



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE RÉGIONALE

Décembre 2011

Nord - Pas de Calais
des activités à valeur ajoutée :
banque,
crédit à la consommation,
centres d'appels

Hélène Ducourant

Collaboration
Henry Cheynel



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

DECEMBRE 2011

Nord-Pas de Calais,
des activités à valeur ajoutée :
banque,
crédit à la consommation,
centres d'appels

Hélène Ducourant

Collaboration
Henry Cheynel

Table des matières

I. PRESENCE BANCAIRE DANS LA REGION NORD-PAS DE CALAIS	8
1. Réseaux bancaires, les principaux indicateurs.....	8
2. Le portrait socio-démographique des personnels bancaires	10
3. Le profil des collaborateurs embauchés en 2010	16
II. PERSPECTIVES SUR LES METIERS	20
1. Les métiers d'agence	20
a. Le chargé d'accueil	20
b. Le chargé de clientèle particuliers	21
c. Le conseiller professionnels	21
d. Le chef d'agence	22
e. Le chargé de gestion patrimoniale	22
f. Le chargé d'affaire entreprises	22
2. Les autres métiers	23
a. Les métiers du traitement administratif.....	23
b. Les métiers du contrôle et des engagements.....	23
III. ETABLISSEMENTS DE CREDIT A LA CONSOMMATION ET CENTRES D'APPELS : DEUX « SPECIALISATIONS » NORDISTES	26
1. Les établissements de crédit à la consommation	26
a. L'émergence du crédit à la consommation : une histoire qui remonte à l'après-guerre	26
b. Le Nord-Pas de Calais, spécialiste du crédit <i>revolving</i>	27
2. Les centres d'appels.....	28
a. Nord-Pas de Calais, état des lieux	28
b. Les centres d'appels dans la banque : des dispositifs en évolution	29
IV. ANNEXES	32
1. Annexe I	32
2. Annexe II	33
a. De la mine à l'industrie, une reconversion économique partielle.....	33
b. Le textile et le commerce, deux activités liées	36
c. La tertiarisation de l'économie et des emplois.....	37

INTRODUCTION : LA DIMENSION REGIONALE

Depuis sa création, *l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque* a mené des études d'échelle nationale et européenne¹. Pour la première fois, c'est l'échelle régionale qui a été adoptée. Le choix s'est porté sur une région, le Nord-Pas de Calais, qui présente une histoire fertile en développements économiques et sociaux. Ancienne région industrielle, aujourd'hui largement tertiaisée, territoire d'entrepreneurs, mais avec un fort taux chômage, le Nord-Pas de Calais retient l'attention à bien des égards.

Pour l'analyste bancaire, la question se pose : retrouve-t-on trace du contexte socio-économique local dans le tissu financier et dans la structure de l'emploi bancaire? La question s'articule en plusieurs autres interrogations : à quels problèmes le recrutement bancaire doit-il répondre dans cette région? Quelles sont les perspectives offertes par les différents métiers de la banque? Y-a-t-il des spécificités locales, d'autres activités tertiaires en dehors du secteur bancaire susceptibles d'intéresser les collaborateurs et les décideurs de la banque?

Pour répondre à ces questions, l'étude s'appuie d'abord sur un ensemble de données relatives aux caractéristiques des collaborateurs des banques. Ces données ont été recueillies au moyen d'une enquête menée auprès des banques de la région. La plupart des banques n'ayant pas un périmètre coïncidant avec les limites précises du Nord-Pas de Calais, il a fallu compter sur leur diligence pour dimensionner leurs données à l'échelle régionale. Des informations de la Banque de France sont venues utilement compléter l'enquête, notamment pour dénombrer les agences sur le territoire.

Une série d'entretiens a par ailleurs été menée auprès de différents responsables des banques, directeurs régionaux ou directeurs des ressources humaines. D'autres ont eu lieu avec des acteurs économiques régionaux, à la Chambre de Commerce, dans des associations comme Lille-Place Financière, Lille-Place Tertiaire, l'Agence de Promotion Internationale de la Métropole Lilloise, ou encore dans des services administratifs de la Région et au CEREQ.

À bien des égards, les résultats de l'enquête et des entretiens illustrent un clivage classique entre Paris et la province, observable dans beaucoup de régions. Mais de nombreux traits spécifiques se dégagent tout de même dans le Nord-Pas de Calais.

D'autres études menées par l'Observatoire dans d'autres régions permettront de faire ressortir les caractéristiques d'une région avec de plus en plus de sûreté.

¹ Pour toute information sur l'Observatoire, consulter son site : www.observatoire-metiers-banque.fr

I. PRESENCE BANCAIRE DANS LA REGION NORD-PAS DE CALAIS

Le tableau économique du Nord-Pas de Calais, qui résulte en profondeur d'une évolution du secteur secondaire vers le tertiaire, conduit à se poser la question de la place et des caractéristiques de la banque et de ses salariés dans la région. Observe-t-on des spécificités par rapport à la situation française ou des particularités par rapport à la France de province?

Les données de la Banque de France et celles issues de l'enquête menée à l'automne 2011 par l'Observatoire auprès des banques de la région permettent d'établir un portrait assez complet des banques et de leur personnel.

1. Réseaux bancaires, les principaux indicateurs

Comme à peu près partout en France, le nombre d'agences dans la région a augmenté entre 2003 et 2010, la progression se chiffrant à 6%.

Cette croissance est nettement plus marquée dans le département du Nord que dans celui du Pas-de-Calais :

Nombre de guichets	2003			2007			2010		
	Nord	Pas-de-Calais	Région	Nord	Pas-de-Calais	Région	Nord	Pas-de-Calais	Région
	902	481	1 383	963	476	1 439	988	481	1 469

Source : Banque de France

Le tableau suivant montre toutefois que ce mouvement d'augmentation du nombre d'agences a été moins important que dans le reste de la France (province ou France entière) :

	Base 100 (2003)	Evolution 2003- 2007	Evolution 2003- 2010
Région	100	104	106
France de province	100	106	110
France	100	106	110

Source : Banque de France

Sans doute cette croissance à un rythme légèrement en retrait peut-elle être attribuée à la densité bancaire de la région déjà très élevée en début de période.

Si l'on regarde maintenant la répartition par réseaux², la région se caractérise par la prédominance des groupes mutualistes avec un taux de présence toutefois moindre qu'à l'échelle de la province française :

Répartition par réseaux ² (en%)	2003			2007			2010		
	Région	France de province	France entière	Région	France de province	France entière	Région	France de province	France entière
Banque Nationales	18,8	19,1	23	19,3	19,8	23,4	19	19,4	23
Groupes mutualistes	56,9	65,1	58,4	56,4	63,8	57,6	56,7	64,7	58,56
Autres banques ³	23,3	14,9	18,6	24,3	16,4	19	24,3	15,9	18,5
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Évolution de la structure des agences bancaires par réseaux d'appartenance

Source : Banque de France

L'une des raisons de cette présence des groupes mutualistes un peu plus faible – statistiquement et en valeur relative - réside dans l'importance des « autres banques ». Celle-ci ressortit notamment à une caractéristique de la région que l'on examinera plus loin, l'existence des établissements de crédit à la consommation qui ont leur siège – ou en tout cas une forte présence - dans l'agglomération lilloise.

Une forte densité d'agences

La densité de guichets en Nord-Pas de Calais est largement supérieure à la densité française ou à celle de régions comme PACA ou Rhône-Alpes :

	Nord-Pas de Calais	France	PACA	Rhône-Alpes
Nombre de guichets pour 100km ²	11,8	5,1	7,4	6,5

Densité des agences bancaires, 2010.

Source : Banque de France

Cet indicateur diffère évidemment selon que l'on considère le département du Nord ou celui du Pas-de-Calais. Ce dernier – principalement l'agglomération lilloise – offrent une densité très élevée au regard des données nationales.

² Banques Nationales, Groupes mutualistes, Autres banques (distinction formulée par la Banque de France).

³ Autres banques : banques dont les sièges étaient ou restent situés dans la région.

Beaucoup de clients par agence

La densité de guichets élevée pourrait faire craindre une surbancarisation de la région. Or il n'en n'est rien : le nombre d'habitants par guichet est lui aussi important. Il est sensiblement plus fort qu'au niveau national ou que dans les deux régions déjà considérées :

	Nord-Pas de Calais	France	PACA	Rhône-Alpes
Nombre d'habitants par guichet	2 740	2 310	2 118	2 181

Nombre d'habitants par guichet, 2010.

Source : Banque de France.

2. Le portrait socio-démographique des personnels bancaires

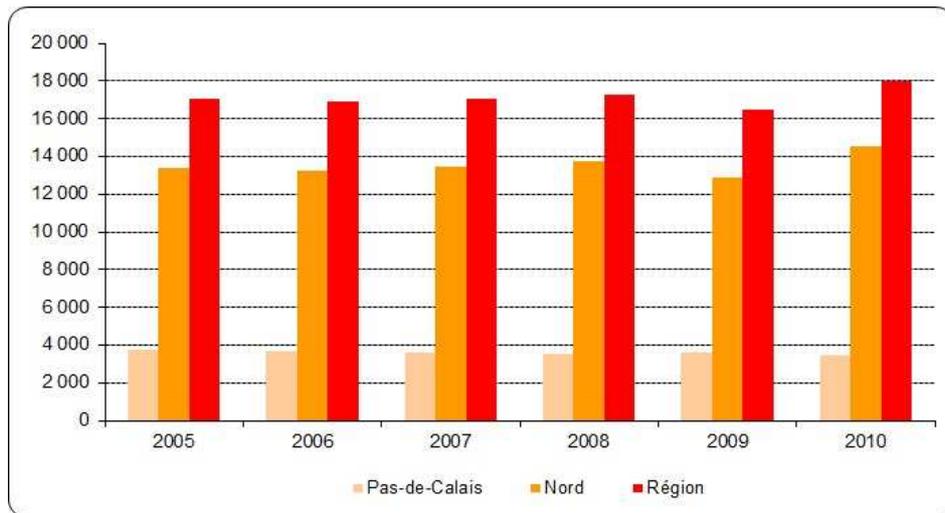
La région du Nord-Pas de Calais est une région française à forts effectifs bancaires. Après l'Île de France, la région PACA et la région Rhône-Alpes, le Nord-Pas de Calais se classe en 4ème position des régions françaises.

