

Les hommes et les femmes dans la banque : leurs métiers, leur vie professionnelle

Banques AFB et groupe Banque Populaire



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

Les hommes et les femmes dans la banque : leurs métiers, leur vie professionnelle

Banques AFB et groupe Banque Populaire



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



L'Association Française des Banques (AFB) regroupe l'ensemble des banques commerciales,
qui adhèrent à la Convention collective de la banque de janvier 2000.

Le groupe Banque Populaire est membre associé de l'AFB.

La Fédération Bancaire Française (FBF) regroupe les banques commerciales, coopératives, mutualistes.

« ... s'adresser aux salariés des établissements bancaires ainsi qu'à tous les publics désireux de mieux connaître cette profession aux visages multiples... »

Ainsi se définissent la mission et la cible de l'Observatoire des métiers de la banque. Il doit analyser les métiers du secteur bancaire et en faire la présentation auprès de publics qui sont à l'intérieur des banques, ou qui souhaitent y accéder, ou qui simplement manifestent un intérêt pour ces métiers.

Aux premiers, à l'intérieur des banques, l'Observatoire doit fournir « *les moyens de prendre en mains la conduite de leur carrière* » ainsi que le stipulent ses statuts. Aux seconds, intéressés par une entrée dans la profession, il doit apporter des informations sur des fonctions dont le simple intitulé (« *conseiller de clientèle particuliers* », « *technicien des opérations bancaires* », « *homme d'affaires* », « *trader* »...) n'apporte pas de lumière suffisante. Enfin à son modeste niveau, l'Observatoire entend aider chaque lecteur de ses publications, chaque visiteur de son site, chaque citoyen finalement à trouver des repères face à l'évolution accélérée de l'activité bancaire.

Les hommes et les femmes de la banque sont tout à leur tâche : ils exercent des métiers dont on trouvera ici la description. Mais ces métiers - techniques - ne peuvent être isolés de leurs conditions d'exercice - sociales -. Ces conditions de vie au travail ont été modelées, au-delà du cadre légal, par des accords sociaux propres à la branche. On en trouvera un résumé dans la **quatrième partie** de ce recueil.

Les **trois premières parties** sont consacrées à la population bancaire, à l'information sur les métiers et à quelques grandes familles de métiers.

« *Les hommes et les femmes dans la banque* », ce recueil aujourd'hui entre vos mains, ambitionne de publier les résumés d'autres études à venir. C'est dire qu'il a bon espoir aujourd'hui d'informer, et demain de se survivre au gré des publications de l'Observatoire.

Henry Cheynel
Responsable de l'Observatoire

Sommaire

I	Aperçus de la population bancaire	p. 7
II	Sources d'information sur les métiers de la banque	p. 15
III	Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire	p. 27
IV	La vie professionnelle dans le secteur bancaire	p. 51
V	Contacts utiles	
	<i>Les directions des ressources humaines des principales banques</i>	p. 73
	<i>Les organisations syndicales</i>	p. 75

I Aperçus de la population bancaire

Une population en croissance régulière des dernières années...

Évolution des effectifs

	en milliers	
	2000	2007
Banques AFB + Groupe Banque Populaire	219,6	233,2
Réseaux mutualistes et coopératifs (hors Groupe Banque Populaire)	135,0	144,6
Total (Banques FBF)	354,6	377,8

