



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

# RAPPORT ANNUEL 2016

## 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 l'accueil et de services à la clientèle	p.6
La Banque de demain 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ?	p.8
Enquête sur le devenir des alternants après leur cursus	p.12
Les données sociales de l'Observatoire	p.13
L'Observatoire renforce sa présence sur le web	p.14
L'Observatoire au service de tous	p. 15

# 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 : Béatrice Layan - responsable de l'Observatoire, 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 : Emmanuel Janvier - Banque BPCE, Cristèle Pernoud - Société Générale, Éric Bazin - CACIB, Catherine Eychenne - La Banque Postale, Bénédicte Amory - HSBC, Emilie Guinault-Martino - BNP Paribas, Michèle Rossi - AFB, Geneviève Lhomme - CFPB.



## La délégation syndicale

De gauche à droite et de haut en bas : Jean-Marc Dupon - SNB CFE CGC, Didier Le Gleuher - SNB CFE CGC, Hélène Danesi - CFDT, Philippe Salomé - CFDT, Martine Cognet - CGT, Patrick Mory - CGT, Thierry Rodier - FO; Philippe Renaudin - CFTC; Nicole Taverny - CFTC.

# Les métiers de l'accueil et de services à la clientèle

Face aux nouvelles technologies et exigences de clients de plus en plus autonomes, les banques ont été amenées à repenser l'ensemble de leur stratégie, et plus particulièrement le modèle de leur agence bancaire. Cette redéfinition n'est pas sans conséquences sur l'évolution des métiers commerciaux. Les métiers d'accueil et de services à la clientèle connaissent aujourd'hui de profondes transformations tant au niveau des activités qu'ils regroupent que des compétences qu'ils nécessitent.

## Activités des métiers d'accueil et de services à la clientèle

- Accueillir, renseigner et conseiller les clients
- Effectuer des ventes de produits et de services bancaires de base
- Organiser des rendez-vous pour les conseillers
- Réaliser des opérations de back office

### Nouvelles activités

- Accompagner les clients dans l'utilisation des services à distance (automate, banque en ligne, applications mobiles)
- Gérer la conformité et les risques associés aux produits et services offerts

### Activité qui devrait disparaître à terme

- Assister les clients dans la réalisation des opérations courantes

## Renforcement des compétences

### Savoir-être

Outre les compétences relationnelles nécessaires à l'exercice de métiers d'accueil, l'esprit d'équipe et la pro-activité font partie des qualités de plus en plus recherchées.

### Compétences commerciales

Renforcement des compétences commerciales : anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux besoins, savoir conseiller le client dans ses opérations bancaires de base.

## Profil socio-démographique - chiffres 2015

Effectifs : **13 000** Part dans la population : **7%**



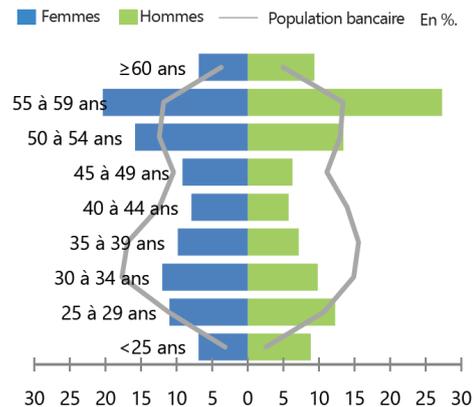
**24,6%**



**75,4%**

Techniciens **86,3%** Cadres **13,7%**

Age moyen : **44 ans**



Nombre d'embauches : **2 600**

Nombre de départs : **2 300**

Niveau principal de diplôme à l'embauche : **Bac +2**

### Compétences relatives à la conformité

La réalisation d'activités commerciales génèrent de la gestion de risques et de conformité. Aussi, les chargés d'accueil menant des actions commerciales doivent connaître les règles de conformité et savoir les mettre en application. Ils doivent également connaître les systèmes d'information de gestion des risques.