En 2010, on compte environ 18 000 salariés des banques dans cette région, soit près de 5% de la population bancaire française totale.



On constate un contraste important entre les deux départements de la région.

83% de la population bancaire du Nord-Pas de Calais est concentrée dans le département du Nord. Cet écart s'explique par l'attractivité territoriale et économique dont bénéficie le département du Nord, particulièrement sa métropole Lilloise.



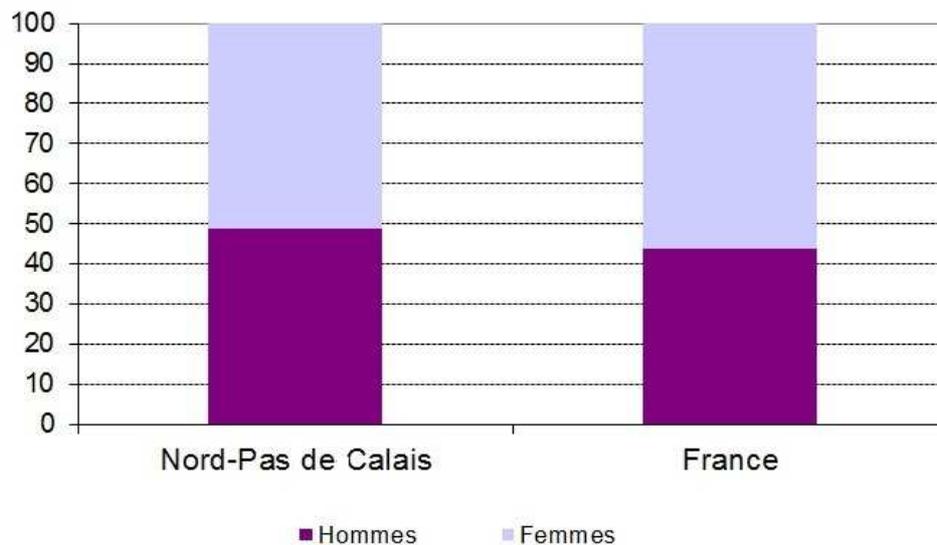
Evolution de la répartition des effectifs bancaires dans le Nord-Pas de Calais, 2010

Source : Unistatis

Les données suivantes sont tirées de l'enquête effectuée auprès des banques (« Enquête Observatoire »). Elle porte sur les 2/3 des effectifs totaux. La composition de l'échantillon permet de le considérer comme représentatif de l'ensemble de la profession dans la région.

Une population moins féminisée qu'au niveau national

Les banques dans la région ont un taux de féminisation de l'ordre de 44% alors qu'il est supérieur à 51% au niveau national :

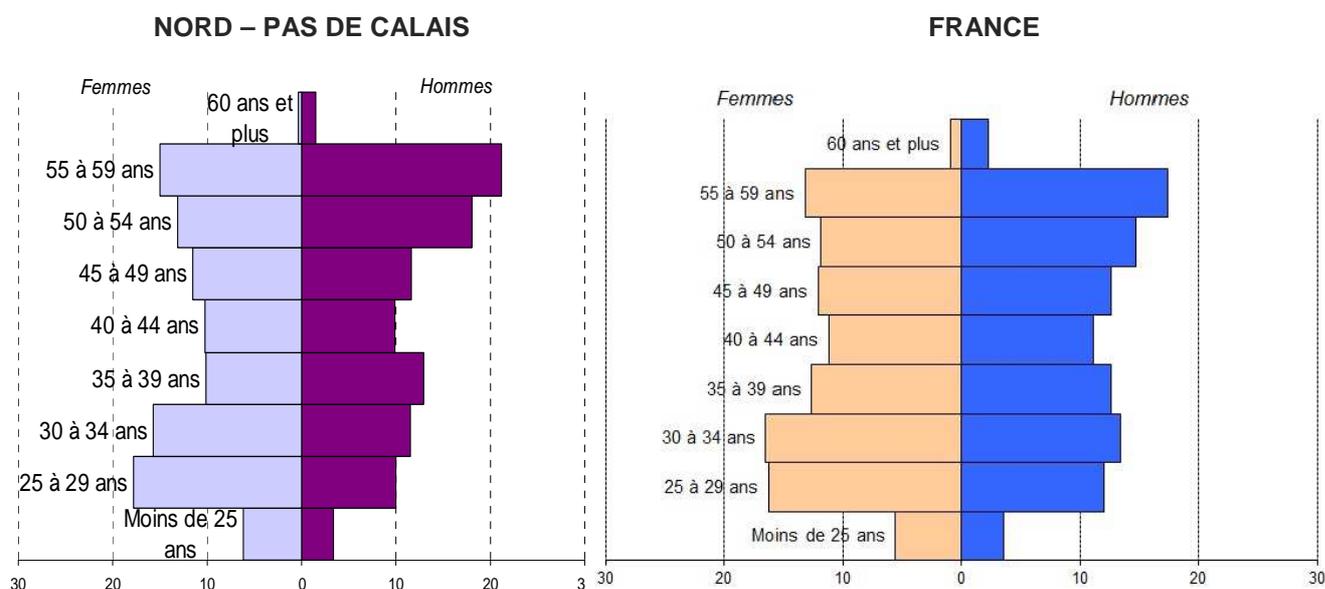


Collaborateurs par genres, 2010
Source : Enquête Observatoire et FBF

Une pyramide des âges asymétrique

Toute pyramide des âges d'une branche reflète les politiques de recrutement menées par ses entreprises au cours du temps. Celle de la banque est fortement marquée par l'important recrutement consécutif à la bancarisation de la population française dans les années 70. Le recrutement s'est ensuite restreint pendant une longue période, avant de reprendre au cours des années 90.

Dans le Nord-Pas de Calais, on retrouve la structure en sablier bien caractéristique du « stop and go » du recrutement rappelé ci-dessus :



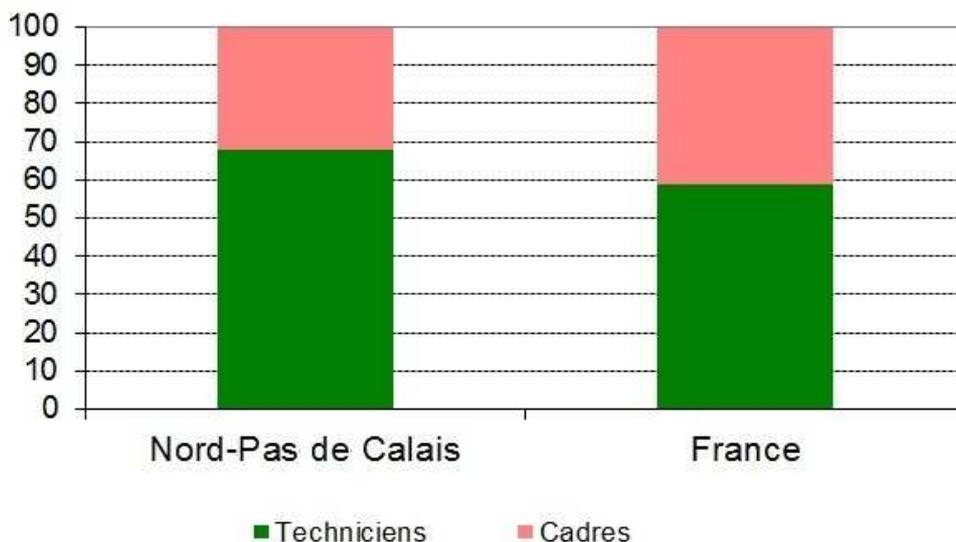
Pyramide des âges des collaborateurs des banques en Nord-Pas de Calais en France, 2010

Source : Enquête Observatoire et FBF

Mais il faut remarquer que la structure des personnels plus âgés est déformée au profit des hommes. On retrouve ici l'origine de la moindre part des femmes dans la population totale. En revanche, la base de la pyramide, qui reflète la reconstitution de la population, est nettement plus féminisée qu'au niveau national. Plus encore qu'en Région Parisienne et dans les autres régions en moyenne, les banques du Nord-Pas de Calais embauchent des femmes en part largement prédominante.

Catégories de la classification : davantage de techniciens

La structure de la population bancaire par catégories de la classification présente un écart notable vis-à-vis de la structure nationale :



Statut des collaborateurs en 2010
Source : Enquête Observatoire et FBF

La cause de cette différence provient en partie des caractéristiques propres de la population de la Région Parisienne, qui pèse lourd dans l'effectif national (concentration à Paris de la BFI⁴ et des services de siège : deux segments de la population bancaire riches en cadres). Mais elle est sans doute également relative au déroulement des carrières dans le Nord-Pas de Calais : elles se produisent fréquemment au sein même de la région, avec moins de possibilités d'avancement que dans le cas de carrières mobiles nationalement (a fortiori internationalement).