... et soumise à d'importants mouvements d'entrées et de sorties

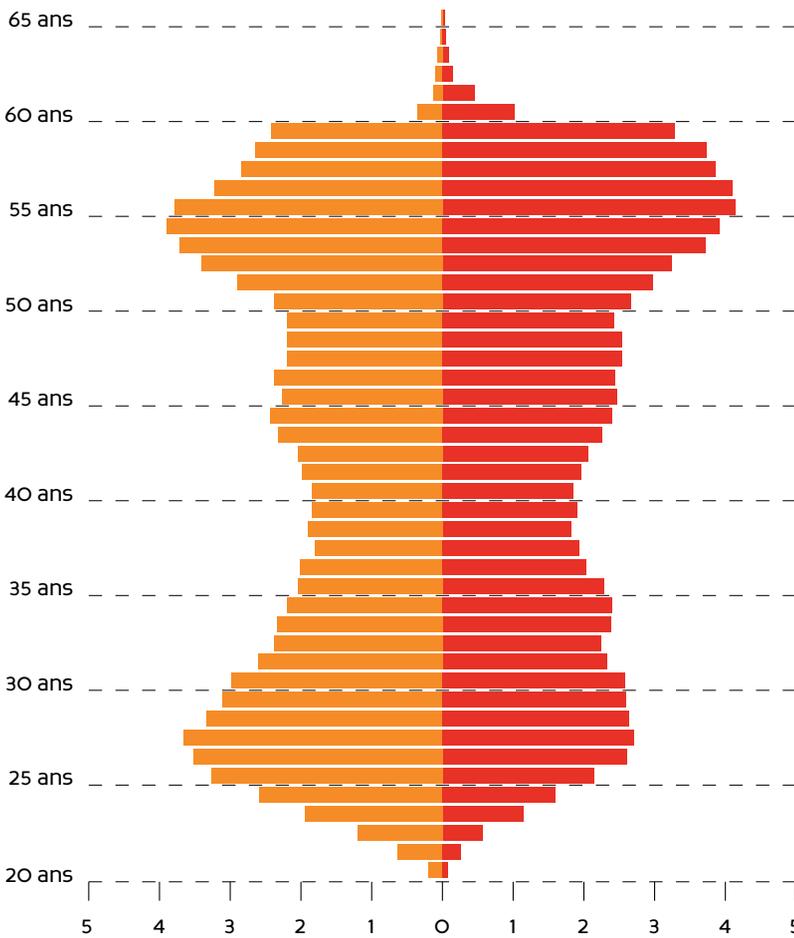
Évolution des effectifs

	en milliers	
	2000	2007
Embauches	17,9	25,3
Départs	19,4	25,1

I Aperçus de la population bancaire

Une composition par âge qui annonce un ample renouvellement des effectifs dans les 10 ans.

Pyramide des âges
2007



Une rapide croissance des emplois cadres...

Évolution de la structure par catégorie professionnelle

	en %	
	2000	2007
(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)		
Techniciens	68,4	57,0
Cadres	31,6	43,0
Total	100,0	100,0

... s'accompagnant d'un accroissement des qualifications à l'entrée.

Évolution des embauches par diplôme de l'enseignement général

	en %	
	2000	2007
(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)		
Bac et aucun diplôme, Bac ou Bac +1	21,3	14,7
Bac +2 ou +3	40,9	41,4
Bac +4 ou plus	37,8	43,9
Total	100,0	100,0

I Aperçus de la population bancaire

La part majoritaire des femmes dans la population bancaire...

Structure des effectifs par sexe

(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)	en %		
	Hommes	Femmes	Total
En 2007	44,4	55,6	100,0

... sous tendue par leur poids dans le recrutement

Pourcentage des femmes dans les embauches des salariés de moins de 25 ans

(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)	en %		
	Hommes	Femmes	Total
En 2007	33,4	66,6	100,0

Des femmes sous représentées dans la catégorie Cadres, où néanmoins leur place augmente régulièrement.

Évolution de la part des femmes dans chaque catégorie professionnelle

	en %	
	2000	2007
(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)		
Techniciens	63,3	68,1
Cadres	31,2	39,2
Ensemble	53,2	55,6

Une profession majoritairement commerciale : grâce à sa force de vente et aux technico-commerciaux de ses secteurs administratifs

Évolution des effectifs par grands catégories de métiers

	en %	
	2000	2007
(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)		
Force de vente	51,8	52,9
Traitement des opérations	29,9	26,9
Supports	18,3	20,2
Total	100,0	100,0

I Aperçus de la population bancaire

Des emplois à temps partiel.

