fonctionnements liés au numérique et aux nouvelles formes d'interactions.

Les principaux défis du manager sont de gérer les écarts générationnels en termes d'attentes et d'usage du numérique, de faciliter l'accès des collaborateurs à l'information et de s'adapter à une organisation plus collaborative et immédiate.

Une des clés pour y parvenir est d'adopter un rôle de coach et d'instaurer une dynamique communautaire au sein de l'équipe et de la banque. En revanche, innover dans les pratiques managériales représente un véritable challenge car cela implique un changement culturel de la part des managers.



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Partenariat Onisep : Pourquoi pas moi ? La banque

L'Observatoire a réalisé avec l'ONISEP le deuxième numéro de leur collection «Pourquoi pas moi ?». 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.

Des réponses aux questions que les jeunes se posent

- «Comment rebondir et passer de la philosophie ou de la musique à la banque ?»,
- «J'ai arrêté mes études après un CAP ou un bac pro : travailler dans la banque, est-ce possible ?»,
- «Pourrai-je reprendre des études et me former en entreprise ?»,
- «Après un accident ou une maladie, pourrai-je faire carrière dans la banque ?».

Douze jeunes professionnels apportent des éléments de réponse à travers leur témoignage

Ils livrent leurs parcours et expliquent pourquoi ils ont osé.

Des outils pour rentrer de plain-pied dans le secteur

Tryptique : les métiers de la banque

- En ouverture, la chaîne des métiers déployée sur un triptyque vous invite à rentrer dans l'univers de la banque. Pour chaque famille de métiers, un ou plusieurs portraits sont proposés, avec un descriptif de l'activité et des repères sur le métier.

Les filières de formation

- En fin de numéro, un graphique représente les filières de formation classiques tout en montrant comment certains ont dessiné leur parcours sur-mesure



Pour en savoir plus, retrouvez la publication sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Le Guide des métiers-repères de la banque

Depuis sa création, l'Observatoire des métiers de la banque de l'AFB s'applique à fournir de l'information sur les métiers du secteur bancaire via son site internet. Ainsi, des fiches métiers permettant de mieux identifier et caractériser les métiers-repères de la banque ont été créées et mises en ligne dès l'ouverture du site internet.

Afin de compléter les modes de diffusion et faciliter l'accès à l'information, l'Observatoire a souhaité regrouper toutes ces fiches métiers sur un support papier.

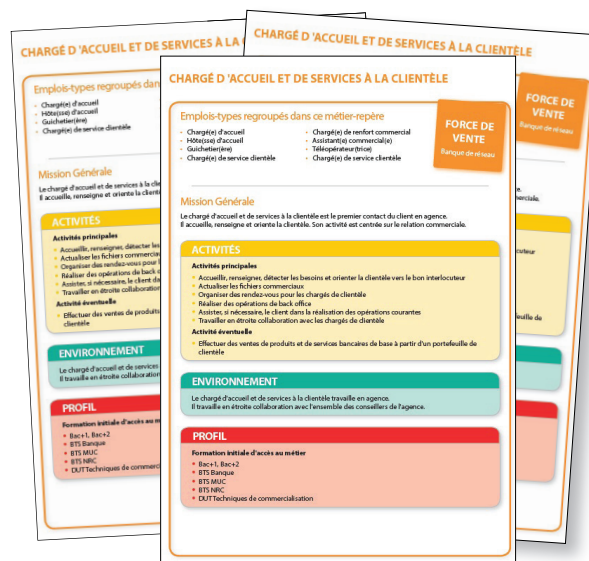
La présentation se déploie de la manière suivante :

- les emplois-types regroupés dans chaque métier-repère,
- la mission décrite en une ou deux phrases pour résumer le rôle principal du métier,
- les activités types pour appréhender le contenu du métier,
- l'environnement propre à l'exercice du métier,
- les formations initiales pressenties pour accéder au métier,
- le profil des compétences principales requises à l'exercice du métier,
- les mobilités possibles vers des métiers proches,
- les tendances générales d'évolution du métier.

Les informations contenues dans ces fiches métiers ne sont pas exhaustives. L'objectif étant d'offrir une information de base pour un large public, les salariés de la profession, les étudiants et les demandeurs d'emploi...