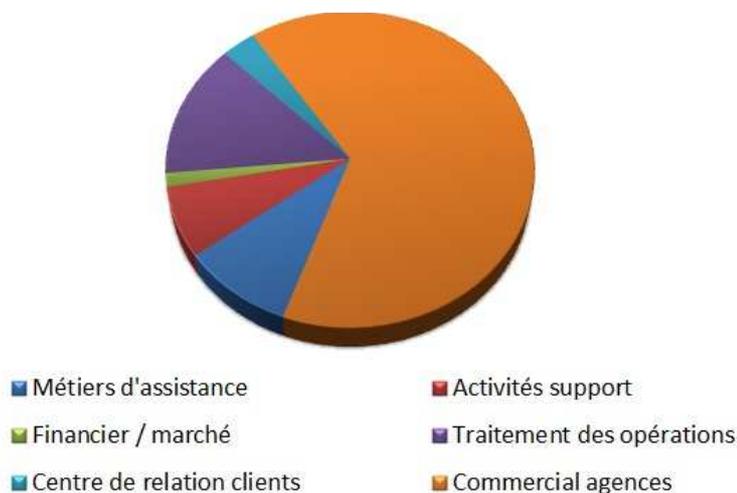
⁴ Banque de Financement et d'Investissement

Une structure de métiers nettement tournée vers le commercial

En France, un peu moins de la moitié des personnels des banques AFB travaillent en agence. Dans le Nord-Pas de Calais, ce taux avoisine les deux tiers :

NORD-PAS DE CALAIS

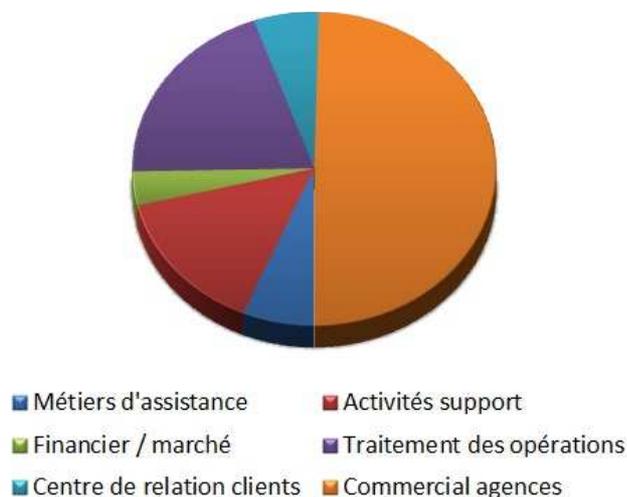
Répartition des effectifs par métiers en Nord-Pas de Calais, 2010



Source : Enquête Observatoire et AFB

FRANCE

Répartition des effectifs par métiers en France – Banques AFB, 2010

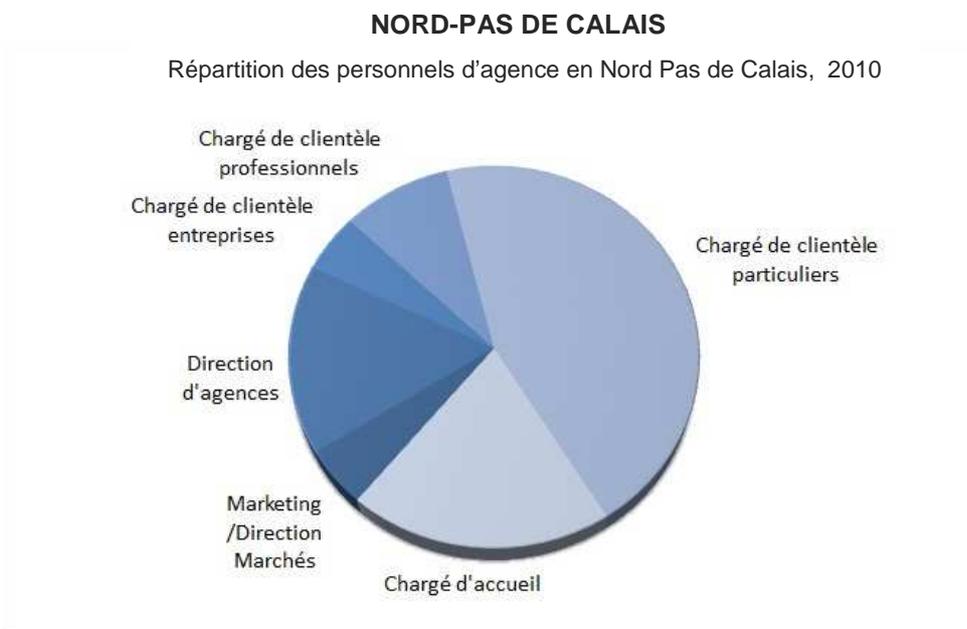


Source : Enquête Observatoire et AFB

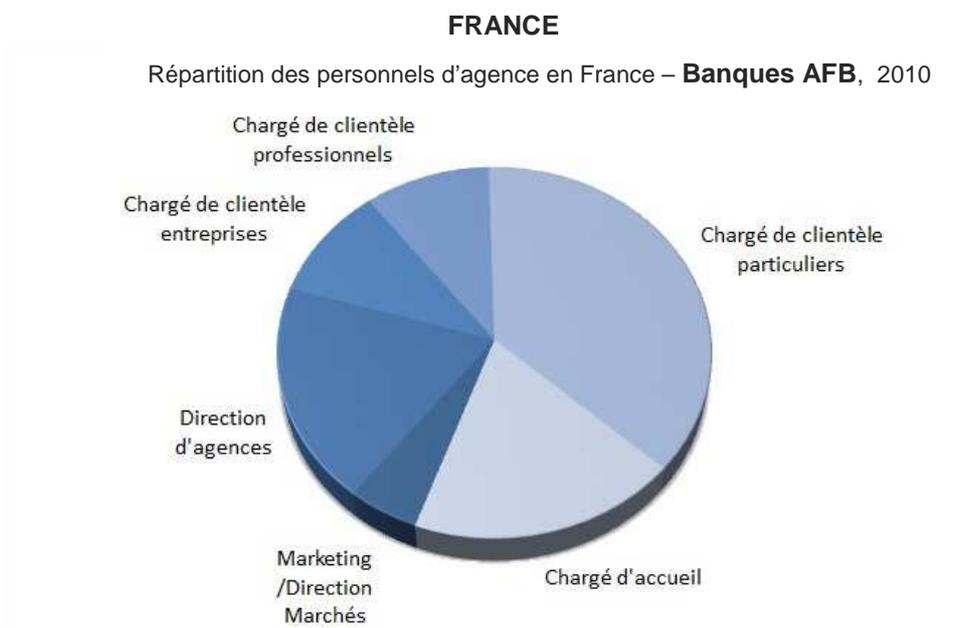
Pour expliquer ces écarts, là encore, on peut faire l'hypothèse d'une différence symptomatique entre la province et Paris. La capitale abrite les fonctions de direction et de support, ainsi que la banque d'investissement et de marché. Mais il faut aussi certainement tenir compte de la forte densité de la banque de détail en Nord-Pas de Calais, avec la vocation très commerciale des banques dans la région.

Répartition des effectifs des agences

- La vocation commerciale dont nous venons de parler apparaît clairement dans la place tenue par les chargés de clientèle particuliers, qui représentent la plus importante catégorie des personnels d'agence :



Source : Enquête Observatoire et AFB



Source : Enquête Observatoire et AFB

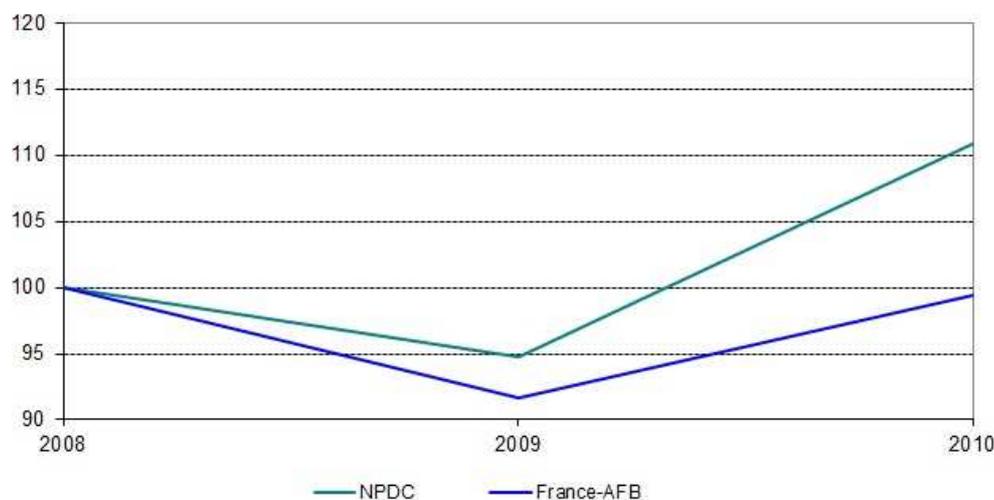
- La seconde catégorie la plus représentée est celle des chargés d'accueil. Ils sont proportionnellement plus nombreux dans la région (20%) qu'en moyenne nationale, ce qui est intéressant du point de vue de la politique commerciale des banques. En effet, on verra plus loin que, si un certain nombre d'établissements du Nord-Pas de Calais ont opté pour une forte diminution de l'accueil par un agent (recours aux « murs de machines »), d'autres maintiennent un accueil « humain » très actif. Ces options sont symptomatiques de la phase d'hésitation stratégique dans laquelle se trouvent les établissements à forte vocation de banque de détail.
- Les postes de direction, de marketing, de marchés sont proportionnellement moins présents dans la région pour la raison plusieurs fois citée.
- Il en va de même pour les chargés de clientèle entreprises, forcément moins représentés dans un tissu bancaire tourné vers la banque de détail. Mais leur part relativement limitée ne doit pas être mal interprétée. Les banques nordistes entretiennent des centres d'affaires importants et actifs, au service d'une économie régionale puissante et dynamique qui comporte de très grandes entreprises et d'où la composante industrielle est loin d'avoir disparu.

