



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

RAPPORT ANNUEL 2015

Observatoire des métiers de la banque



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

SOMMAIRE

L'Observatoire	p. 4
Les métiers de la conformité	p.6
Le métier de Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires	p.8
Diversité et recrutement dans la banque	p.10
Enquête sur le devenir des alternants après leur cursus	p.12
Le socle de compétences minimales en numérique	p.13
Attirer les talents, le défi de la banque de demain	p. 14
Profil de la branche - chiffres 2014	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 jusqu'au 31 mai 2015, Béatrice Layan - responsable de l'Observatoire depuis le 1er juin 2015, Mélanie Hulin - chargée de mission 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, Bénédicte Amory - HSBC, Muriel Haddad - LCL, Michèle Rossi - AFB, Geneviève Lhomme - CFPB.



La délégation syndicale



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

Les métiers de la conformité

Au cours de ces dernières années, différents scandales ont émaillé le secteur économique et financier. Ces événements, souvent la conséquence de dysfonctionnements importants, ont incité les régulateurs à renforcer leurs exigences dans le but d'une plus grande transparence et d'une réduction des risques systémiques, avec pour finalité une meilleure protection de la clientèle. L'environnement législatif et réglementaire dans lequel évolue le secteur bancaire, ne cesse de se renforcer au gré de son développement. Ainsi, la mise en conformité requiert une vigilance permanente et une polyvalence de plus en plus accrue de ses acteurs.

La conformité au sein des banques

La conformité au sein des banques revêt une importance quasiment vitale pour l'autonomie des établissements dans leurs travaux de veille, d'analyse et de mise en œuvre des exigences attendues par les différentes autorités de contrôle auxquelles leurs activités se réfèrent. La pluralité de leurs activités augmentant de manière significative, force est de constater que leurs risques de non-conformité (tout événement débouchant au non-respect de la réglementation) croissent en conséquence et renforcent la nécessité d'un dispositif de conformité efficace et pertinent.

La fonction conformité recouvre 4 grandes activités

- sécurité financière : lutte contre la fraude, le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, les abus de marché et les embargos,
- protection clientèle : protection continue de la clientèle en préservant aussi bien leurs intérêts propres, que ceux des marchés ou de la banque elle-même,
- contrôle permanent : gestion des risques de non conformité,
- déontologie : respect du recueil des règles de déontologie de l'établissement bancaire ainsi que le traitement des signalements pouvant provenir de tous les collaborateurs de la banque.

Le risque de non conformité

Le non-respect des exigences législatives et réglementaires entraîne des sanctions tant judiciaires que financières, ou encore affecte significativement l'image et la réputation de l'établissement concerné. Le risque de non-conformité devient donc un



Les métiers de la conformité

4 grandes fonctions dans la conformité

- le directeur de la conformité
- le responsable de la conformité
- le chargé de la conformité
- le déontologue

4 grands domaines d'expertise

- sécurité financière
- protection de la clientèle
- contrôle permanent
- déontologie

véritable sujet d'attention au sein des banques, sujet d'autant plus sensible avec les désormais possibles actions de groupe qui démultiplient les conséquences financières d'une non-conformité. Bien que les établissements financiers soient depuis longtemps sensibilisés à ces sujets, le nouveau cadre normatif qui régit les activités bancaires complexifie leur identification, leur quantification et surtout les mesures internes à mettre en œuvre pour assurer la mise en conformité de l'établissement.

Les métiers de la conformité dans la banque

Des métiers d'expertise

Les métiers en charge de ces questions sont donc très fortement impactés par les évolutions réglementaires constantes qui requièrent de plus en plus de vigilance et expertises sur les activités bancaires et de plus en plus de réactivité quant à leur déclinaison opérationnelle dans les dispositifs existants.

Des métiers liés à la gestion des risques

Ces métiers sont, par ailleurs, intrinsèquement liés au dispositif global de gestion des risques de la banque. La gestion des risques vise, en effet, à la définition d'une politique en matière de maîtrise et de surveillance des risques. La phase de pilotage et de suivi des risques passe notamment par la définition d'une organisation de contrôles réalisés ponctuellement ou de façon permanente. Le responsable conformité se trouve au cœur de ce dispositif et, de fait, pour les missions liées à la gestion des risques, les métiers de la conformité participent à l'élaboration de plans de contrôles spécifiques aux risques de non-conformité de la banque.