### Compétences numériques

Au delà de la maîtrise des outils informatiques, connaître et utiliser les services bancaires numériques est indispensable pour orienter et aider la clientèle. Ces métiers nécessitent de savoir s'informer et se former avec le numérique.

### Le modèle d'accueil partagé

Il s'agit non pas de supprimer la fonction d'accueil en agence mais de mutualiser cette fonction entre les collaborateurs du point de vente.

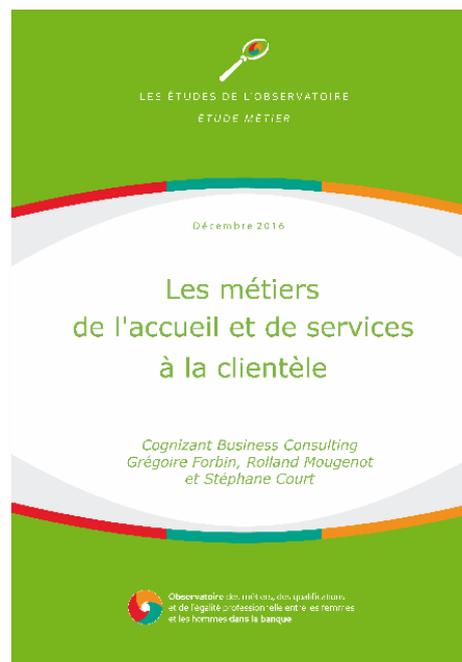
Ainsi, l'accueil devient l'affaire de tous, du chargé d'accueil au directeur d'agence en passant par les différents métiers de conseillers clientèles.

Ce modèle d'accueil tend à se généraliser dans certains réseaux bancaires.

### L'accompagnement au changement

La transformation des métiers d'accueil pousse les établissements à adapter et enrichir les actions de formation déjà mises en place :

- Poursuivre l'accompagnement des personnes qui entrent dans le métier
- Former à la fonction d'accueil toutes les personnes de l'agence
- Poursuivre les actions de formation pour renforcer les compétences numériques, commerciales, de conformité des collaborateurs
- Faciliter les mobilités vers les métiers commerciaux, voire les métiers de back office



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

# La banque de demain 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ?

Le secteur bancaire est aujourd'hui confronté de manière très profonde à de nombreux défis : forte pression réglementaire, évolution des besoins clients et collaborateurs, digitalisation de ses métiers, baisse des taux...

Afin d'anticiper les besoins en emplois et en compétences et dans une démarche prospective, la profession au travers de l'Observatoire des Métiers de la banque a décidé d'engager en 2016 une étude prospective sur le devenir du secteur, à horizon 2020-2025.

L'Observatoire a décidé de consacrer son colloque annuel à cette étude. Une séance de réflexions et d'échanges autour de scénarios prospectifs dessinés en collaboration avec le BIPE sur l'évolution du secteur a donc été organisée le 8 décembre 2016.

## L'état des lieux et les facteurs de transformation du secteur :

Le secteur bancaire malgré une légère baisse des effectifs reste aujourd'hui un secteur pourvoyeur d'emplois et continue de recruter (39 000 recrutements en 2015/ périmètre FBF).

Cependant, la pression réglementaire, la baisse des taux et l'arrivée de nouveaux acteurs non bancaires et une accélération de l'offre technologique accentuent la transformation du secteur.



Ces facteurs de transformation, de par leurs effets cumulés et leur caractère durable à moyen ou long terme, expliquent l'intensité des conséquences en germe pour l'activité, l'emploi et les organisations.