Emploi : part du temps partiel

	en %		
(Banques AFB + Groupe Banque Populaire)	Hommes	Femmes	Ensemble
En 2007 Effectif à temps partiel/effectif total	2,3	18,3	11,2

II Sources d'information sur les métiers de la banque

II Sources d'information sur les métiers de la banque

Dans la convention collective de la banque, un document de référence :

Les métiers repères

Chaque métier est illustré par des emplois-types

- **Technicien administratif des opérations bancaires**
Chargé de fonctions administratives, chargé de traitements, opérateur traitements d'après-vente, attaché commercial service après-vente, assistant commercial, assistant administratif, opérateur de saisie des données, technicien administratif polyvalent, technicien service transactions clientèle, chargé du suivi des comptes débiteurs, chargé de recouvrement, chargé de précontentieux...
- **Chargé d'accueil et services à la clientèle**
Chargé d'accueil, hôtesse d'accueil, guichetier, chargé de service clientèle, chargé de renfort commercial, chargé de l'accueil téléphonique, télé-opérateur, chargé de télé-accueil...
- **Chargé de clientèle particuliers**
Conseiller clientèle particuliers (y compris renfort), attaché commercial particuliers, téléconseiller, conseiller assurance, conseiller commercial, conseiller d'épargne, chargé de développement clientèle particuliers...
- **Chargé de clientèle professionnels**
Conseiller clientèle professionnels, chargé d'affaires professionnels, conseiller commercial professionnels, chargé de comptes professionnels, conseiller financier professionnels, attaché commercial commerçants-artisans, conseiller de clientèle professions indépendantes, chargé de clientèle professions libérales, chargé de clientèle particuliers-professionnels, chargé de clientèles mixtes...
- **Chargé de clientèle entreprises**
Chargé d'affaires entreprises, chargé de relations commerce international, responsable clientèle entreprises, responsable commercial, chargé de clientèle pme-pmi, chargé de clientèle grandes entreprises, inspecteur commercial, chargé d'études partenariat, chargé de développement clientèle entreprises, attaché commercial financements spécialisés...
- **Conseiller en patrimoine**
Conseiller gestion patrimoine, conseiller en développement de patrimoine, spécialiste patrimoine, conseiller en patrimoine financier, conseiller investisseurs financiers, conseiller gestion privée, gérant de patrimoine, conseiller gestion de fortune, gérant sous mandat, conseiller clientèle privée...
- **Responsable point de vente**
Responsable d'agence, directeur d'agence, directeur d'agence particuliers professionnels, directeur de centre d'affaires,

responsable d'agence entreprises, directeur commercial entreprises, responsable de groupe d'agences, responsable d'une équipe de téléconseillers, superviseur plateau de vente, responsable d'implantation à l'étranger...

- **Responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires**

Responsable transactions clientèle, responsable de service étranger, responsable service clientèle, responsable de service de centres, responsable d'unité de base, responsable service après-vente, responsable unité traitements, responsable études crédits, chargé de contentieux, responsable contentieux, responsable d'unité de production, responsable traitement d'après-vente, expert des opérations bancaires...

- **Analyste risques**

Analyste crédits, analyste risques de marché, analyste risques pays, analyste engagements, chargé d'études crédits, responsable crédit, contrôleur crédit, économiste bancaire, responsable des risques...

- **Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers**

Monteur négociateur d'opérations financières, analyste industriel, ingénieur conseil, ingénieur financier, chargé d'affaires investissement et finance, chef de produit, chargé fusion acquisition, ingénieur d'affaires, négociateur crédits export, ingénieur recherche marchés financiers...

- **Inspecteur, auditeur, déontologue**

Auditeur interne, contrôleur, superviseur, chargé de détection des fraudes, auditeur comptable, responsable d'audit, vérifi-

icateur, responsable inspection contrôle, responsable de la sécurité des opérations bancaires, déontologue, chargé de la conformité...

- **Opérateur de marché**

Vendeur produits de marché, négociateur produits de marché, originateur, opérateur transactions marchés, responsable produits titres et bourse, trésorier, gestionnaire opcv, opérateur produits dérivés, cambiste, arbitragiste...