Les compétences principales recherchées

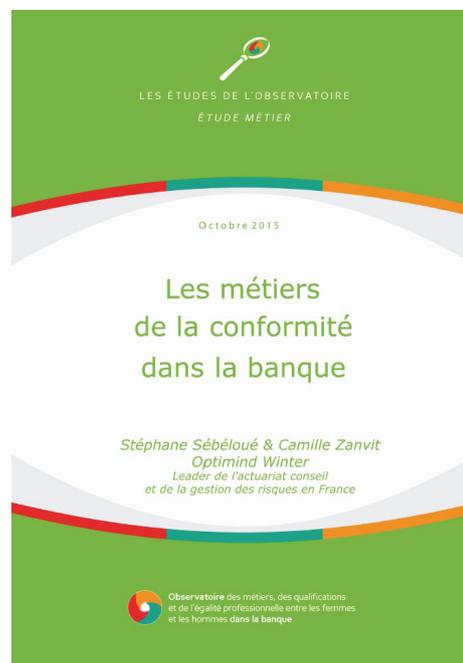
Les compétences recherchées ne sont plus nécessairement centrées sur des profils juridiques, les offres de recrutement soulignent une recherche de polyvalence et d'expérience, reposant spécifiquement sur une forte connaissance des métiers.

Un renforcement des équipes

Pour répondre à l'ensemble de ces objectifs, les établissements bancaires mènent une campagne de recrutement importante afin de renforcer les effectifs en charge de ces questions.

Formations et perspectives d'évolution

Des formations ont été mises en place pour répondre aux besoins des banques demanderesse de personnes qualifiées pour les métiers de la conformité. Par ailleurs, les perspectives d'évolution sont très diversifiées et on constate que la conformité est souvent utilisée comme tremplin pour atteindre d'autres métiers : contrôle interne, audit, poste à l'international...



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

Le métier de Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires

Le secteur des Middle et Back Office bancaires connaît actuellement une période de transformation majeure, notamment sous l'influence de l'évolution des comportements et des attentes des clients, de la digitalisation et de l'automatisation grandissantes des processus, de l'importance accordée à la maîtrise des risques, de l'évolution du profil des équipes, etc.

Dans ce cadre, le métier de Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires connaît des transformations significatives.

Évolution progressive des middle et back office actuels vers un modèle cible commun

Banque de Détail

Le Front Office

Le Front Office est dédié au conseil, à la vente et aux opérations requérant une proximité forte avec les clients (notamment sur le marché des pros).

Les Middle Office

Les Middle Office historiques évoluent pour tendre vers un modèle de plateforme de proximité, spécialisée ou non, mixant :

- un modèle relationnel (interactions directes avec le client), qui va au-delà de l'appui au réseau,
- un renforcement des expertises sur les produits complexes (ex. : crédits complexes) ou des moments forts de la vie du client (ex. séparation, succession, recouvrement...),
- et de plus en plus, la prise en charge des opérations bancaires jusqu'à leur dénouement en lieu et place des Back Office traditionnels.

Les Back Office

Les Back Office ou unités de traitement ont vocation à opérer (de manière centralisée, mutualisée, voire externalisée) les tâches administratives non visibles du client.



En fonction des stratégies des banques, l'état d'avancement de mise en œuvre du modèle cible commun est différent, mais toutes les banques tendent à évoluer vers ce modèle.

Banque de Financement et d'Investissement

Historiquement, les opérations des banques de financement et d'investissement étaient traitées de façon locale (par marché, par région, etc.).

Aujourd'hui, la plupart des banques ont évolué vers d'autres types d'organisation, avec deux modèles qui coexistent :

- un modèle « follow the sun »,
- un modèle « dual office ».

Le modèle « follow the sun »

Ce modèle compte des équipes réparties dans différents « hubs » mondiaux. Il permet d'intervenir sur l'ensemble des activités mondiales 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les équipes ne sont ainsi plus propriétaires d'un processus dans sa totalité, mais elles en sont désormais co-propriétaires avec les équipes des autres « hubs », ce qui permet de traiter « n'importe quelle opération, n'importe où, n'importe quand ».