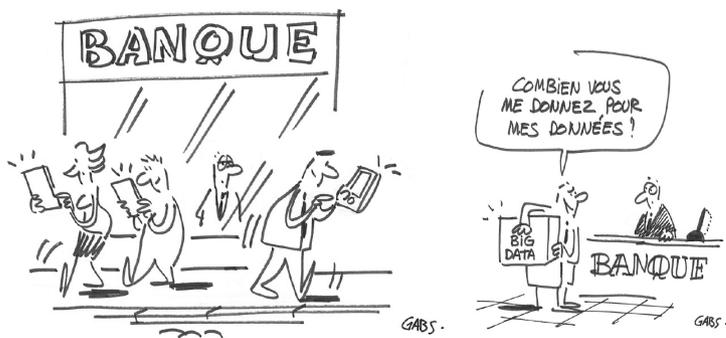
Si la profession a déjà su faire face à de nombreuses transformations, elle est aujourd'hui confrontée à une accélération du changement dont les évolutions sont plus profondes.

Le facteur temps est devenu un facteur clé de la transformation du secteur.

## Des opportunités à saisir :

Les facteurs impactant le secteur bancaire ne constituent cependant pas que des risques, ce sont aussi des opportunités.

L'évolution du comportement client, ses nouveaux besoins constitue en effet une opportunité pour les banques. Les clients sont davantage en quête d'offres proposant des facilités d'usage et une logique «freenium». Ils recherchent également de la confiance, une sécurité des données personnelles et une complémentarité e-commerce/agence.



## Présentation de 4 scénarios contrastés pour penser les enjeux RH et d'organisation :

Afin de pouvoir dégager de grandes tendances d'évolution, le BIPE a élaboré plusieurs scénarios possibles proposant des transformations de grande ampleur dans le secteur.

Ainsi, des transformations de modèles liées à l'arrivée de nouveaux acteurs non bancaires sur le marché des services bancaires mais aussi liées au renforcement de la réglementation prudentielle avec la mise en place d'un marché européen unique des services bancaires ont été dessinés. Des changements moins importants permettant au secteur de capitaliser sur ses atouts et de continuer d'innover en permanence ont été également imaginés.



## Les impacts RH :

Ces scénarios contrastés ont permis de penser les enjeux des ressources humaines et d'organisation à l'échelle de la branche.

Le BIPE a fait notamment ressortir de ses conclusions l'agilité organisationnelle comme un enjeu-clé.

Les compétences et le management sont également des conséquences majeures mises en avant.

En effet, les impacts qualitatifs sur l'emploi sont très déterminants : proximité, sécurité, conseil, management sont des compétences au cœur des métiers de demain. Les métiers comme ceux en lien avec les clients professionnels / entreprises et les clients de banque privé se révèlent être les plus porteurs quel que soit le scénario retenu.