Pour en savoir plus, retrouvez la publication sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



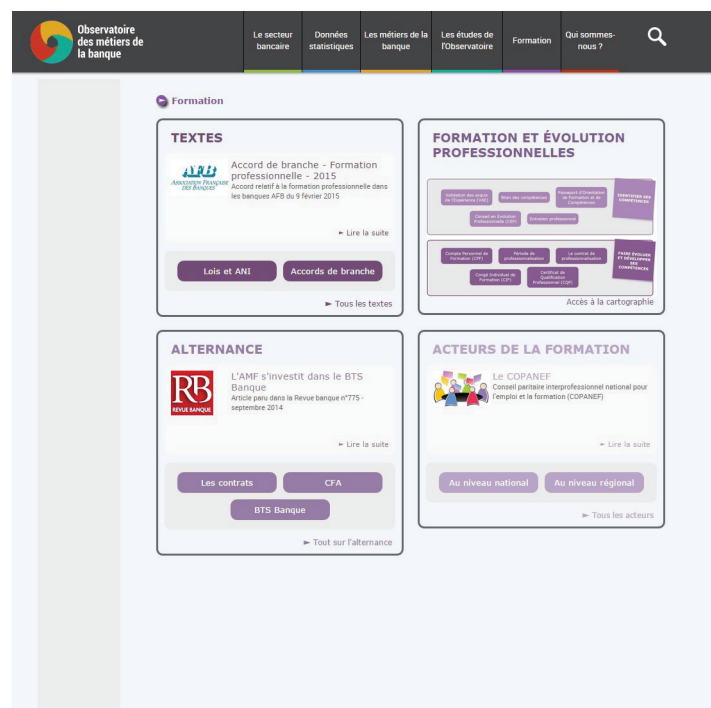
La formation

Les différents ANI⁽¹⁾ définissent les missions des OPMQ⁽²⁾ qui permettent aux branches professionnelles de conduire une politique de l'emploi et des qualifications. Dans l'ANI du 14 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.

Création d'une rubrique dédiée à la formation sur le site internet de l'observatoire

L'Observatoire a créé sur son site internet un espace dédié à la formation, dans lequel on retrouve :

- un accès aux différents textes relatifs à la formation professionnelle : Lois, Accords Nationaux Interprofessionnels, Accords de branche...
- des fiches sur les dispositifs de formation professionnelle : Compte Personnel de Formation, Validation des Acquis de l'Expérience, Congé Individuel de Formation...
- des informations sur l'alternance : contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, CFA...
- une présentation des différents acteurs de la formation : Les OPCA, CARIF-OREF, COPANEF et COPAREF...



⁽¹⁾ANI : Accord national interprofessionnel

⁽²⁾OPMQ : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

Accord de partenariat avec le réseau des CARIF-OREF

L'observatoire des métiers de la banque a signé le 22 janvier 2015 avec le réseau national des CARIF-OREF un accord-cadre de partenariat.

Cet accord s'inscrit dans la logique de la déclinaison de l'Accord National Interprofessionnel du 14 décembre 2013 invitant les branches et les observatoires à s'investir dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. Les CARIF-OREF en tant que relais régional contribueront à la mise en oeuvre d'axes de services, visant globalement à :

- faciliter l'accès à l'information sur le secteur de la banque et notamment dans le domaine de l'emploi (métiers, filières qualifiantes, accès à l'emploi, parcours, évolution du secteur,...) aux professionnels de l'information et de l'orientation, ainsi qu'au grand public,
- permettre à l'Observatoire de disposer d'une information sur le paysage « emploi » de la région,
- envisager des coproductions adaptées aux besoins locaux à partir des capacités d'analyse territoriale et de l'accès à des bases de données spécifiques,
- faciliter l'orientation des publics dans le cadre des démarches de premier niveau du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP - jeunes, salariés, demandeurs d'emploi, etc...) vers les entreprises du secteur.

L'accord-cadre pourra être décliné par des conventions techniques régionales ou interrégionales.

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.



Les CARIF (Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation) et les OREF (Observatoire Régional Emploi Formation) sont de structures régionales financées essentiellement par le Contrat de Projet entre l'Etat et les Régions.

Le colloque annuel : Les impacts humains de la transformation numérique dans la banque

L'arrivée du numérique a bouleversé le secteur de la banque, les habitudes des clients, les business model des banques, et implique la nécessité de réinterroger les métiers. Au delà de la transformation des modèles opérationnels, la réussite de l'adaptation des banques réside dans leur capacité à appréhender l'impact humain à de tels changements.

Le colloque annuel du 4 décembre 2014 de l'Observatoire des métiers de la banque a réuni une centaine de professionnels pour débattre de ce sujet. Plusieurs temps forts ont rythmé cette demi-journée :

- une présentation des enseignements majeurs issus des deux études menées sur les impacts du numérique publiées en mars et décembre 2014,
- une analyse sociologique : le digital est-il révélateur de la transformation des relations sociales ?
- une table ronde qui a réuni des acteurs clés de la transformation numérique de trois grandes banques et un représentant du secteur de la presse économique et financière. Les différentes questions posées aux invités de la table ronde ont permis d'approfondir le sujet et d'illustrer celui-ci par des retours d'expérience.