Le modèle « dual office »

Ce modèle découpe l'activité selon différents critères (produits, marchés, zones géographiques, etc.), et les hubs se répartissent l'activité en fonction de leurs spécialités. Certains hubs ont la capacité de traiter des opérations la nuit, afin d'assurer une continuité de traitement de l'activité. Les hubs fonctionnent souvent en binôme, afin qu'un hub puisse prendre le relais en cas de dysfonctionnement d'un autre.

Le Middle Office

Le Middle Office a de plus en plus un rôle de coordinateur, c'est un facilitateur entre le Front et le Back Office, qui assure le contrôle de la qualité de la saisie des opérations négociées par le Front Office : il connaît son client et le niveau de risque associé, et peut ainsi traiter ses demandes.

Le Back Office

Le Back Office a un rôle de traitement des opérations et de contrôle, avec un niveau d'expertise élevé. En fonction des cas, il est amené à être en contact avec le client.

Ainsi, on s'aperçoit que les banques de détail et les banques de financement et d'investissement s'organisent de plus en plus de façon centralisée. Les rôles des Front et des Back Office peuvent être comparables : même si les périmètres sont différents.

Évolution du métier de responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires

Renforcement des domaines de compétences suivants : (tant dans la banque de détail que dans la BFI) :

- managérial : développement des collaborateurs et de conduite du changement auprès de ses équipes, management à distance, prise en compte des spécificités culturelles,
- client, digital, lean : diffusion au sein de ses équipes une plus grande culture client, une culture lean et digitale,
- risques et réglementaire : veille accrue dans un contexte où le contrôle des risques est toujours plus présent.

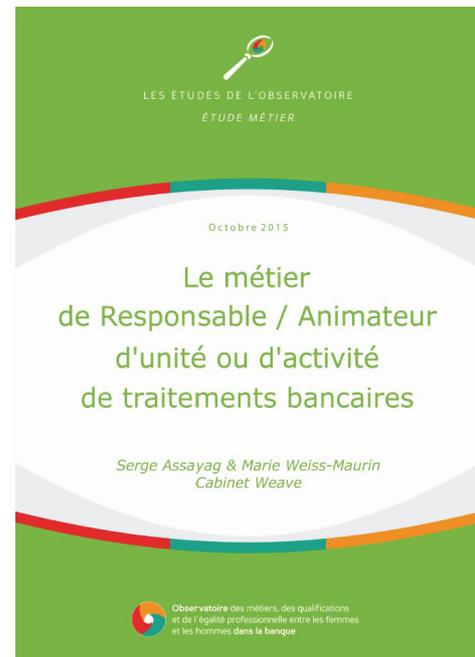
Tel un chef d'orchestre, il n'est pas expert de tous ces domaines, mais les maîtrise suffisamment pour piloter l'activité, et peut se faire appuyer si besoin par des référents. Le Responsable d'activité de traitements bancaires est donc un très bon coordinateur, qui est en relation avec un grand nombre d'interlocuteurs.

Parcours d'évolution et passerelle

Les parcours d'évolution sont nombreux : en banque de détail, en banque de financement, dans les Front Office, à des postes avec des responsabilités managériales ou non... en fonction des compétences du collaborateur, de ses souhaits et des besoins de l'entreprise, les possibilités sont nombreuses.

Ces passerelles sont la conséquence d'une nouvelle valorisation du métier qui est en train de poindre : le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires devient progressivement un point de passage obligé dans une carrière de manager bancaire. Il permet en effet de développer des compétences managériales importantes, qui font du Responsable d'activité de traitements bancaires un vrai meneur d'hommes.

Dans un contexte où les entreprises cherchent de plus en plus à se libérer pour innover davantage, pour libérer les potentiels et les capacités individuelles et collectives, les Responsables d'activité de traitements bancaires ont un rôle de plus en plus grand à jouer.



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

Diversité et recrutement dans la Banque

Depuis le milieu des années 2000, «la lutte contre la discrimination» et «la promotion de la diversité» se sont intensifiées dans les entreprises. Le champ des critères de discrimination est large et renvoie à de nombreux dispositifs dans lesquels les banques sont acteurs.