# La banque de demain 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ?

## Les leviers RH :

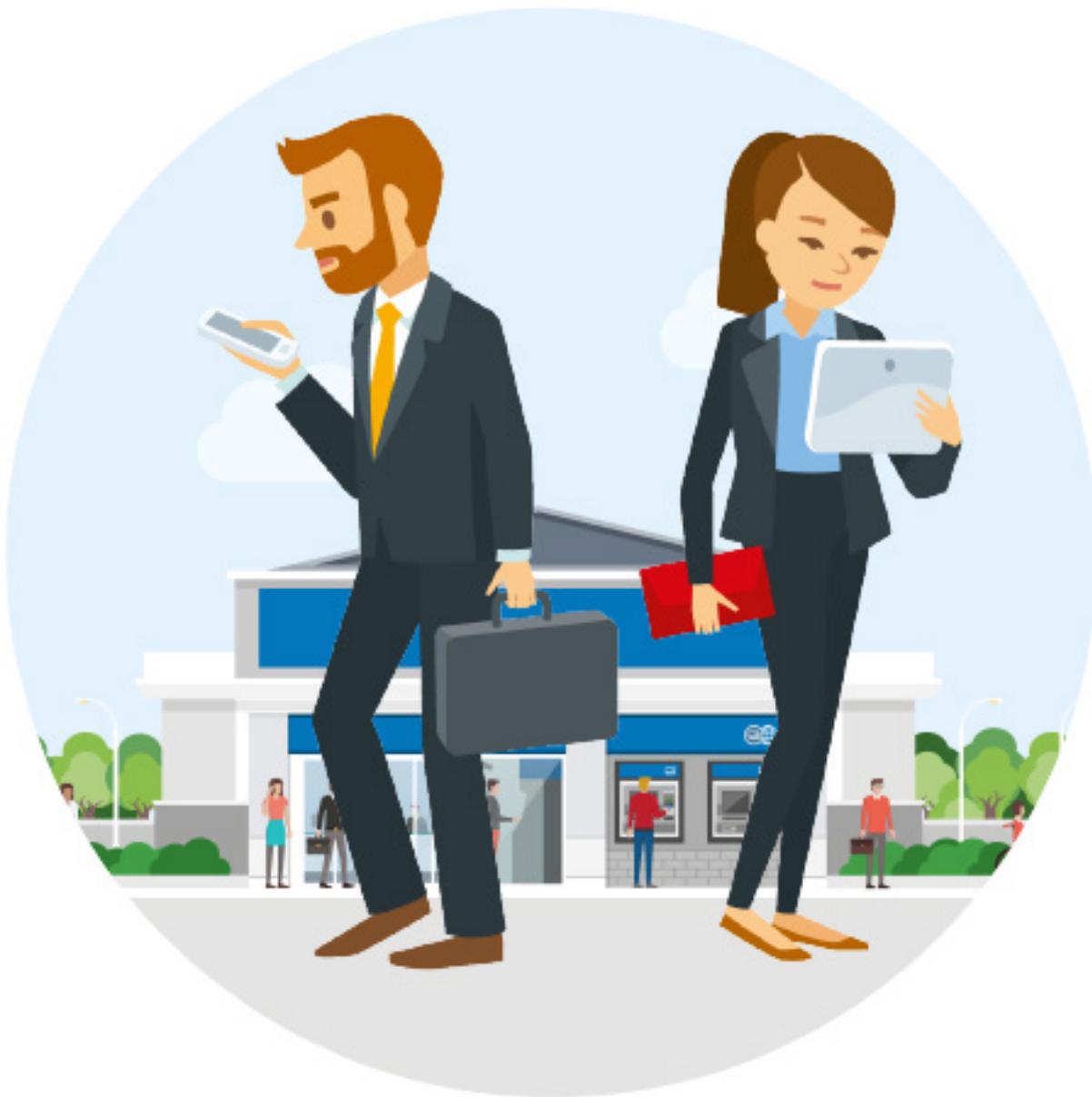
Adapter l'organisation, les compétences des collaborateurs et la culture managériale ont été identifiés comme de véritables leviers RH pour mener la transformation.

Aussi, l'intégration de la dimension des ressources humaines a été nettement perçue comme primordiale dans le choix stratégique de transformation des établissements.



## En conclusion :

- les transformations sont potentiellement de grande ampleur,
- l'effet temps est majeur : un horizon de quelques mois à 2-3 ans avec des effets durables,
- la transformation d'un établissement n'est pas celle d'un autre,
- les impacts qualitatifs sont très déterminants quel que soit le scénario, les impacts quantitatifs davantage différenciés,
- les métiers exposés aujourd'hui risquent de l'être encore plus demain, quantitativement : départs à la retraite et turn-over pourraient absorber le choc potentiel mais le volant quantitatif et les enjeux qualitatifs peuvent ne pas converger suffisamment selon le jeu de contraintes ou la stratégie des établissements,
- l'agilité organisationnelle est l'enjeu clé dans tous les scénarios : gagner la bataille du temps et emporter l'adhésion des collaborateurs.