3. Le profil des collaborateurs embauchés en 2010

Des embauches nombreuses dans la région Nord-Pas de Calais

En 2009, la tendance nationale à la baisse des recrutements a été assez peu marquée dans la région. La reprise des embauches en 2010 a ensuite été plus forte qu'en France.

Evolution des embauches (base 100 en 2008)

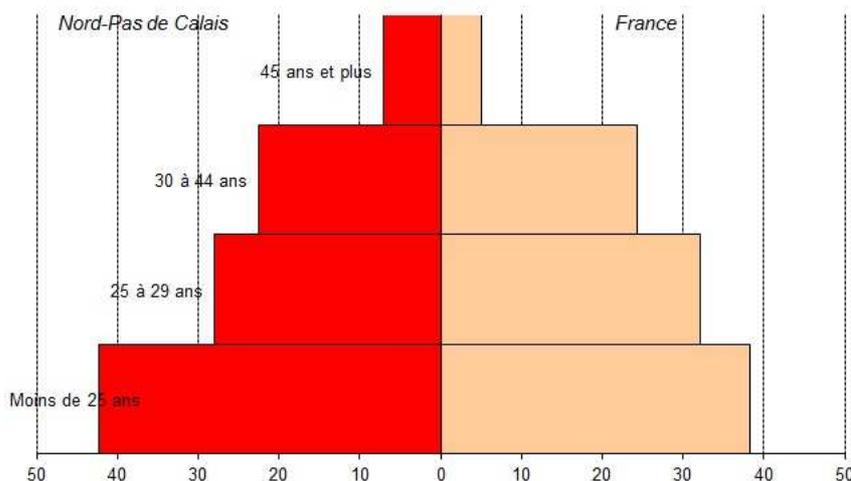


Source : Enquête Observatoire et AFB

Cette évolution des recrutements récents – plus favorable qu’au niveau national - est à rattacher à la forme de la pyramide des âges, relativement plus âgée, qui appelle en conséquence un flux soutenu de recrutements.

Des recrues plus jeunes dans la région

En France, comme dans la région, les catégories des moins de 25 ans et des 25-29 ans fournissent évidemment le plus gros des effectifs recrutés :

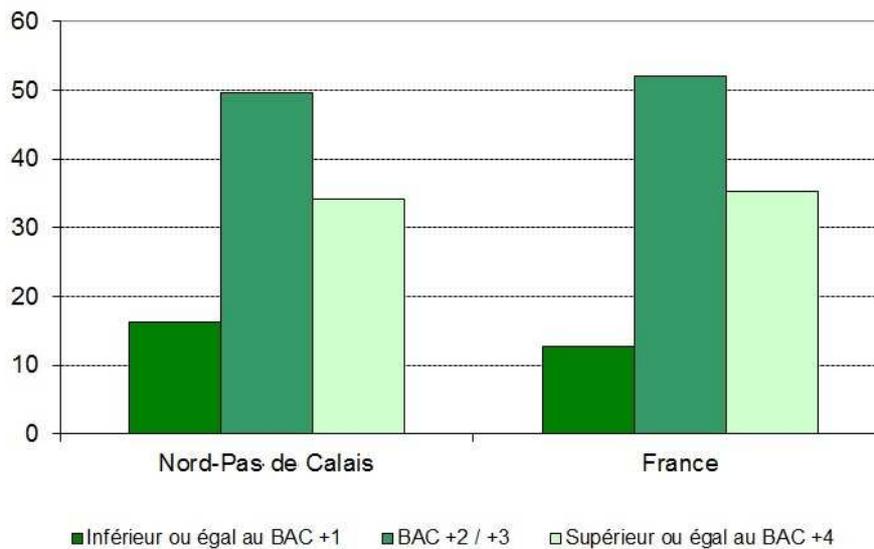


Pyramide des âges des nouveaux recrutés dans le Nord-Pas de Calais et en France, 2010
 Source : Enquête Observatoire et FBF

Mais dans le Nord-Pas de Calais, on a une structure de ces embauchés en « marche d'escalier » : ce qui suggère qu'une cause importante de départ des 25-29 ans – les mouvements de personnels entre établissements – est relativement moins à l'œuvre dans la région qu'au niveau national.

Un niveau d'études des nouveaux recrutés moins élevé que dans la moyenne nationale

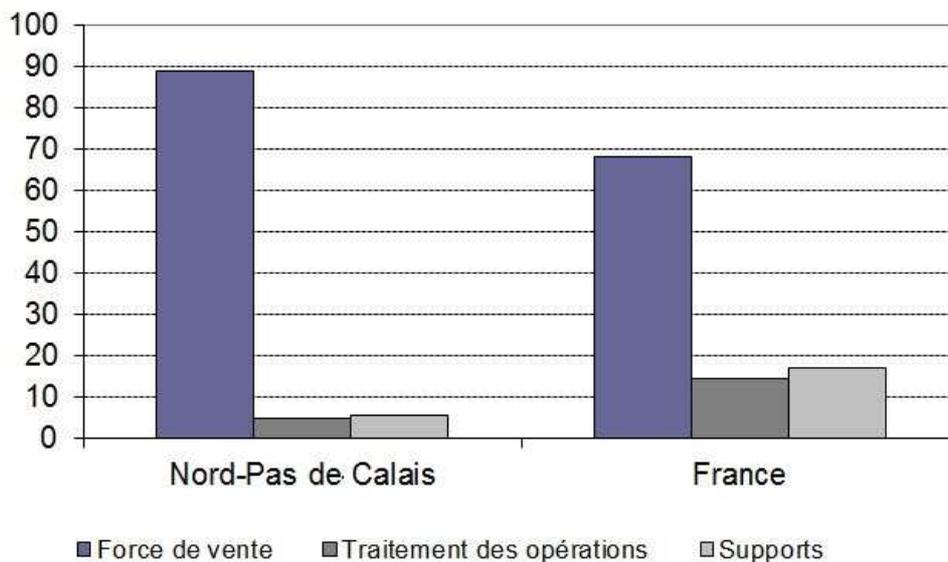
La moitié des recrutés de la région sont titulaires d'un diplôme sanctionnant deux ou trois ans d'études. Ils sont 42 % à posséder ce niveau au niveau national. Corrélativement dans la région Nord-Pas de Calais, la part des diplômés de l'enseignement supérieur les plus élevés est moins importante qu'au niveau national. On peut logiquement relier cette répartition à la structure des postes en province, qui nécessite moins de diplômés de haut niveau qu'à Paris, ville qui regroupe les fonctions de direction et de support.



Niveaux d'embauche des nouvelles recrues dans le Nord-Pas de Calais et France, 2010
 Source : Enquête Observatoire et FBF (hors Crédit Mutuel)

Prédominance de la vocation commerciale

En France, les personnes embauchées en 2010 ont été prioritairement affectées à la vente. Dans le Nord-Pas de Calais, elles l'ont été de façon très massive : près de 90 % des recrutements sont destinés à la vente, contre 58 % en moyenne nationale :



Affectation des nouvelles recrues dans le Nord-Pas de Calais et en France, 2010.
 Source : Enquête Observatoire et FBF (hors Crédit Mutuel)

II. PERSPECTIVES SUR LES METIERS

Les entretiens menés dans les banques ont permis de préciser les grandes caractéristiques de chaque métier et les perspectives qui s'ouvrent à eux. Ces métiers bancaires ne sont pas spécifiques au Nord-Pas de Calais. Mais les entretiens ont conduit à mettre en évidence ceux qui présentent une importance particulière au regard des politiques de développement suivies par les établissements de la région.

Les métiers, selon les établissements, peuvent avoir une appellation différente pour des fonctions identiques. On a retenu ici les appellations les plus génériques.

1. Les métiers d'agence

a. Le chargé d'accueil

Le métier de chargé d'accueil est décrit comme couvrant des fonctions d'orientation des clients vers leurs conseillers, de prise de rendez-vous, de réalisation de tâches élémentaires (remise de chèques, de cartes bancaires, etc.). Ce métier comprend les agents qui effectuent de la manipulation d'espèces.

La place donnée au chargé d'accueil peut fortement varier selon l'organisation et les choix commerciaux faits par chaque réseau commercial. La baisse de la fréquentation des agences par les clients, qui s'explique (mais pas totalement) par le développement des relations multicanales, le désir des clients de bénéficier directement du service personnalisé du chargé de clientèle, le souci de ne pas devoir attendre, ainsi que la multiplication du libre service (« murs d'argent ») sont autant de facteurs qui jouent dans le sens d'une restriction du rôle du chargé d'accueil. Mais dans un certain nombre de réseaux, le maintien du chargé d'accueil signe au contraire une stratégie de différenciation visant à « humaniser » les relations établies avec les clients. Cet agent est au point de rencontre avec le client. On peut même attendre de lui qu'il fasse des « rebonds » commerciaux.

Dans le premier cas les effectifs du métier sont en diminution, dans le second ils sont maintenus. On assiste dans ce dernier cas à des recrutements dans le métier pour compenser les départs (le plus généralement évolution vers d'autres fonctions).

S'agissant du profil pour l'accès à cette fonction, il peut s'agir de personnes en reconversion provenant du *back office* ou de recrutés venant de la formation initiale. Dans ce dernier cas, le diplôme sera de niveau bac +2. La direction des ressources humaines, comme pour les autres postes mais de manière plus délicate pour celui-ci, s'efforce de prévoir un parcours de carrière à partir de ce poste.

b. Le chargé de clientèle particuliers

Le métier de conseiller particuliers constitue le plus gros des effectifs du réseau commercial d'agence. La fonction recouvre l'ensemble des missions de conseil et de vente auprès d'un portefeuille de clients. Les conseillers particuliers doivent avoir une fibre commerciale de plus en plus affirmée, la gamme des produits et des services dont ils assurent la vente ne cessant de s'élargir : produits financiers, mais aussi produits d'assurance, de sécurité, de domotique, bientôt téléphonie...