En 2010, l'Observatoire a réalisé un état des lieux des initiatives favorisant l'insertion ou le retour à l'emploi des personnes éloignées de l'emploi.

Cinq ans après cette étude, alors que la problématique liée à la lutte contre la discrimination est toujours d'actualité, la nécessité de renouveler l'exercice s'est imposée aux acteurs du secteur bancaire.

La diversité, un enjeu de société majeur

Trouver des solutions à l'emploi des jeunes éloignés de l'emploi, des seniors, des personnes en situation de handicap est posé comme un enjeu de société majeur, notamment dans la perspective de résorber le chômage et de lutter contre les inégalités sociales. Les exigences légales liées à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) et le contrat de génération sont des moyens d'impulser une dynamique favorable à la lutte contre ces inégalités.

La diversité face aux problématiques du marché et des besoins des entreprises

Une inadéquation entre les profils recherchés et les profils des personnes en difficultés d'insertion

Les banques font aussi part d'une exigence souvent élevée quant aux niveaux de formation et d'expérience souhaités. En 2014, 45,8% des personnes embauchées dans ce secteur étaient titulaires d'un diplôme de niveau Bac +4 ou plus. La finance d'investissement et la gestion de portefeuilles sont particulièrement concernées. Par ailleurs, le renforcement des réglementations dans le secteur bancaire incite les banques à embaucher des profils de plus en plus qualifiés notamment dans les métiers ayant des visées d'optimisation des processus et de gains de productivité.



Ceci peut amener les banques à prioriser parfois les candidatures de seniors et à ressentir une véritable « guerre des talents » concernant certains postes. Ce besoin de haut niveau de qualification ne signifie pas pour autant que les banques se désintéressent des profils de type Bac +2 / Bac +3 : les juristes, les techniciens des opérations bancaires, ou encore les commerciaux dans la banque de détail (chargé d'affaires, conseiller patrimonial...) peuvent intégrer le secteur bancaire via ce type de diplôme. Pour autant, l'accès à ces métiers reste difficile pour certaines cibles du fait même d'un manque de qualification initiale.

Un déficit d'attractivité côté candidats

Les banques subissent un déficit d'image. Même si, selon les chiffres de la FBF (Fédération Bancaire Française), le secteur bancaire demeure l'un des premiers employeurs de France, représentant 2,3 % de l'emploi salarié en France, il n'en reste pas moins qu'aucune banque ne figure parmi le top-20 des très grandes entreprises les plus attractives en France selon les salariés. Les différentes crises qui ont touché ce domaine d'activité ont d'ailleurs pénalisé l'image de ce secteur, donnant l'impression d'un domaine moins sécurisant qu'auparavant. Parallèlement, les jeunes en difficulté d'insertion pensent que ce secteur est peut-être trop élitiste pour eux, ils n'imaginent pas le spectre des métiers qu'il est possible d'y exercer.

Les dispositifs en faveur des personnes handicapées, des seniors et des jeunes

40 dispositifs identifiés

Pour favoriser l'intégration professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, un certain nombre de dispositifs existent. Les banques adhèrent à plusieurs d'entre eux, créant même parfois leurs propres dispositifs. Au final, l'étude a permis d'identifier 40 dispositifs ayant pour objectif une meilleure insertion professionnelle des personnes issues de la diversité.

Pour autant, ces dispositifs n'aboutissent pas toujours à des volumes significatifs d'embauches en CDI. Ils débouchent le plus souvent sur des contrats d'apprentissage, même si ceux-ci peuvent être perçus comme un point d'étape essentiel dans l'accès à un emploi plus durable.

Les conditions de réussite et les leviers pour aller plus loin en matière de diversité

Pour continuer à favoriser l'embauche et l'insertion professionnelle des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi, plusieurs types de leviers sont considérés par les banques, à commencer par le maintien d'actions de sensibilisation au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la nécessaire implication de toutes les strates de l'entreprise apparaît comme un élément crucial pour agir en ce sens.