# 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.

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

## Observer le parcours des alternants diplômés

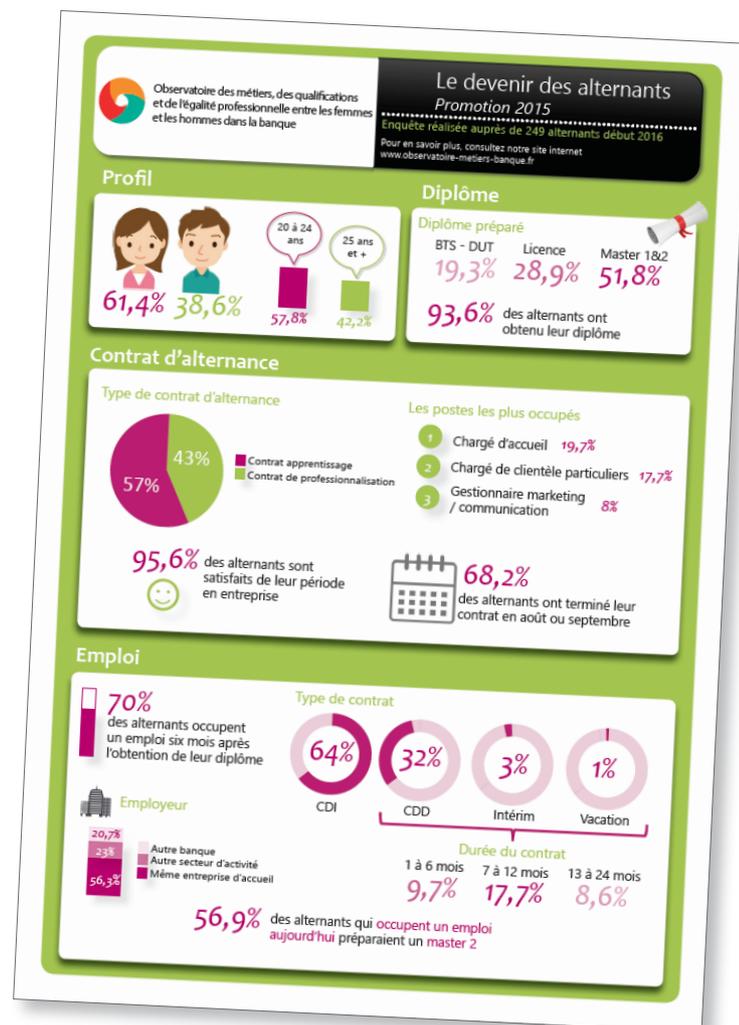
Pour savoir ce que deviennent les alternants après leur cursus, l'Observatoire a établi un questionnaire pour interroger systématiquement les jeunes sur leur devenir, six mois environ après la fin de leur contrat en alternance et l'obtention de leur diplôme.

Un questionnaire a été envoyé en janvier 2016 pour la promotion de juin 2015 et en mars 2016 pour celle de septembre 2015.

Les résultats détaillés concernant la promotion 2015 sont disponibles sur notre site internet.

Cette enquête permet d'apprécier le taux de transformation et de valider le taux des alternants répondants maintenus dans les entreprises.

L'enquête concernant la promotion 2016 sera envoyée début 2017. Les résultats seront disponibles courant du 2ème trimestre 2017.



Pour en savoir plus, retrouvez tous les résultats sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

**70%**  
des alternants occupent un emploi six mois après l'obtention de leur diplôme

# Les données sociales de l'Observatoire

Pour répondre à sa mission, l'Observatoire mène une veille active sur l'évolution quantitative des métiers de la branche. Ainsi, plusieurs rapports statistiques sont publiés :

## La base de données sociales - Des données générales sur la population bancaire

Ce rapport issu du Profil de branche AFB décrit la situation de l'emploi dans les banques adhérentes à l'Association Française des Banques : poids du secteur, profil socio-démographique des salariés, effectifs des alternants, les entrées et sorties...