Auditorium de la Fédération Bancaire Française, le 4 décembre 2014

Présentation des enseignements majeurs issus des deux études menées sur les impacts du numérique

Pourquoi les banques doivent-elles se transformer ?

Le comportement des clients et les façons de travailler se sont transformés avec l'arrivée du numérique. Les banques ont besoin d'évoluer pour répondre à ces changements.

Comment définir la banque numérique ?

La banque numérique peut être définie comme étant CIAS :

- Connectée (paiement intégré au téléphone, applications de finances personnelles...)
- Intelligente (maîtrise du traitement de la donnée...)
- Agile (ensemble des processus sont de plus en plus numériques...)
- Sociale (émergence des réseaux sociaux, modes communautaires...)

Le numérique a-t-il vocation à se substituer aux réseaux de distribution physiques ?

La relation à distance va venir compléter la relation physique. Les relations seront certes plus automatisées sur un certain nombre d'opérations mais seront davantage personnalisées. L'automatisation et la proximité vont de pair.

Quel sera le métier du chargé de clientèle particuliers de demain ?

- 1ère possibilité : spécialisation du conseiller et montée en compétences des chargés d'accueil,
- 2ème possibilité : adoption d'un rôle de «supergénéraliste». Le conseiller pourra s'appuyer sur des cellules d'expertises.

Qu'en est-il du rôle managérial ?

Le manager doit être en mesure d'accompagner le changement, de rassurer ses équipes et de veiller à ce qu'elles développent les bonnes compétences. L'animation d'équipe reste un des actes essentiels du manager, mais celle-ci doit se faire à l'aune du partage d'expériences au sein des équipes, afin de créer du lien et de mobiliser l'intelligence collective.

Analyse sociologique : le digital révélateur de la transformation des relations sociales ?

Le digital comme révélateur

Le digital est porteur d'une mutation qui est probablement bien plus sociétale et relationnelle que purement technologique. Il révèle au sens presque photographique du terme des transformations dans les échanges et les modes d'organisation dans lesquels un certain nombre de nos contemporains s'identifient davantage. La distribution, la relation client, les cultures managériales sont directement touchées par ces transformations.

La question de l'innovation

Les nouveaux outils, portés par de nouvelles aspirations et de nouvelles relations sont donc l'objet d'une appropriation forte. Cette nouvelle culture a pour conséquence de modifier très fortement les dynamiques d'innovation. Jusqu'il y a peu, l'innovation était cantonnée dans le seul secteur gardé par les logiques «professionnelles», et les spécialistes d'une question ou d'un sujet. L'Internet ouvre une surface de contact massive entre des outils et des compétences, des outils pour un nombre de personnes bien plus large, y compris des novices. Ce phénomène qui est massif dans les logiques de technologies distribuées ouvre à des logiques d'innovation dites ascendantes, et renversent les pouvoirs, les expertises et les légitimités des personnes et institutions.

Nouvelles logiques managériales et relationnelles

Le digital marque également, au delà de ses capacités techniques, une mutation forte et une remise en cause des logiques patriarcales. Le patriarcat est l'expression de notre culture judéo-chrétienne, qui est passée directement dans nos cultures managériales industrielles et postindustrielles dans lesquelles une empreinte martiale reste durablement marquée. Or, le web ouvre à des logiques de co-construction, et permet de nouvelles circulations du pouvoir. Cette horizontalité, à l'origine de tous les systèmes wiki et logiques 2.0 sont d'abord une dynamique relationnelle avant d'être un système d'information. Là encore, les compréhensions et les organisations des entreprises en seront fortement marquées

Les nouvelles formes d'expression de la confiance

La période contemporaine est marquée par l'expression de défiance à l'égard des personnes qui ont en charge les positions de

pouvoir. La confiance se construit par des dynamiques différentes, et mettent à mal des autorités de statut. On voit ce phénomène dans les domaines institutionnels, politiques, mais aussi dans le domaine de l'enseignement, des médias... Les organigrammes d'entreprises sont directement influencés par ces dynamiques. La confiance emprunte d'autres voies, et d'autres ressorts, que le digital manifeste tout particulièrement, là encore, comme une caisse de résonance.

Table ronde

Plusieurs notions importantes ont été soulevées au cours de cette table ronde :

La digitalisation

«La numérisation est au coeur de la transformation des banques. Elle permet en outre de remettre l'homme au centre du fonctionnement.»