A l'entrée dans ce métier, les banques privilégient les titulaires de formation en alternance, de niveau bac + 2, et maintenant bac + 3. Le recrutement de diplômés d'écoles de commerce délivrant un diplôme bac + 4 est également possible.

Considéré comme la fonction d'entrée par excellence dans la carrière bancaire, ce poste représente un volume d'effectifs qui sert de réservoir pour « alimenter » les autres fonctions de la banque. Les « hauts potentiels » sont rapidement détectés et l'ascenseur social est en marche pour qui accepte la mobilité géographique.

Encore faut-il rester très prudent sur cette question de la mobilité géographique, les établissements ont pour la plupart une offre professionnelle qui peut être durable dans la région, voire même au sein de la métropole lilloise. Seuls quelques établissements « nationaux » semblent faire de la mobilité inter-régionale une condition d'avancement.

c. Le conseiller professionnels

Le métier de conseiller dédié aux professionnels s'exerce dans des cadres différents selon les banques : soit dans des agences principalement dédiée aux particuliers mais où la clientèle est en fait diversifiée, soit dans des agences spécifiquement destinées aux professionnels (parfois sans présence visuelle dans la rue). Cette diversité du cadre d'exercice du métier se retrouve dans la nature de l'activité : un « conseiller pro » peut être en charge d'un portefeuille purement professionnels, dans quelques cas il peut même être spécialisé sur une profession unique (agriculteur notamment). Mais il peut aussi avoir un portefeuille mixte, composé de professionnels et de particuliers. Il sera de toute manière tenu de bien connaître le marché des particuliers puisqu'il sera conduit à s'occuper des besoins privés des professionnels. Enfin, on voit couramment des directeurs d'agence qui conservent un portefeuille de professionnels.

L'origine des conseillers professionnels également est diverse : soit d'anciens conseillers particuliers dont le potentiel a été détecté, soit de jeunes diplômés d'écoles ou de masters qui vont entrer directement dans ce métier.

La recherche de « bons » conseillers professionnels – ou de futurs conseillers professionnels – semble être un souci constant des établissements de la région. Sur ce segment de métier, ils se trouvent en position fortement concurrentielle.

d. Le chef d'agence

Responsable d'une entité autonome (agence, bureau, caisse,...), le directeur d'agence a un rôle de management de l'équipe dont il a la responsabilité et d'animation commerciale de son périmètre. Comme on vient de le voir, dans les petites agences il est en charge d'un portefeuille de clients professionnels.

Le directeur d'agence est le plus souvent un ancien conseiller particuliers. Il a préalablement exercé la fonction d'adjoint du chef d'agence là où ce poste existe. L'expérience du terrain et le sens de la direction des hommes sont des qualités jugées indispensables, ce qui explique que le recrutement direct de l'université ou des grandes écoles reste une voie peu utilisée, même si des masters de directeur d'agence ont été créés. Les chefs d'agence confirmés sont rares. Là encore, le marché est disputé.

e. Le chargé de gestion patrimoniale

Sur cette terre d'entrepreneurs, les fonds de commerce patrimoniaux sont de premier ordre. Les chargés de gestion patrimoniale ont pour mission de tirer le meilleur de ce « gisement » au profit de leurs établissements.

Un chargé de gestion patrimoniale doit avoir une formation de haut niveau - master de gestion de patrimoine ou grande école commerciale – en raison de la complexité des réglementations. De plus, dorénavant, le chargé de gestion patrimoniale devra présenter une certification qui répond à l'exigence de sécurité commerciale et juridique de la fonction. Le métier, dans l'ensemble, connaît une importante croissance tant en chiffre d'affaires qu'en nombre de conseillers. La gestion de patrimoine tout à la fois concourt à la fidélisation d'une clientèle « de bonne gamme » et permet de consolider des sources de liquidités qui deviennent de plus en plus précieuses.

f. Le chargé d'affaire entreprises

Le chargé d'affaire entreprises est responsable de la relation avec des clients d'entreprises industrielles et commerciales de taille supérieure à celles gérées par le chargé de clientèle professionnels. Il monte les crédits et met en place les services nécessaires.

Les banques nordistes disposent très fréquemment de « centres d'affaires » en dehors de leur réseau d'agences. Ces centres sont destinés aux entreprises dépassant un certain chiffre d'affaires. La proximité avec la frontière belge explique la présence de *Desks Benelux* visant à faciliter les activités commerciales transfrontalières.

Les personnes occupant les postes de chargé d'affaire entreprises sont titulaires de masters Banque-Finance ou de diplôme d'écoles de commerce. Parfois ils ont une spécialisation très ciblée, dans des domaines allant du *leasing* aux activités de trésorerie (salles de marchés).

Lorsqu'ils ne sont pas recrutés dès la fin de leur formation initiale, on trouve sur ces postes d'anciens conseillers professionnels ou chefs d'agence.

On note que le recrutement des étudiants d'école de commerce est nettement moins facile qu'auparavant, particulièrement chez les garçons : à leurs yeux, l'image de la banque peut être ternie, et/ou les salaires d'entrée inadaptés. Les banques ont à ce sujet un problème de communication qui reste en attente de solution appropriée.

2. Les autres métiers

Les collaborateurs en contact avec les clients prennent appui sur d'autres fonctions dans la banque et sur d'autres catégories de personnels. Il faut différencier les personnels impliqués dans le traitement administratif (back office) et ceux qui exercent des fonctions « support », principalement des métiers de contrôle.

a. Les métiers du traitement administratif

Les réorganisations des banques sont passées par plusieurs stades en ce qui concerne les *back offices*. Dans un premier temps, les traitements réalisés en agence ont été transférés dans des unités administratives propres à des groupes d'agences. Puis les traitements ont migré vers des centres au sein de la région Nord-Pas de Calais. Ces centres, lorsqu'ils ont atteint une taille suffisamment importante, peuvent avoir quitté la région au profit de centres multirégionaux situés dans d'autres régions. Les mouvements de rationalisation et de productivité se conjuguent donc avec des délocalisations hors de la région pour provoquer une très sensible diminution des effectifs en charge de ces activités.

On note dans les métiers de back office de la région une forte diminution des métiers de pur traitement matériel. En revanche, des métiers qui apportent une vraie valeur ajoutée à la clientèle (montage des dossiers de crédit, paiements informatisés, etc.) et qui permettent aux établissements de bien se situer dans la vive concurrence sur ce terrain des services, résistent à l'érosion des effectifs.

b. Les métiers du contrôle et des engagements

Le Nord-Pas de Calais se distingue par un taux de surendettement qui est le plus élevé de France. Dans les banques, des unités d'engagement de plus en plus renforcées doivent faire face à cette situation. Par ailleurs, la crise ouverte en 2008 ainsi que les évolutions réglementaires n'ont fait qu'accroître le rôle des fonctions audit / contrôle / conformité. L'ensemble de ces métiers est donc fortement recruteur.

Au total, à l'issue de ce rapide passage en revue des métiers on peut retenir deux grandes idées :

- un recrutement se produit dans tous les métiers en raison des départs en retraite induits par une pyramide des âges « en sablier » ;
- la réorganisation de la relation client fait évoluer toutes les tâches, celles aussi bien des métiers commerciaux que des métiers de traitement.

Il faut ajouter une thématique qui est revenue avec force dans les entretiens : pour la plupart des métiers, le recrutement se heurte à un contexte de tension. Très fréquemment, il s'agit moins d'un nombre insuffisant de candidats que de déficiences du point de vue des qualités requises pour les postes à pourvoir. Les directions de ressources humaines de la région déplorent l'inadaptation comportementale d'un trop grand nombre de candidats.

*

* *

III. ETABLISSEMENTS DE CREDIT A LA CONSOMMATION ET CENTRES D'APPELS : DEUX « SPECIALISATIONS » NORDISTES

1. Les établissements de crédit à la consommation

La région Nord-Pas de Calais est présente sur l'activité de crédit à la consommation - en particulier du crédit *revolving* – à travers plusieurs établissements importants. Même si deux sur trois des plus importants ont perdu leur nom d'origine après leur reprise par de grands groupes bancaires nationaux, et en dépit du transfert d'activités centrales dans la région parisienne, ces établissements continuent d'être très actifs dans la région.

Pour expliquer la présence de ces établissements de crédit « en région », dans le Nord-Pas de Calais, il faut d'abord présenter l'émergence de leur activité qui s'est développée à la marge de l'activité bancaire classique.

a. **L'émergence du crédit à la consommation : une histoire qui remonte à l'après-guerre**

En France, le crédit à la consommation a commencé à se développer à grande échelle dans les années cinquante. Jusqu'alors, la puissance publique tout à la fois luttait contre le crédit clandestin accordé par certains commerçants et cherchait à faire accéder les consommateurs à une forme de crédit réputée onéreuse.

En 1954, le Conseil National du Crédit fixe la durée et la quotité des crédits (part maximale du montant qui peut être payée à crédit), et arrête une liste de biens finançables par le crédit à la consommation. Cette libération du crédit à la consommation s'est traduite par la multiplication des établissements spécialisés, ceux-ci passant de 66 à 172 entre 1949 et 1958. C'est dans cet environnement que sont nés les « grands » spécialistes, Cetelem et Sofinco. L'encours de l'ensemble de ces établissements, qui se montaient à 100 milliards d'anciens francs en 1954, atteignaient 184 milliards trois ans plus tard.