## Contours - Des données sur les métiers-repères

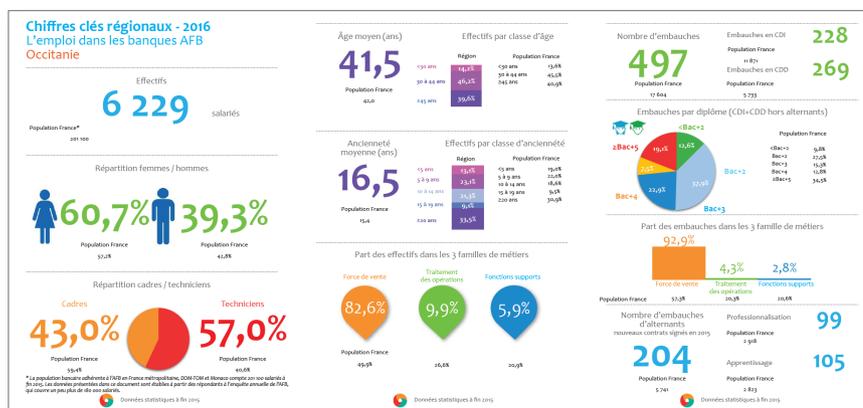
Cette publication met en avant pour chacun des métiers-repères une série d'indicateurs qui permet d'observer l'évolution quantitative des métiers de la banque : le poids des métiers dans le total de la population bancaire, leurs caractéristiques propres en matière démographique, leur dynamisme (embauches, niveaux de qualification à l'entrée, formation, mobilités, départs...).

Contours vient compléter le Guide des métiers-repères qui caractérise de manière qualitative les 26 métiers de la banque.

## Les chiffres clés - Des données régionales en comparaison avec les données nationales

Depuis 2015, l'Observatoire publie une plaquette qui reprend les principaux chiffres de l'emploi dans les banques AFB.

En 2016, ces éléments ont été déclinés pour les 13 nouvelles régions.



Pour en savoir plus, retrouvez toutes les publications sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

# L'Observatoire renforce sa présence sur le web

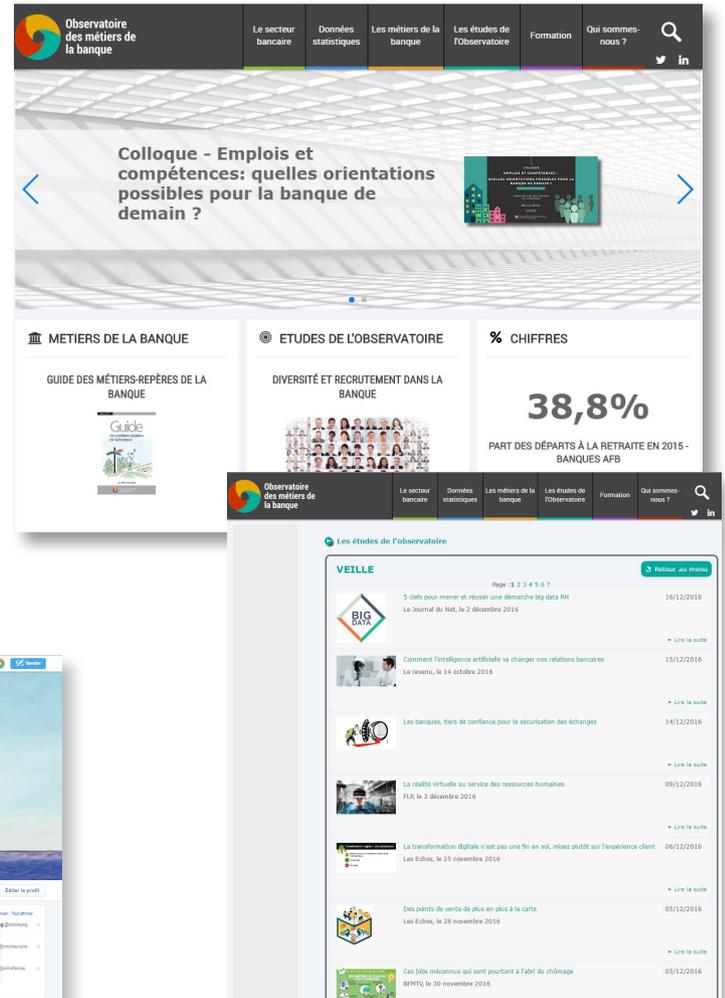
Depuis la rentrée 2016, l'Observatoire est présent sur les réseaux sociaux.