Enfin, les banques jugent comme fondamental d'agir en amont et en aval du processus de recrutement :

- en amont, il s'agit d'inciter des jeunes issus de la diversité à poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur et de repérer dans les établissements de formation des lycéens susceptibles de poursuivre leurs études,
- en aval, il s'agit de former ces personnes aux métiers de la banque spécifiquement, que ce soit avant de rentrer dans l'entreprise, ou plus tard afin d'assurer leur bonne intégration et leur évolution au sein de celle-ci.



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

Enquête sur le devenir des alternants après leur cursus

Dans le cadre du relevé de conclusion du pacte de responsabilité, l'Observatoire s'est vu confié par la branche AFB la réalisation d'une enquête sur le devenir des alternants après leur cursus.

Observer le parcours des alternants diplômés

Cette enquête est prévue pour 3 ans (2015-2017).

Pour savoir ce que deviennent les alternants après leur cursus, l'Observatoire a établi un questionnaire pour interroger systématiquement les jeunes sur leur devenir, six mois environ après la fin de leur contrat en alternance et l'obtention de leur diplôme.

Ce questionnaire sera envoyé en janvier 2016 pour la promotion de juin 2015 et en mars 2016 pour celle de septembre 2015.

Cette enquête pourra permettre d'apprécier le taux de transformation, de valider le taux des alternants répondants maintenus dans les entreprises.

Les résultats de l'enquête devraient être disponibles courant du 2ème trimestre 2016.



Le colloque annuel : Attirer les talents, le défi de la banque de demain

Le secteur bancaire continue d'être un secteur pourvoyeur d'emplois.

En 2014, les banques de la Fédération Bancaire Française ont enregistré 35 000 embauches dont 2/3 en CDI.

Cependant, la Banque est confrontée à certaines difficultés de recrutement : image dégradée, modèle social décalé par rapport aux attentes des générations x ou y, méconnaissance du secteur et de ses métiers.

Pour autant, pour répondre aux enjeux de la banque de demain (notamment son modèle digital), la banque a besoin de talents qui allient compétences techniques et compétences comportementales fortes.

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, que doit faire la banque pour élever son niveau d'attractivité ?

Ces différentes problématiques ont été abordées lors du colloque du 3 décembre 2015, organisé par l'Observatoire.

Après un état des lieux statistique sur les profils recrutés en 2014 et l'évolution des embauches au cours des 3 dernières années, deux tables rondes ont été animées par Danièle Licata, journaliste de l'Etudiant : la première portait sur la banque de demain et les attentes des jeunes, la seconde a tenté d'apporter certaines clés pour développer l'attractivité du secteur auprès des jeunes.

Table ronde 1 : La Banque de demain et les attentes des jeunes

Pourquoi la Banque attire moins les jeunes talents aujourd'hui ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- la dégradation de l'image « employeur » de la profession : la crise économique et plusieurs scandales ont terni l'image de la banque. Selon le classement Universum des entreprises préférées des étudiants, la première banque française était classée en 5ème position en 2008, en 2015, elle occupait la 19ème position,
- une évolution des attentes des jeunes : l'offre des banques et les attentes des générations x, y ne concordent pas toujours. Plus



De gauche à droite :

Danièle Licata, L'Etudiant, Pierre Hurstel, Matière à réflexion - Fondateur, Sandrine Chokron, PSB Paris School Business - Responsable Master Gestion Patrimoine, Myrtille Bouleuz, HSBC - Directrice du Recrutement et Développement Ressources Humaines, Marie Hélène Agard, Page Personnel - Directrice senior des divisions Banque & Assurance,

agiles, plus mobiles, les jeunes sont davantage en quête de sens à donner à leurs activités professionnelles et n'aspirent plus à une carrière tracée au sein d'une même entreprise. Ce qui compte, c'est le présent, les projets auxquels ils participent et les challenges qui leur sont confiés. Par ailleurs, leur relation à la hiérarchie a changé. Les jeunes attachent aujourd'hui beaucoup d'importance aux échanges et à la transparence avec leur manager,

- une évolution des attentes des banques en termes de compétences : les banques recherchaient initialement des compétences techniques. Aujourd'hui leurs recherches portent principalement sur les compétences comportementales : capacité à s'adapter, à innover, à apprendre en permanence tout au long de sa vie professionnelle, mais aussi un savoir-faire commercial, des compétences digitales... Cette évolution confronte les banques davantage aux réalités du marché. Les profils recherchés sont plus rares et la pression concurrentielle avec les autres secteurs d'activité plus forte.