Les établissements de crédit à la consommation qui vont connaître la croissance la plus rapide sont ceux qui ont un partenariat avec les vendeurs de biens d'équipement. Ces derniers sont fréquemment au capital des établissements de crédit. Le réseau Cetelem compte 315 commerçants agréés en 1953, 4 000 en 1955.

Les établissements de crédit proposent des crédits aux clients des commerçants. Puis avec le développement des *scoring*, le crédit est étendu à l'ensemble des ménages. C'est dans cette deuxième période, au cours des années 70, que les banques généralistes sont entrées sur le marché du crédit à la consommation⁵.

b. Le Nord-Pas de Calais, spécialiste du crédit *revolving*

Le crédit *revolving* est proposé en France à partir de 1965. À la différence des prêts affectés, avec le crédit *revolving* les clients sont libres d'utiliser le montant du crédit sans justifier auprès de leur créancier l'achat qu'ils réaliseront. Et à la différence des prêts personnels, le remboursement est souple, l'argent restitué peut être à nouveau dépensé. Ces types de crédit ont été notamment proposés dans les catalogues de vente par correspondance. La formule présentait l'avantage de ne pas devoir refaire un dossier de crédit à chaque projet d'achat, l'ouverture du crédit *revolving* ouvrant droit au crédit une fois pour toute dans la limite du capital disponible.

On compte parmi les établissements qui ont largement popularisé ce type de crédit à la fin des années 1970 et au début des années 80 les établissements qui s'appuyaient sur les grandes entreprises commerciales du Nord :

- La banque Accord, filiale d'Auchan, créée en 1983,
- Finaref⁶ créée par La Redoute en 1970, aujourd'hui Crédit Agricole Consumer Finance,
- Cofidis⁷, créée par « 3 Suisses » en 1982, aujourd'hui détenue majoritairement par le Crédit Mutuel.

Il faut rappeler que les grandes entreprises de distribution dans la métropole lilloise trouvent leur origine dans la reconversion de l'industrie textile vers le commerce. La région a ainsi abrité les sièges sociaux des groupes de vente par correspondance et d'hypermarchés. Et tout naturellement les sièges des filiales financières de ces groupes se sont situés dans la métropole.

Le succès des établissements financiers associés aux grands groupes commerciaux a reposé sur les atouts que leur procurait leur maison mère : des fichiers clients importants, une ancienneté dans le crédit *revolving* qui était la forme de crédit adaptée à l'achat en magasin ou sur catalogue, une habitude du commerce sans intermédiaire.

Des lois successives - jusqu'à la loi Lagarde du 1^{er} juillet 2010 entrée en vigueur le 1^{er} mai 2011 - ont réglementé le crédit à la consommation, et particulièrement le crédit *revolving*.

⁵ Les banques généralistes n'ont eu l'autorisation de développer des prêts personnels qu'au début des années 1970. Elles ont alors fait une première expérience dans ce domaine. Puis la libéralisation des activités bancaires et financières de 1984 les a poussées à intensifier le développement du crédit à destination des particuliers.

⁶ Financement pour l'Équipement des Familles.

⁷ Compagnie Financière pour la Distribution.

Aux barrières réglementaires se sont ajoutées les limitations nées d'une vive concurrence des banques généralistes sur ce terrain du crédit à la consommation. Enfin, les établissements spécialisés, ceux de la région lilloise en particulier, ont souffert de problèmes de trésorerie liés à la crise des années 2008-2009. Ces différents facteurs expliquent aussi bien la restructuration du secteur (reprise par de grands groupes bancaires) que les stratégies de diversification. Le prêt personnel, le rachat de crédit, le paiement sans contact sont actuellement autant de pistes explorées.

2. Les centres d'appels

La seconde activité que l'on peut qualifier de « spécialisation régionale » est constituée par les centres d'appels. Ils ont une forte présence dans le Nord-Pas de Calais.

Le secteur des centres d'appels est relativement récent. C'est historiquement la Grande-Bretagne qui a constitué le lieu d'accueil de cette activité au début des années 1980. En France, le secteur est apparu au milieu des années 1990, son développement a été rapide. En 2006, 90 % des grandes entreprises françaises déclaraient avoir un centre d'appels. Dans les années 1980/1990, les entreprises ont en effet cherché à se rapprocher de leurs clients tout en rationalisant les coûts de gestion de la relation. A cette fin, profitant des progrès de l'informatique et des télécommunications, elles ont créé des centres d'appels également appelés « centres de contacts », « plateaux », « centres de relation client » (CRC). La banque les reconnaît sous cette dernière appellation.

Il s'agit soit de centres externalisés, *outsourcers*, travaillant pour des donneurs d'ordre diversifiés, soit de centres internalisés, *insourcers*, travaillant pour leur entreprise d'appartenance. Les premiers représentent la très grande majorité des centres (80%).

La tendance est aujourd'hui au rapprochement entre les centres d'appels et l'internet. Les *web call centers* regroupent alors la gestion des appels téléphoniques et des courriers électroniques.

a. Nord-Pas de Calais, état des lieux

Le Nord-Pas de Calais est très bien positionné parmi les régions françaises. Comme le montre le tableau figurant en Annexe I, c'est la deuxième région après l'Île-de-France pour le nombre de centres d'appels. Plus de 12 % des centres d'appels français y sont implantés. Selon l'Unedic, la part de l'emploi régional de ce secteur est deux fois supérieure à la moyenne nationale.

D'après la Chambre de Commerce et d'Industrie du Nord-Pas de Calais, les centres d'appels nordistes concernent la distribution (vente à distance, grande distribution et e-commerce) à hauteur de 26 %, et la banque et l'assurance pour 14 %.

Quant aux *insourcers*, c'est d'abord la vente par correspondance (VPC) qui a engendré d'importants centres d'appels.

Dans le cas de Lille, des facteurs « d'externalités de localisation » jouent leur rôle. La proximité de Paris, la disponibilité de compétences, le coût de la main d'œuvre et le coût de la vie relativement inférieurs à ceux de la Région Parisienne, ainsi que l'offre immobilière sont des facteurs attractifs pour l'implantation des centres⁸.

S'agissant des compétences intéressant les centres d'appels, il existe un véritable « bassin d'emploi » dans la région. Ce bassin est constitué de salariés qui, au fil des restructurations, sont passés de fonctions de secrétariat classique à des fonctions de téléopérateurs, puis ont occupé des fonctions de téléopérateurs dans plusieurs centres, accroissant leur technicité et atteignant le cas échéant le poste de « superviseur de centre d'appels ».

b. Les centres d'appels dans la banque : des dispositifs en évolution

Parmi les métiers bancaires évoqués précédemment, et sans pouvoir les classer clairement dans le *front* ou le *back office*, on trouve les téléconseillers et les téléassistants travaillant en centres d'appels. Comme on l'a déjà noté, ces centres sont appelés généralement Centres de Relation Client (CRC).

Le niveau d'effectif des centres et les missions attribuées aux opérateurs dépendent des choix stratégiques des différentes banques.

Les entretiens menés auprès des banques permettent d'entrer plus finement dans l'analyse des centres d'appels propres au secteur bancaire.

Dans les années 2000, les CRC ont été mis en place pour centraliser la réception des appels des clients et solliciter des rendez-vous au profit des chargés de clientèle d'agence. Mais très peu d'opérations commerciales étaient réalisées. Plus récemment, les centres d'appels se sont vus assignés toute une série de nouveaux rôles, allant jusqu'à la relation commerciale complète.

On voit, en fait des stratégies de développement assez différentes selon les établissements se mettre en place.

⁸ Le soutien des collectivités territoriales peut être important pour sélectionner un site. Les centres d'appels apparaissent en effet comme des opportunités d'emploi sur leur territoire. Ainsi, dans la région, début 2004, étaient annoncées presque simultanément la fermeture de l'usine COMILOG à Boulogne-sur-Mer et l'implantation dans la même ville d'un centre d'appels d'Armatys, lequel venait aussi de s'établir à Calais.

Les entretiens ont permis d'en repérer au moins trois.

- La première tire argument de la lassitude des clients face à l'impersonnalité des échanges avec leur banque. Le choix est alors fait de rétablir le contact direct avec le conseiller d'agence. Le contact initial est établi avec le conseiller, et le centre a pour fonction de gérer les « débordements » dans le cas où les conseillers ne sont pas en mesure de répondre. Le centre garde en revanche toutes ses fonctions en appel sortant, notamment pour les campagnes promotionnelles. C'est le choix le plus marqué en termes de différenciation concurrentielle. Il prend une importance particulière dans le contexte de forte concurrence bancaire au sein de la région Nord-Pas de Calais.
- La seconde stratégie mise sur le développement de la relation par internet. Le centre est dédié à un site de banque directe (du type « ma banque en ligne »). Les intervenants dans les centres d'appels sont alors chargés de monter physiquement les dossiers, de collecter les pièces, de contacter les clients, de répondre à leurs questions.
Cependant la banque en ligne est rarement envisagée comme le seul avenir de la banque. L'acquisition des clients est lente et difficile, et le contact interpersonnel reste jugé comme très important dans la relation commerciale.
- Enfin, une troisième configuration a été repérée, celle du « centre expert ». Elle consiste à rassembler dans un centre les collaborateurs spécialistes d'un domaine et à les faire interagir avec les conseillers d'agences. Les collaborateurs en agence sont ainsi soutenus par des compétences mises à leur disposition par téléphone.

STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES CENTRES		
Configuration	Objectifs	Difficultés/challenges
CRC gérant les débordements des agences	Se différencier, fidéliser : les chargés de clientèle conservent le primat dans la relation	Laisser les commerciaux « en première ligne », augmente la charge de travail en agence
CRC dédié aux services de banque en ligne	Accompagner la croissance de la banque en ligne	Difficultés à recruter massivement de nouveaux clients
CRC expert relié aux agences	Maintenir le lien physique, interpersonnel <i>via</i> l'agence et disposer de davantage de compétences	Trouver la bonne synergie entre « front » commercial et expertise en appui

Ces configurations sont ici distinguées à l'analyse, mais bien sûr des centres peuvent très bien poursuivre à la fois plusieurs des finalités – voire les trois ensembles.

Une dernière notation, enfin, sur les parcours des salariés des centres. Ceux-ci peuvent être aussi bien de futurs conseillers particuliers d'agence que des personnes qui font un choix durable de travail sur « plateaux ». Les professionnels de CRC ne se distinguent pas par une formation spécialisée. On sait seulement que l'aptitude à une utilisation « professionnelle » du téléphone est une qualité relativement rare qui appelle un entraînement approprié.

IV. ANNEXES

1. Annexe I

LES CENTRES D'APPELS DANS LES REGIONS FRANCAISES			
Régions	Nombre de centres d'appels	Poids de la région pour les centres d'appels externalisés France total 100	Part des emplois des centres d'appels externalisés dans l'emploi régional - en %
Alsace	115	0,5	0,02%
Aquitaine	1 223	5,2	0,17%
Auvergne	296	1,3	0,10%
Basse-Normandie	15	0,1	0,00%
Bourgogne	278	1,2	0,07%
Bretagne	543	2,3	0,08%
Centre	1 796	7,7	0,29%
Champagne-Ardenne	538	2,3	0,17%
Corse	187	0,8	0,33%
Franche-Comté	238	1	0,08%
Haute-Normandie	419	1,8	0,09%
Île-de-France	4 847	20,6	0,12%
Languedoc-Roussillon	190	0,8	0,04%
Limousin	401	1,7	0,26%
Lorraine	1 610	6,9	0,31%
Midi-Pyrénées	1 235	5,3	0,19%
Nord-Pas de Calais	2 852	12,1	0,30%
Pays de la Loire	694	3	0,08%
Picardie	1 370	5,8	0,33%
Poitou-Charentes	1 879	8	0,50%
Provence - Alpes - Côte d'Azur	965	4,1	0,08%
Rhône-Alpes	1 786	7,6	0,10%
Total	23 477	100	0,15%

Source : UNEDIC

2. Annexe II

L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DU NORD-PAS DE CALAIS : L'HISTOIRE D'UNE TERTIARISATION

Les enfants scolarisés des années 1940 lisaient dans leurs manuels que la région Nord-Pas de Calais était la plus riche de France. Les internautes des années 2000, lorsqu'ils accèdent au « palmarès » des villes françaises les plus pauvres, découvrent que quatre des cinq « lauréates » sont des villes de la région : premières *ex æquo* Denain et Roubaix, quatrième Maubeuge, et cinquième Calais. Comment les fleurons économiques français d'hier sont-ils devenus les territoires « en voie de reconversion » d'aujourd'hui? Répondre à cette question permet de comprendre le contexte de l'emploi tertiaire de la région, et de mieux y situer l'activité bancaire.

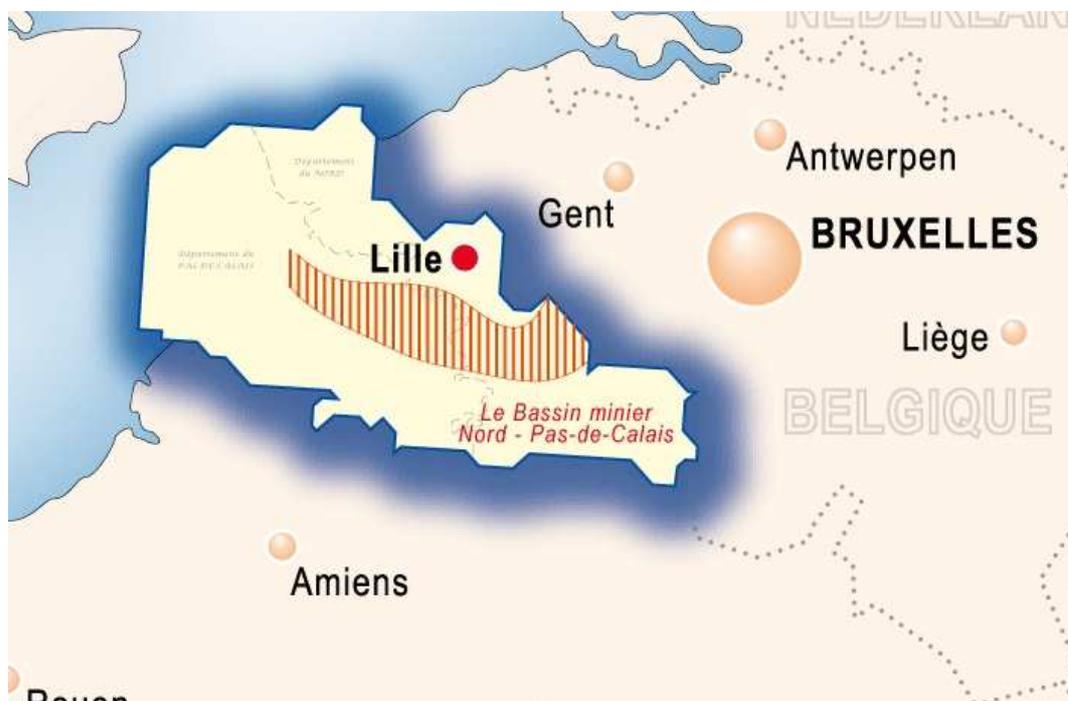
a. De la mine à l'industrie, une reconversion économique partielle

À la veille de la Révolution Française, le bassin houiller a une cinquantaine d'années d'exploitation. 4000 ouvriers y travaillent. Toutefois, au début du XIX^{ème} siècle, les compagnies sont fragiles et les investissements peu profitables, même s'ils sont constants et relativement importants. Ce territoire est encore une campagne tranquille, loin du pays « de montagnes d'or noir » qu'il deviendra plus tard dans le siècle. En 1840, l'exploitation du bassin houiller, jusque là cantonné au Nord, pénètre dans le Pas-de-Calais.

Une activité fortement dépendante de la quantité de main d'œuvre

En 1860, la géographie du bassin est presque fixée. Au maximum de son exploitation, il s'étendra sur 110 km avec une largeur de 5 à 15 km. L'exploitation est peu mécanisée, et le restera encore longtemps, si bien que le niveau de production dépendra directement de la quantité de main d'œuvre mobilisée. Il faut continuellement attirer les travailleurs, appeler des populations extérieures telles que celles de Pologne après la Première Guerre Mondiale. A la veille de la Seconde Guerre Mondiale, les retards techniques accumulés n'empêchent pas la production nordiste de représenter 67 % de la production française. Après-guerre, les Houillères sont nationalisées. L'objectif qui leur est assigné est de fournir à l'économie française l'énergie abondante, diversifiée et à bas prix nécessaire à la reconstruction. La « Bataille du charbon » s'engage, elle permet de produire 55 millions de tonnes en 1950 et

70 millions en 1955. L'effort des mineurs est très soutenu malgré le manque de modernisation des processus de production.



Source : Mission bassin minier

L'extraction du charbon n'est pas la seule activité du bassin minier. D'autres activités industrielles s'y sont développées parallèlement dès le XIXe siècle, sans pour autant atteindre une taille critique ou un haut niveau technologique. On compte tout de même des industries chimiques ou sidérurgiques ainsi qu'une petite industrie agroalimentaire, composée notamment de brasseries et de distilleries.

Comment sont financées ces entreprises ? On trouve dans le Nord un réseau de banques régionales relativement dense. À Valenciennes la banque Dupont, à Lille la banque Joire, à Lille toujours la banque Verley Decroix (qui deviendra ultérieurement le Crédit du Nord), à Boulogne la banque Adam. En 1848, l'Etat doit créer le Comptoir national d'escompte de l'arrondissement de Lille pour relancer l'activité économique après la crise de 1845-1847.

Ces banques se financent sans grande ouverture à des capitaux extérieurs, les bénéfices accumulés suffisant à la formation de leur capital. Si elles sont actives tout au cours du XIXe siècle, leur dimension va rester purement régionale. La grande industrie se ressource financièrement à l'échelle nationale et fait fond sur ses profits qui sont largement réinvestis.

L'ACTUEL NORD-PAS DE CALAIS

Le territoire

- 2.35 % du territoire national
- Historiquement divisé entre comtés d'Artois, de Boulogne, de Flandres, et Hainault
- Aujourd'hui, deux départements : Le Nord et le Pas-de-Calais
- Trois bassins d'activité : Littoral, Ex-bassin minier, Lille Métropole

La population

- 4,03 millions d'habitants en 2010
- 6,4 % de la population française
- 4e bassin de population de l'Hexagone
- La population régionale depuis 1970 enregistre une croissance nettement plus faible que celle de la population nationale (3% sur la période, contre 18 %).

Crise et reconversion

Le charbon, qui avait participé à la prospérité de la région, commence à entrer dans une phase de déclin au cours des années 1950. Alors qu'en 1954 la mine comptait 219 000 travailleurs, trente ans plus tard, elle aura perdu 190 000 emplois. La mécanisation des installations, même si elle n'atteint pas de hauts niveaux technologiques, la diminution des besoins, la moindre compétitivité, auront raison de cette industrie. Le bassin minier est doublement pénalisé : il est lui-même en crise et les opportunités de reconversion industrielle sur place sont très limitées. La réduction des effectifs se déroule pourtant calmement, par l'intermédiaire principalement des départs en retraite anticipée. « La région part à la retraite » titrera La Voix du Nord.