- **Informaticien**

Technicien d'études, chargé d'études, analyste programmeur, développeur applicatif, développeur système réseaux, analyste exploitation, technicien informatique, gestionnaire d'application informatique, homologateur, web master...

- **Responsable de projet informatique et organisationnel**

Chef de projet, responsable études, responsable développements, responsable maîtrise d'ouvrage, responsable maîtrise d'œuvre, organisateur, planificateur, responsable de groupes de projet, responsable programmation, consultant, coordinateur...

- **Juriste, fiscaliste**

Conseiller juridique, conseiller fiscal, juriste droit des affaires, juriste financier, spécialiste réglementation monétaire, juriste droit bancaire...

- **Métiers ressources humaines**

Conseiller recrutement, chargé de recrutement, gestionnaire de carrières, gestionnaire emploi, conseiller antenne

II Sources d'information sur les métiers de la banque

emploi, responsable gestion de l'emploi, responsable ressources humaines, juriste social, conseiller ressources humaines, gestionnaire mobilité, responsable rémunération, gestionnaire paye, gestionnaire administration du personnel, gestionnaire relations sociales, gestionnaire formation, animateur formation, concepteur d'actions de formation, ...

- **Assistant technique, secrétaire**

Secrétaire, secrétaire administratif, secrétaire rédacteur, secrétaire multilingue, secrétaire de direction, assistant, ...

- **Spécialiste du marketing**

Chargé de marketing, chargé d'études marketing, chef de produit, responsable de produit, responsable de marché, responsable marketing, responsable promotion marketing, animateur commercial et marketing...

- **Contrôleur de gestion**

Contrôleur de gestion, contrôleur budgétaire, responsable de contrôle de gestion...

- **Métiers de la comptabilité**

Chargé de comptabilité, chargé de fonctions comptables, chargé de traitement comptable, technicien comptable, technicien de gestion comptable, chargé d'études comptables, responsable comptabilité, superviseur comptable...

- **Métiers de la communication**

Chargé d'études ou d'actions de communication, réalisateur d'actions de communication, relations publiques, attaché de presse, chargé de communication interne

ou externe, chargé de communication commerciale, responsable de la communication...

- **Chargé d'activités non bancaires**

Assistant d'entretien maintenance et sécurité, spécialiste maintenance technique, opérateur technique, électricien, chauffagiste, logisticien, assistant services généraux, assistant achat, chargé d'étude achat, gestionnaire d'immeuble, infirmière, assistante sociale, secrétaire médicale, pompiers...

- **Responsable d'unité ou expert traitant des activités non bancaires**

Macro-économiste, négociateur immobilier, responsable de projets immobiliers, chef de projets travaux, responsable sécurité, acheteur, responsable de services généraux, concepteur de produits connexes, médecin, responsable service social, responsable de service incendie, actuaire...

Le site internet de l'Observatoire

www.observatoire-metiers-banque.fr

The screenshot shows the homepage of the Observatoire des métiers de la banque website. At the top left is the logo, a colorful circle with the text 'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes DANS LA BANQUE'. To the right is a navigation menu with buttons for 'Accueil', 'Qui sommes-nous?', 'Chiffres et tendances', 'Les métiers de la banque', 'Les études de l'Observatoire', and 'VAE - Passeport formation'. Below the navigation, there are two main content areas. On the left, under 'Actualité', there is a section for 'La banque de détail' with the text 'Les métiers de back office et de services à la clientèle' and a sub-section 'Mission de l'Observatoire des Métiers de la Banque'. On the right, under 'Rapport annuel', there is a section for the annual report with a thumbnail image of the report cover. The cover features the text 'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes DANS LA BANQUE', 'Régulation des métiers de la banque', and 'Banque de détail et établissements de services à la clientèle'. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Plan du site | Mentions légales'.

Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
DANS LA BANQUE

Accueil Qui sommes-nous ? Chiffres et tendances Les métiers de la banque Les études de l'Observatoire VAE - Passeport formation

Retrouvez la, en français ou en anglais, ici...