La transformation «physitale»

«La relation digitale ne sera bientôt plus opposé à la relation physique, l'intérêt est de mixer les deux et de mettre au service de la relation physique, la relation digitale.»

Les datas

«Nerf de la guerre des multinationales américaines, la maîtrise des datas est la clé de réussite pour les entreprises. Pour faire face à l'émergence de nouveaux concurrents tels qu'Apple ou Google, il est primordial aujourd'hui de savoir utiliser les datas pour proposer des offres ultra personnalisées.»

Culture d'innovation

«Avoir une culture d'innovation c'est savoir se laisser surprendre et accepter et valoriser les échecs.»

Pour en savoir en plus, consultez la vidéo sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr



Profil de la branche - Chiffres 2013

Les effectifs de la branche AFB

La branche AFB représente 203 400 salariés travaillant principalement dans la banque de détail (environ 70%) et ayant des métiers tournés le plus souvent vers des activités commerciales.

La part des métiers de la force de vente dépasse la moitié des effectifs. Ils représentent 52,5% des effectifs et 62,4% des embauches en 2013. Les métiers du commercial devraient continuer dans les prochaines années à représenter une grande part des recrutements.

Les métiers supports représentent 20,9% des effectifs. Ils correspondent à des fonctions d'expertise (juridique, comptable, contrôle, RH...), souvent des postes de niveau cadre. Ils accompagnent, conseillent et contrôlent les autres métiers du secteur bancaire. Ces métiers représentent ainsi 17,8% des recrutements en 2013.

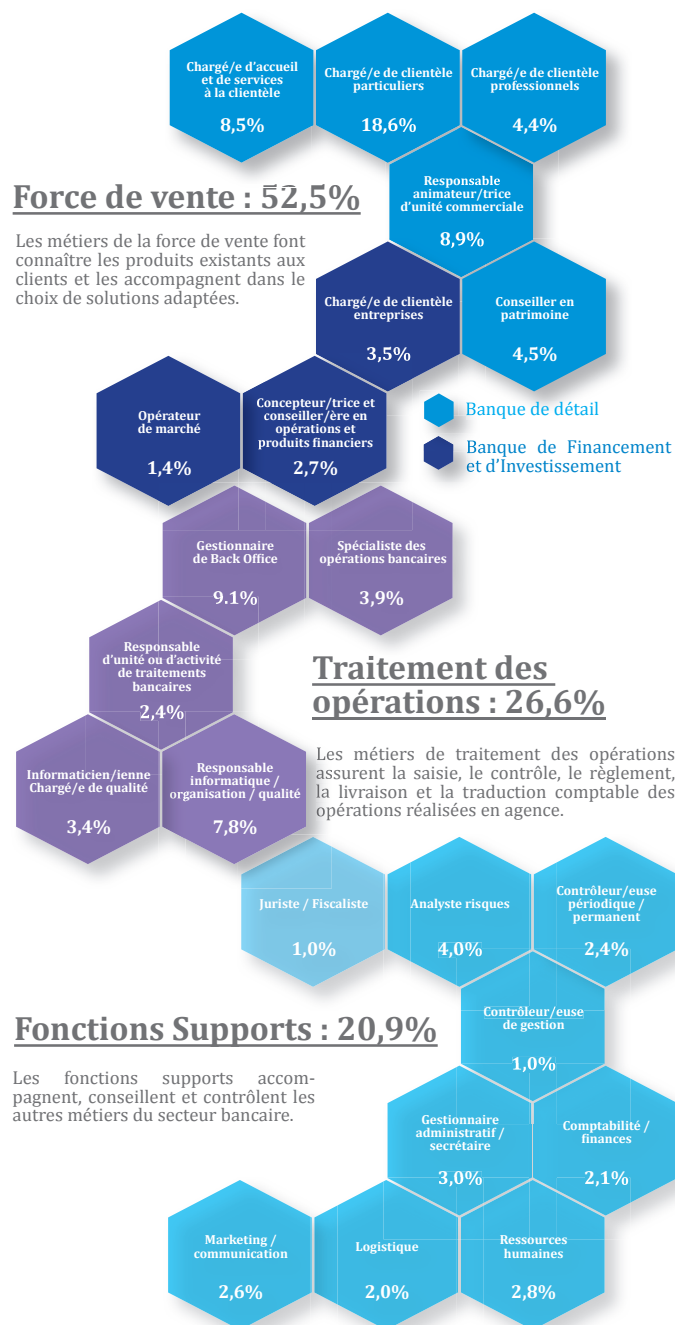
Parallèlement, les métiers de traitement des opérations occupent désormais 26,6% des effectifs, contre un tiers il y a 14 ans. Ces métiers comptent toutefois pour 19,8% des recrutements en 2013.