Pourtant la Banque offre de belles opportunités

- nombreux sont les métiers proposés par le secteur bancaire. De la force de vente aux métiers supports, le panel est large : métiers de conseillers, métiers du risque, métiers de l'informatique, du marketing...
- les banques offrent aux jeunes la possibilité d'enrichir leur expérience à l'étranger, notamment grâce au VIE (Volontariat International en Entreprise). Les jeunes se voient proposer des missions à l'étranger dans les filiales des groupes bancaires,
- l'alternance est un autre atout du secteur, une réalité inscrite au sein des banques. Le secteur en comptait 6 000 en 2014.

Table ronde 2 : Les clés pour développer l'attractivité des jeunes

Retours d'expérience d'autres secteurs

Comment attirer les talents, travailler l'image employeur ?

- Des processus de recrutement « digitalisés » : utiliser les réseaux sociaux est devenu aujourd'hui incontournable, les candidatures sont mieux ciblées et davantage en adéquation avec les postes proposés. Les offres postées sur les réseaux sociaux peuvent l'être sous forme de vidéo.
- Travail sur la marque employeur : une entreprise doit avoir une raison d'être, il est important de travailler l'image de la marque. L'obtention de labels employeurs permet de garantir la qualité de la politique de la vie au travail de l'entreprise : rémunération, conditions de travail, gestion des talents et des compétences, évolution professionnelle, formation, RSE... Parmi les labels on peut citer : Top Employer, Happy trainees...
- Mise en place de partenariat avec des écoles : multiplier les événements avec les écoles permet d'agrandir sa visibilité.
- Recruter sur des projets plus que sur un poste : susciter l'intérêt des jeunes à travers des projets, du travail collaboratif et l'autonomie.
- Inclure le manager dans le processus de recrutement : aller chercher les talents avec les managers qui sont au cœur des projets et plus légitimes pour en parler.
- Faire bouger les lignes des dirigeants eux-mêmes : vectoriser une image de réussite différente, de parcours moins classiques. Les jeunes s'intéressent aux parcours des dirigeants.



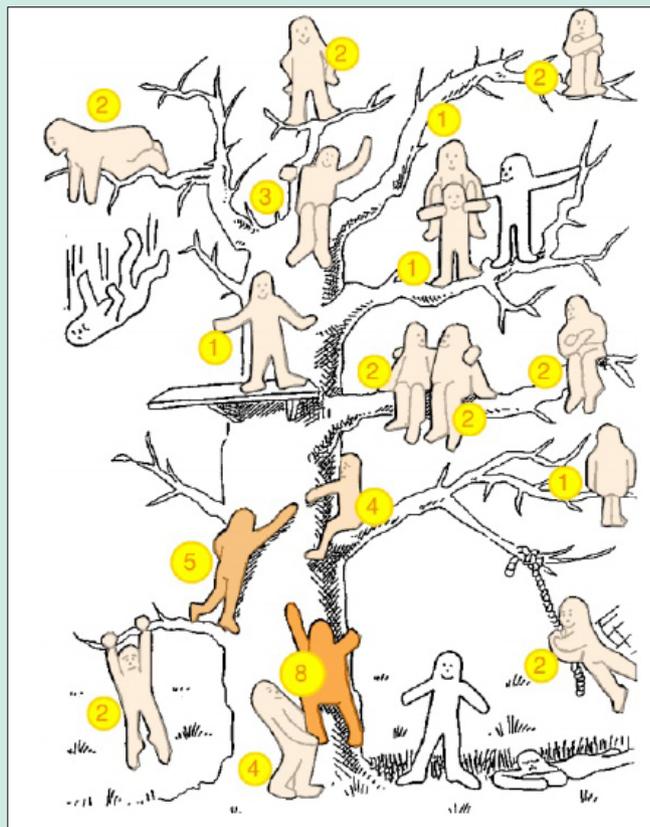
De gauche à droite :

Danièle Licata, l'Etudiant, Ludovic Guilcher, Orange – Directeur Adjoint des Ressources Humaines Groupe, Virginie Chevallard, Atos – Responsable Recrutement France, Daniel Prin, TMP Worldwide, Executive Vice President Continental Europe

Animation réalisée par la société Koben

Atelier : Arbre à personnage

«Attirer les talents : quel est votre ressenti vis-à-vis de ce défi pour la banque de demain ?»