L'étude sur les métiers de back /middle office de la BP1 est toujours disponible :
Téléchargez la ou retrouvez la dans la partie consacrée aux études de l'observatoire.

Actualité

L'étude sur les métiers de back office et de services à la clientèle vient de paraître. **Découvrez la sans attendre...**

La banque de détail

Les métiers de back office et de services à la clientèle

Mission de l'Observatoire des Métiers de la Banque

L'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque a pour missions d'étudier l'évolution de la population bancaire et des métiers pratiqués dans la branche. Il s'adresse aux salariés des établissements bancaires ainsi qu'à tous les publics désireux de mieux connaître cette profession aux visages multiples.

Le rapport annuel de l'Observatoire est disponible, **contactez-nous** pour le recevoir.

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes DANS LA BANQUE

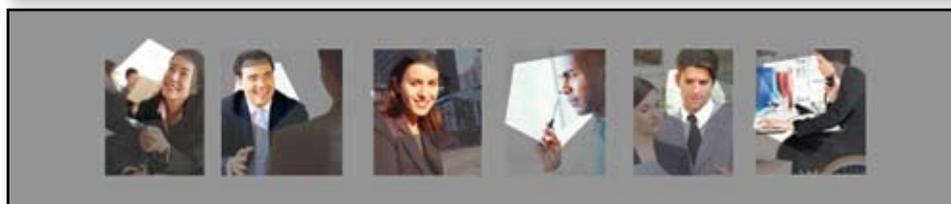
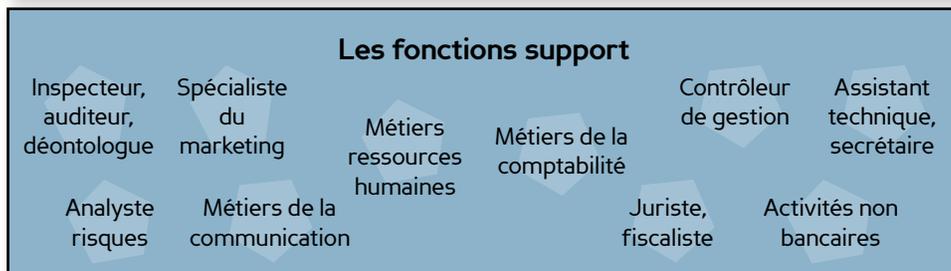
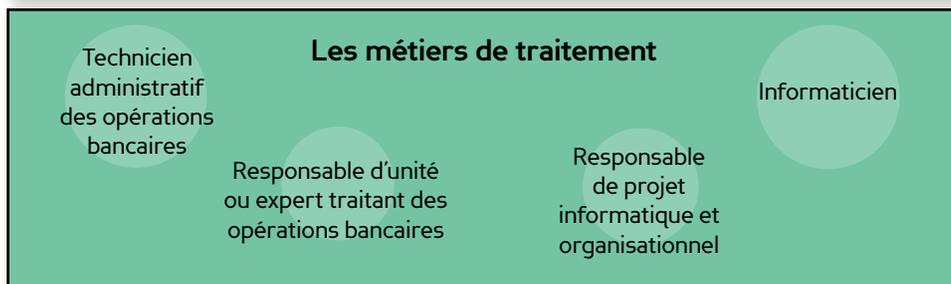
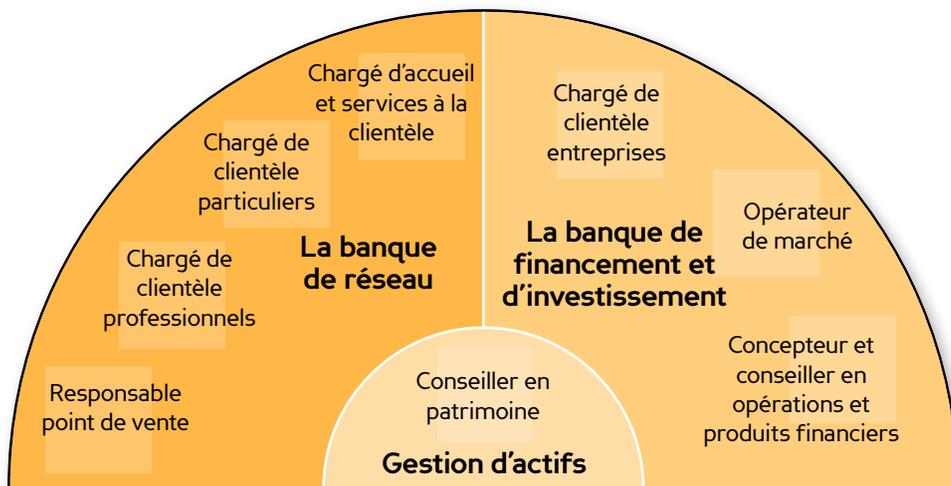
Régulation des métiers de la banque