La reconversion économique à l'échelle de la région s'impose alors comme « le » nouveau mot d'ordre. En 1955, elle prend la forme d'une incitation au développement d'une industrie non minière dans certaines zones. L'idée est alors de faire de la région un pôle industriel européen. Ainsi, sur la côte, est décidée l'implantation de la première usine sidérurgique : ce

sera Usinor en 1962. Dix ans plus tard, le groupe sidérurgique emploiera 13 000 personnes. Ensuite, on cherche à implanter des usines automobiles dans la région, en les situant dans le bassin minier. L'idée est d'établir un réel « combinat automobile » réunissant sous l'impulsion de l'État les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants. Les subventions accordées sont en partie liées au pourcentage d'anciens mineurs recrutés. Simca et la Française de Mécanique seront les premiers à fixer des sites de production dans la région.

Si la situation économique s'améliore, on est pourtant loin des emplois escomptés. Les effets de diffusion et de stimulation attendus de ces opérations sur le tissu industriel local ne sont pas à la hauteur des espoirs. Le premier choc pétrolier va ensuite entraîner un déclin de l'industrie régionale. Les ouvriers peu qualifiés, fils de mineurs, seront de nouveau à la recherche d'un emploi.

b. Le textile et le commerce, deux activités liées

Mines, industries... il manque bien entendu un élément au tableau : le textile. Cette activité développée dès le XVII^e siècle marque encore aujourd'hui l'économie régionale, mais aussi les caractéristiques des populations. L'activité a connu des heures glorieuses, puis un grave déclin.

Les raisons du succès

Avant le XIX^e, une « proto-industrie » textile est présente dans la région : des « marchands-fabricants », installés dans les campagnes, distribuent des travaux aux artisans ruraux, possesseurs de métiers à tisser. Cette activité se mécanise dans les années 1830-1840. La production s'organisera en mono-activité sur chaque lieu. À Roubaix et Tourcoing, à partir de 1840, on travaille la laine. A Lille c'est le fil et le coton, à Armentières le lin, à Dunkerque la toile de jute. Roubaix est l'une des rares villes françaises à connaître tout au long du XIX^e siècle une croissance de sa population. De 8 000 habitants à l'aube du XIX^e, elle en compte 125 000 en 1896 et devient alors dixième plus grande ville française. Le « Manchester français » attire les habitants de la région, mais aussi les voisins belges.

Comment expliquer le succès du textile régional? Un ensemble de facteurs est généralement évoqué : une tradition qui remonte au Moyen Âge, un négoce dynamique, un réservoir de main d'œuvre fondé sur une forte natalité et sur l'immigration belge, mais aussi les capitaux et le savoir-faire de manufacturiers. En 1954, la première activité régionale est le textile avec 170 000 emplois.

Mais plus que ces éléments, les historiens affirment que le modèle patronal est central. Jusqu'aux années 1940 en effet, il s'est agi d'aider les enfants des familles d'entrepreneurs à s'établir en montant leur propre affaire. Ce modèle qu'on peut qualifier de « *start small* » a eu une période de réussite et de prospérité. Mais il s'est aussi traduit dans les zones urbaines concernées par une absence de diversification des investissements. Roubaix est l'exemple d'une agglomération qui va littéralement s'enfermer dans une seule activité, le textile.

Le déclin

Entre 1951 et 1957, l'activité textile perd 20 % de ses emplois. Derrière quelques grands noms, beaucoup de petites entreprises ne réalisent pas assez d'investissements. Dans les années 1970, les difficultés s'accumulent. Les dirigeants locaux n'ont pas mis le cap sur les textiles synthétiques, et les équipements sont trop anciens pour soutenir une nouvelle course à la rentabilité. On commence à sentir la concurrence des pays en voie de développement. La Lainière de Roubaix, qui employait plus de dix mille personnes aux débuts des années 70, ferme définitivement au tout début des années 2000.

La reconversion dans le commerce

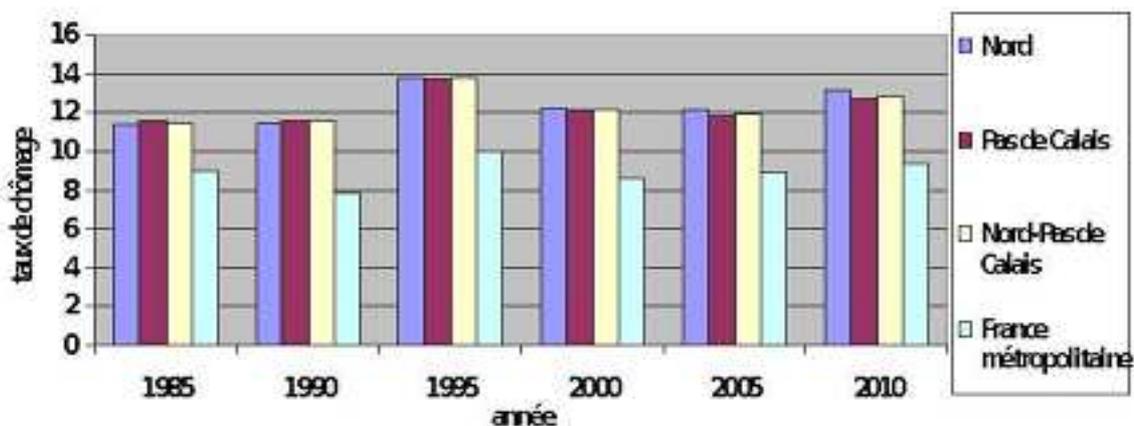
La reconversion de l'activité textile s'est partiellement réalisée dans le commerce. La grande distribution et la vente par correspondance (VPC) ont en effet leur origine dans la région. Les difficultés des années 50 ont incité les entrepreneurs du textile à chercher la maîtrise de la distribution des biens qu'ils produisaient. Le succès s'est avéré plus assuré dans la distribution que dans la production. Les entrepreneurs du textile vont alors abandonner la production et se centrer sur la distribution.

Les entreprises Auchan, La Redoute ou encore 3 Suisses, ainsi que leurs filiales, trouvent là leur origine.

c. La tertiarisation de l'économie et des emplois

Durant les deux dernières décennies du XXe siècle, le « déversement » des emplois industriels vers le tertiaire s'est produit sans que le processus n'aille extrêmement loin. Les qualifications et les savoir-faire requis n'étaient pas les mêmes dans l'industrie et dans les services. Et les emplois créés dans les services sont de toute façon restés inférieurs en nombre à ceux supprimés dans l'industrie. Si bien que la main d'œuvre abondante et peu qualifiée qui s'était fixée au fil des années dans la région, constituée en très large partie de travailleurs immigrés, belges, espagnols, portugais et maghrébins, va être profondément touchée par l'effondrement de l'emploi. Nombre d'ouvriers resteront au sens propre « sur le carreau ». Beaucoup de leurs enfants sont se trouver voués aux emplois précaires des industries en déclin, ou alors à l'intérim à la semaine ou à la journée dans les entreprises de VPC ou de distribution.

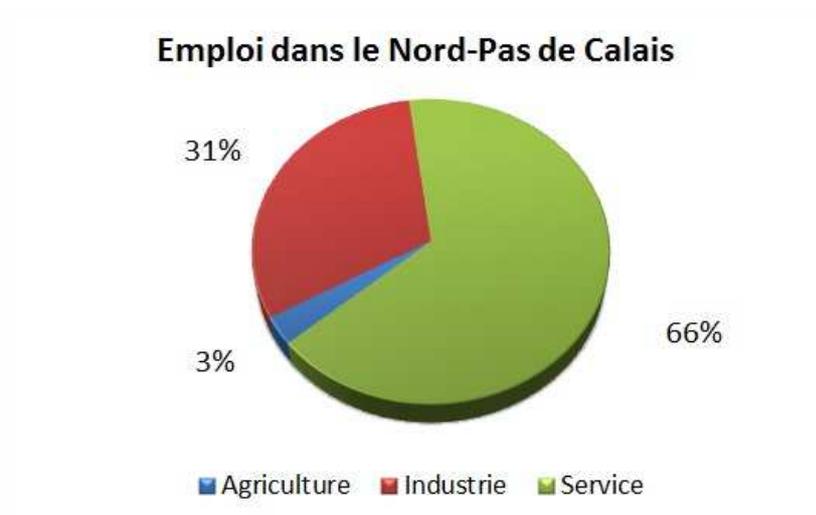
Au total, le taux de chômage régional est supérieur à la moyenne nationale d'environ 3 points :



Une dynamique tertiaire réussie : celle de la métropole

Ce qui est vrai pour l'ensemble de la région s'applique nettement moins à la métropole lilloise. Celle-ci a réussi sa reconversion vers le tertiaire, en s'appuyant largement sur le parcours de grandes familles d'entrepreneurs. De plus, dans les années 80, elle a reçu une forte stimulation de la politique imaginée par les politiques locaux, en tête desquels Pierre Mauroy. Le maire de Lille, après son passage à Matignon, devient le Président de l'agglomération. Il estime que le développement de la région passe par celui de la métropole, cette dernière étant envisagée comme une « euro-métropole ». Il parvient à imposer le passage du TGV Nord-Europe par Lille, ainsi que la construction d'un quartier de commerces et d'affaires autour de la nouvelle gare. Par la suite, la politique de tertiairisation se poursuivra par une recherche de développement du tertiaire supérieur.

Le maintien d'une forte densité bancaire décrite plus haut dans l'étude, ainsi que l'activité de services financiers d'échelle extra régionale (les centres d'affaires entreprises) tout à la fois bénéficient de cet environnement tertiaire supérieur et contribuent à son développement.



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet:

www.observatoire-metiers-banque.fr



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

Responsable de l'Observatoire
Henry Cheynel
hcheynel@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

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