Interviews, disponibles sur notre site internet

Béatrice Perrot - BNP Paribas

Hervé d'Harcourt - Groupe BPCE

Anne-Sophie Bourgeois - Groupe Crédit Agricole SA

Stéphane Dubois - Société Générale

Retrouvez tous les détails sur notre site internet :
www.observatoire-metiers-banque.fr

Profil de la branche - Chiffres 2014

Les effectifs de la branche AFB

La branche AFB représente 200 500 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 50,5% des effectifs en 2014. Bien que les métiers du commercial devraient continuer dans les prochaines années à représenter une part significative des recrutements, on constate une diminution des embauches, on passe effectivement de 62,4% en 2013 à 55,8% en 2014.

Les métiers supports représentent 20,5% 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 20,8% des recrutements en 2014, soit une augmentation de 3 points par rapport à 2013.

Parallèlement, les métiers de traitement des opérations occupent désormais 26,2% des effectifs, contre un tiers il y a 14 ans.

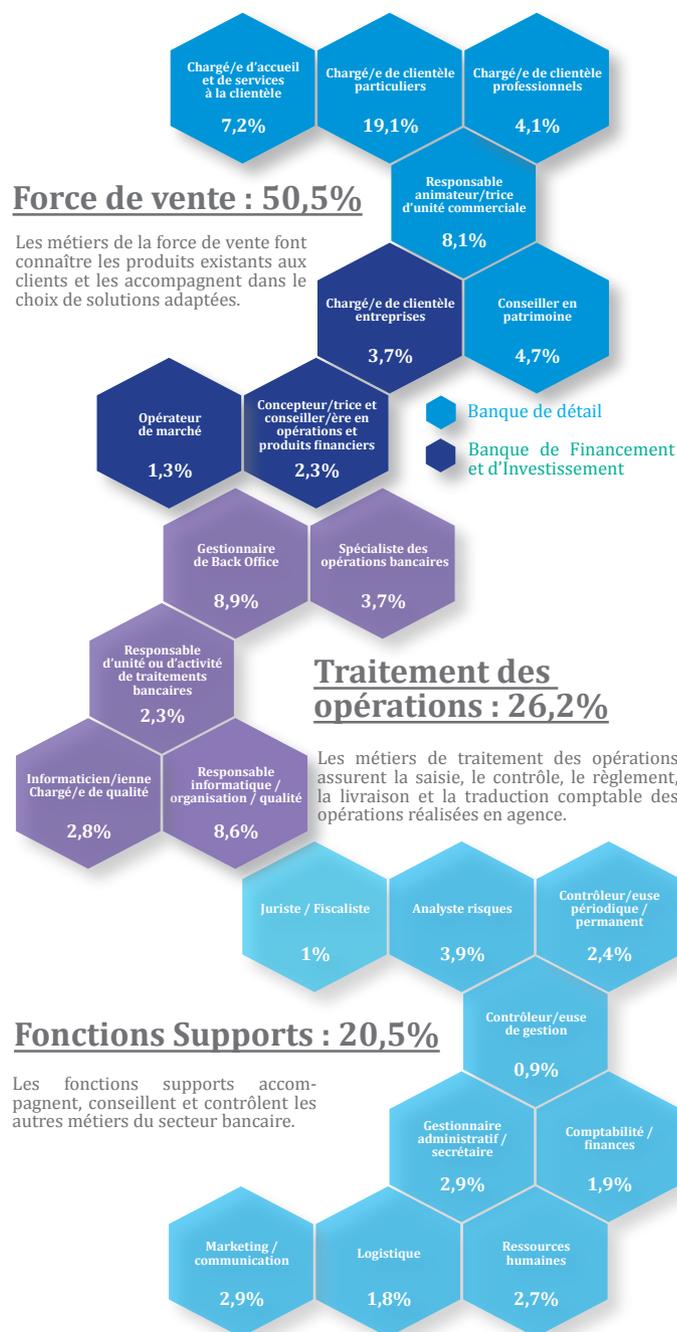
Ces métiers comptent toutefois pour 20,8% des recrutements en 2014.