Banque de détail et établissements de services à la clientèle

L'observatoire des métiers de la banque

Plan du site | Mentions légales

II Sources d'information sur les métiers de la banque



L'information de la FBF
(Fédération Bancaire Française) ¹

« les métiers de la banque »



¹ FBF (Fédération Bancaire Française) : voir verso de la couverture.

II Sources d'information sur les métiers de la banque

FBF : des films métiers



Les films métiers peuvent être atteints par le site internet de l'Observatoire
www.observatoire-metiers-banque.fr

Le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)

Des informations Métiers sur le site www.cfpb.fr

The screenshot displays the homepage of the Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB). The header features the CFPB logo and the tagline "Les nouveaux visages de la banque". A navigation menu on the left lists various services such as "L'offre de formation", "La formation en alternance", and "e-formation". The main content area is divided into several sections: "Actualités" with a featured article on "L'utilisation des indicateurs économiques", "Vous et nous..." with a video player titled "Quel avenir pour la e-formation?", and "Espaces dédiés" for clients, schools, and associations. A right-hand sidebar contains "L'actualité du CFPB" with a list of dates and topics, "L'actualité des formations", and "En savoir plus" with a featured article titled "PAR SŒUR ELLES". The footer includes a "Plan du site" and "Mentions légales" link, and a small text block about the CFPB's mission.

II Sources d'information sur les métiers de la banque



Les métiers de la banque

- > [Banque des particuliers](#)
- > [Banque des professionnels](#)
- > [Banque de l'entreprise](#)
- > [Banque d'investissement et de marchés](#)

Banque des particuliers

- [Chargé d'accueil](#)
- [Chargé \(ou conseiller gestionnaire\) de clientèle particuliers](#)
- [Conseiller en gestion de patrimoine](#)
- [Démarcheur](#)
- [Directeur de Groupe d'Agences](#)
- [Gestionnaire de patrimoine](#)
- [Juriste Fonction support](#)
- [Responsable d'Agence](#)
- [Responsable du contentieux](#)
- [Technicien des opérations bancaires](#)
- [Téléopérateur](#)

Banque des professionnels

- [Analyste financier Fonction centrale](#)
- [Conseiller clientèle de professionnels](#)
- [Juriste](#)
- [Responsable d'Agence](#)
- [Responsable du contentieux](#)
- [Technicien des opérations bancaires](#)

Banque de l'entreprise

- [Analyste financier Fonction centrale](#)
- [Chargé d'affaires Entreprises](#)
- [Chargé d'affaires PME-PMI](#)
- [Juriste Fonction support](#)
- [Responsable du contentieux](#)
- [Technicien des opérations bancaires](#)

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire²

1 - « Les métiers de back office et de services à la clientèle de la banque de détail »

2 - « Les métiers de front office de la banque de financement et d'investissement (BFI) et des entreprises d'investissement »

3 - « Les métiers de back et middle office de la BFI et les métiers titres »

¹ Les études de l'Observatoire sont disponibles dans leur version complète sur le site <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

Glossaire

*On trouvera ici des définitions utiles pour la lecture des abstracts
suivants des études de l'Observatoire*

Back office

Ensemble des unités de traitement administratif des opérations bancaires et des services afférents à la clientèle.