Diversité

Égalité professionnelle hommes / femmes

Les femmes représentent 57,1% des effectifs en 2013, un taux en croissance depuis plusieurs années.

La part des femmes parmi les cadres croît à un rythme soutenu. On compte ainsi 45,4% de femmes parmi les cadres en 2013, soit +4 points en cinq ans, à périmètre constant. L'objectif d'un taux de 40% de femmes parmi les cadres pour 2010, fixé dans l'accord professionnel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de 2006 a été largement atteint. Le pacte de responsabilité a fixé un nouvel objectif à atteindre pour 2017 de 47%.

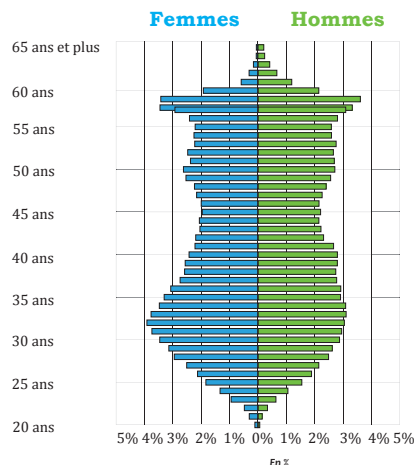


Les âges dans la banque

Une pyramide des âges contrastée

La forme en «pelote de laine» de la pyramide des âges de la population bancaire AFB révèle la forte présence de jeunes salariés mais aussi une population vieillissante. Ceci s'explique par l'embauche importante de jeunes commerciaux depuis les années 2000 et par l'arrivée en fin de carrière des salariés embauchés en masse dans les années 70 correspondant au mouvement de bancarisation de la population française.

En revanche, les 40-49 ans qui représentaient le cœur de cible des effectifs voient leur part diminuer. Alors qu'ils représentaient près de 40% des effectifs à la fin des années 90, leur part aujourd'hui est inférieure à 25%.



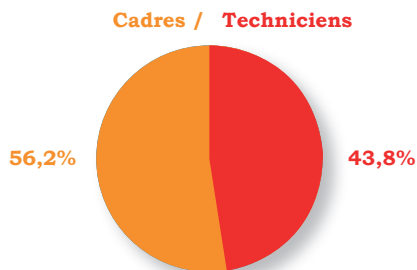
Moyenne d'âge

42,1 ans

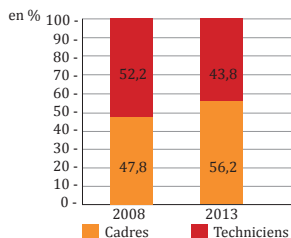
Part des seniors (50 ans et +)

31,4 %

Structure par catégorie professionnelle



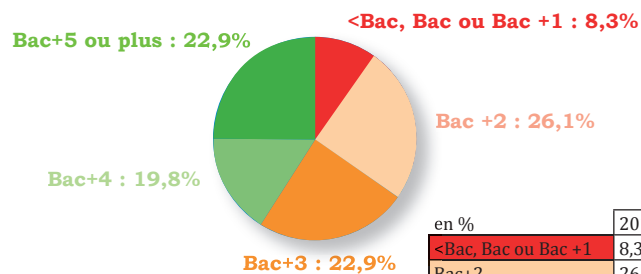
Évolution des effectifs par catégorie professionnelle



La qualification des métiers

L'élévation du niveau des embauches, conjuguée à la formation continue diplômante, fait évoluer fortement le niveau général de qualification de l'ensemble des collaborateurs. En 2013, plus de la moitié des effectifs sont des cadres (56,2%). C'est une augmentation de 20 points environ en 10 ans.

Structure des embauches par diplôme



en %	2013
<Bac, Bac ou Bac +1	8,3
Bac+2	26,1
Bac+3	22,9
Bac+4	19,8
Bac+5 ou plus	22,9
Total	100

RAPPORT ANNUEL

2014

Responsable de la publication : François Laffond

Réalisation : Mélanie Hulin

Imprimé par GL Associés Activ'Copy

La reproduction totale ou partielle de cet ouvrage sans accord écrit de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque est interdite conformément aux dispositions du code de la propriété intellectuelle.

© Observatoire des métiers de la banque



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

Responsable de la publication

François Laffond
flaffond@afb.fr

Réalisation

Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP

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

www.observatoire-metiers-banque.fr