Diversité

Égalité professionnelle hommes / femmes

Les femmes représentent 57,1% des effectifs en 2014, un taux stable par rapport à l'année précédente.

La part des femmes parmi les cadres croît à un rythme soutenu. On compte ainsi 46% de femmes parmi les cadres en 2014, soit +4 points en cinq ans, à périmètre constant. L'objectif d'un taux de 47% de femmes parmi les cadres fixé par le relevé de conclusions du pacte de responsabilité pour 2017 devrait pouvoir être atteint.

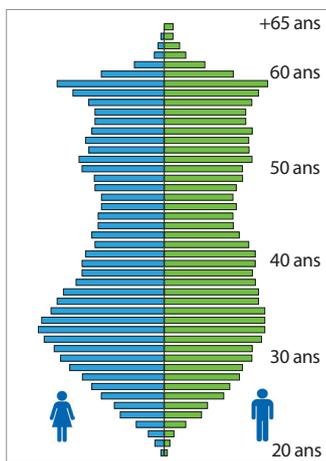


Les âges dans la banque

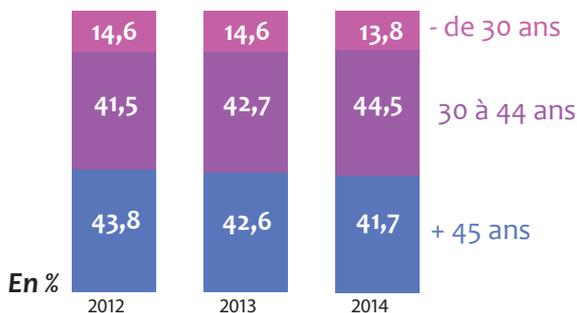
Une augmentation des effectifs pour la tranche d'âge 30-44 ans

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.

Cependant, force est de constater que la part des 30 à 44 ans prend une place de plus en plus importante. Ils représentaient 41,5% des effectifs en 2012 contre aujourd'hui 44,5%.



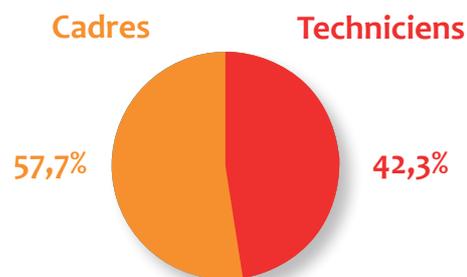
Évolution des effectifs par âge



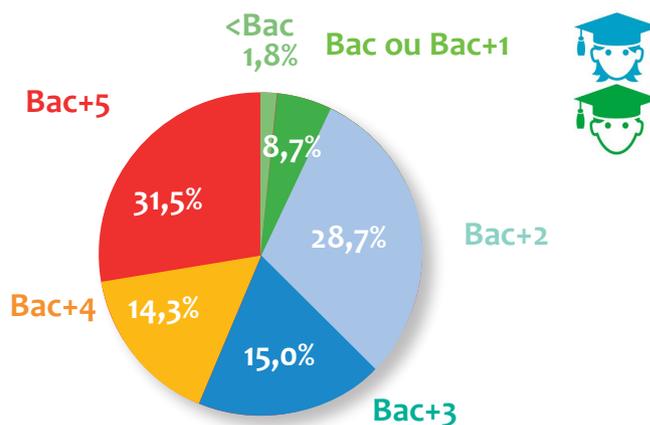
La qualification des métiers

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 2014, plus de la moitié des effectifs sont des cadres (57,7 %). C'est une augmentation de 20 points environ en 10 ans.

Effectifs par catégorie professionnelle



Embauches par diplôme (CDI+CDD hors alternants)



Retrouvez tous les chiffres dans la base de données sociales et dans le dépliant Chiffres clés disponibles sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

RAPPORT ANNUEL 2015

Responsable de la publication : Béatrice Layan
Réalisation : Mélanie Hulin

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

Béatrice Layan
blayan@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