BIM

« Banque d'Investissement et de Marché » : entreprise autonome ou sous ensemble de banque universelle traitant des opérations de banque d'affaires et des opérations de marché.

BFI

« Banque de Financement et d'Investissement » : entreprise autonome ou sous ensemble de banque universelle traitant du financement des grandes entreprises, des opérations de banque d'affaire et des opérations de marché.

Broker dealer

Terme générique pour maison de courtage et banque de marché.

Brokerage

Activité de courtage dans la banque de marché (prévente et vente, en aval du *trading* [voir *infra*]).

Clearing

Compensation (de titres, de moyens de paiement...)

Conduits

Structures permettant le placement et la négociation de créances titrisées.

Corporate banking

Activité commerciale en direction des grandes entreprises, principalement à des fins de financement.

Corporate finance

Dans le cadre de la banque d'investissement, apport aux grandes entreprises de solutions de « haut de bilan » (émissions de capital, de dette, de convertible...)

Coverage

Identique à « *corporate banking* ».

Custody

Conservation des titres.

DAB, GAB

Distributeur automatique de billets, guichet automatique de banque.

Debt capital market

Activité de financement des grandes entreprises sous forme d'émission de dette (de type obligataire).

Equity capital market

Activité de financement des grandes entreprises sous forme de levée de capital (titres de type actions)

Fonctions support

Activités centrale d'une entreprise venant en « support » de ses activités d'exploitation (direction générale, finance, ressources humaines, comptabilité, contrôle général, inspection, communication, etc.)

Front office

Ensemble des unités réalisant la fonction commerciale d'une entreprise (dans la banque de détail: les agences).

Hedge funds

Fonds pratiquant une gestion d'actifs selon des méthodes alternatives aux méthodes dites « traditionnelles » ou « classiques ».

Investment banking

Activité de banquier conseil ou de banquier d'affaire (génératrice de commissions).

Joint venture

Opération commune menée par des entreprises différentes selon des modalités juridiques déterminées.

M & A

« *Mergers and acquisitions* » ou « fusions-acquisitions » : conseil et mise en œuvre d'opérations sur le capital d'entreprises, tendant à leur rapprochement, leur fusion, ou à la constitution d'entités nouvelles.

Middle office

Fonctions de contrôles intervenant en amont des opérations de front office ; les unités en charge de ces opérations sont situées avec le back office.

MIF

« Markets in Financial Instruments » ou « Marchés d'Instruments financiers » : directive européenne qui établit un nouveau cadre pour l'exercice des activités et la commercialisation des produits en relation avec les marchés financiers.

MOA

« Maîtrise d'ouvrage » : terme emprunté au secteur du bâtiment désignant la conception et la direction de programmes de travaux. Ceux-ci sont réalisés par la MOE (Maîtrise d'Œuvre).

OPCI

Organisme de Placement Collectif Immobilier.

OPCVM

Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

OST

Opérations sur titres.

OTC

« *Over the counter* » : opérations réalisées de gré à gré (en dehors d'un marché organisé).

Post trade

Traitements intervenant à l'issue de la conclusion d'une opération par le front office.

Quant

Ingénieurs « quantitativistes » intervenant sur la conception et les calculs de coût-revenu des opérations dans la salle de marché.

Securities services

Traitement administratif des titres et autres opérations complémentaires dans le domaine des titres.

SSII

Sociétés de services en ingénierie informatique

Subprime

Raccourci pour « *subprime loans* » : sur le marché américain, prêts consentis contre des garanties offrant une sécurité inférieure à celle ordinairement recherchée.

Titrisation

Traduction de « *securitization* » : opération consistant à transformer des prêts bancaires en titres négociables sur le marché financier.

Trading

Activité qui consiste à prendre des positions sur les marchés, à l'achat et à la vente, aussi bien sur les actions, les dérivés actions, les produits de taux (*fixed income*), les dérivés de taux, les dérivés de crédit, les produits de change, les matières premières.