## Twitter & LinkedIn

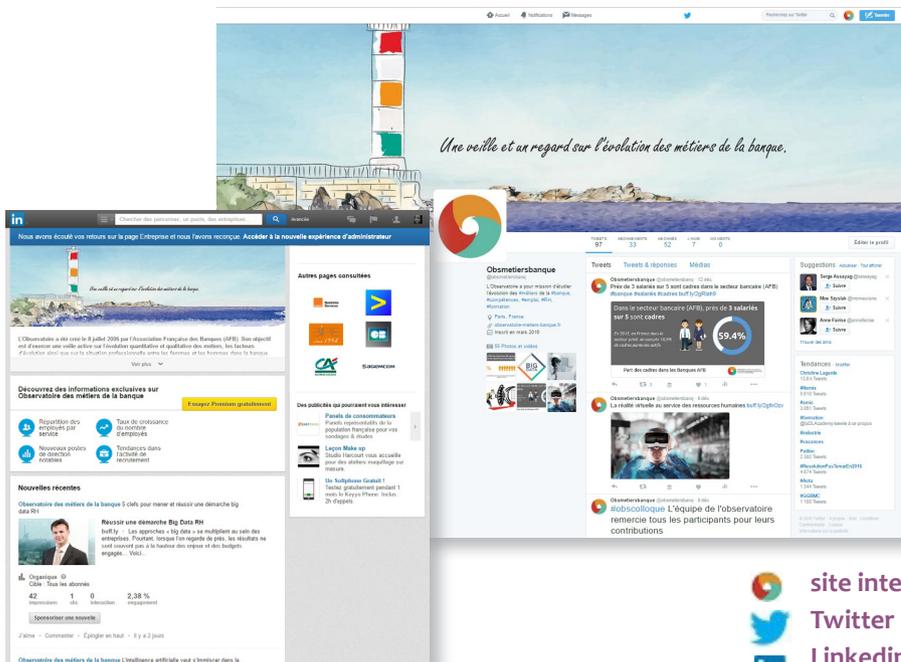
L'Observatoire est désormais présent sur les réseaux sociaux : Twitter et LinkedIn. Chiffres clés, articles de presse sont relayés quotidiennement.

## Site internet de l'Observatoire

Des améliorations sur le site internet sont apportées chaque année. En 2016, un effort particulier a été réalisé sur la page d'accueil. La veille sur l'emploi bancaire et la transformation numérique ont été renforcées. Ainsi, des articles de presse sont relayés dans la rubrique «Veille».



Page d'accueil et la rubrique «veille» du site internet de l'Observatoire



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

Twitter : @obsmetiersbanq

LinkedIn : page observatoire des métiers de la banque

# L'Observatoire au service de tous

L'Observatoire est un acteur majeur reconnu dans la veille de l'évolution des métiers de la banque. Aussi, il a été sollicité à diverses reprises pour apporter son expertise.

## Présentation des métiers de la banque

Afin d'apporter aux étudiants un éclairage sur les métiers de la banque, l'Observatoire a participé à deux salons étudiants et s'est rendu dans une école pour en présenter les métiers :

- Salon Rencontre Universités Entreprises - mars 2016
- Intervention Sciences Po - Master Banque Finances - septembre 2016
- Forum Jobtrail APEC - Université Paris 8 - Conseil régional IDF...

## Participation à des tables rondes

Il est intervenu également sur plusieurs colloques :

- Colloque annuel des Ressources Humaines de la CNAF - juin 2016
- Congrès CFDT du nord - avril 2016

## Interviews

Il a contribué à la réalisation du Livre Blanc « Banque & Fintech : enjeux d'innovation dans la banque de détail » de Finance Innovation et a répondu à plusieurs interviews presse : Onisep, Monster, Agefi, Revue Banque...



Pour en savoir plus, retrouvez cet ouvrage sur le site internet de la Revue Banque : [www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)

# RAPPORT ANNUEL 2016

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