III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

Étude de l'Observatoire des métiers de la banque

Les métiers de back office et de services à la clientèle de la banque de détail

Achevé de rédiger : juillet 2008

L'Observatoire des métiers de la banque a souhaité une étude sur les métiers de back office et de services à la clientèle de la banque de détail qui tout à la fois établit des catégories plus fines que celles de la convention collective de la banque et procède à une analyse dynamique de ces métiers.

L'étude menée laisse volontairement de côté plusieurs familles connexes :

- La maîtrise d'ouvrage, fonction de conception et de définition informatiques des produits et procédures, qui font partie des fonctions support,
- Les maîtrises d'œuvre informatiques, qui relèvent bien de la fonction Production de la banque, sans pour autant appartenir aux back offices,
- L'analyse crédit, qui se situe en amont des back offices, et fait partie intégrante des front offices.

Ces activités ont certes des rapports étroits avec les activités de traitement, mais du fait de leur nature propre, elles doivent être étudiées séparément.

I. Les principaux métiers de back office et de services à la clientèle

Lorsqu'on considère les nomenclatures en vigueur dans les banques, dès lors qu'elles s'attachent bien à distinguer des « métiers », on s'aperçoit qu'elles restent passablement brouillées par des considérations de nature hiérarchique : *chargé de*, *assistant*, *conseiller*, *responsable*, etc. Alors en excluant ces effets de hiérarchie, on parvient à faire ressortir quatre niveaux significatifs.

A - Les opérateurs des traitements œuvrent à la bonne fin des opérations informatisées et aux traitements non encore automatisés.

B - Les techniciens interviennent sur les tâches plus complexes nécessitant une connaissance approfondie des processus. Plus qualifiés et expérimentés, ils s'occupent des anomalies et des dysfonctionnements des systèmes. Ils sont aussi investis de responsabilités de formation.

L'opérateur et le technicien exercent ensemble les fonctions de « contrôle de premier niveau ». Néanmoins, c'est le technicien qui confirme les tâches initiées par l'opérateur.

C - Le management des unités de production est composé de deux ou trois niveaux. Il remplit des responsabilités de direction, de suivi des objectifs, de suivi de la qualité, d'encadrement RH, de formation, de communication. Il s'occupe aussi des dispositifs de tutorat dans les unités de base. C'est au management que revient le contrôle « de second niveau », à base de sondages aléatoires.

D - Enfin les experts Métiers et les **responsables de fonction** sont en position transverse sur différentes lignes d'activité ou à l'intérieur d'unités. L'expert Métier diffuse les modes opératoires propres aux activités, particulièrement lorsque de nouveaux traitements sont mis en place. Sa position inter unités lui permet de relever les difficultés de fonctionnement pour le compte de la MOA avec laquelle il est en contact étroit, et à l'inverse de populariser les bonnes pratiques entre unités. Le responsable de fonction est spécialisé au sein de grandes unités sur la qualité, la formation, le risque, etc.

II. Ces grands métiers sont présents dans chaque domaine d'activité.

La nomenclature suivante de **onze familles d'activités** permet de caractériser la plupart des back offices des banques françaises.

1. Flux et gestion courante

Les moyens de paiements (chèques, lettre de change, virements, prélèvements) donnent lieu à un volume de traitement manuel en très sensible réduction. C'est essentiellement la gestion des « événements de compte » qui requiert des interventions spécifiques : traitement des anomalies, calculs d'agios et de frais, opérations commerciales menées auprès des clients par l'intermédiaire des comptes, etc.

2. Fiduciaire

Les tâches de manipulation d'espèces, y compris en DAB et en GAB³, sont la plupart du temps sous-traitées. Le nombre de caisses d'espèces a été fortement réduit. Les remises d'espèces automatisées sont systématiquement recherchées.

3. Prêts et garanties

La différence reste importante entre le traitement des prêts sous contrats (toute la gamme de prêts, de l'autorisation de découvert jusqu'au prêt d'équipement) et celui des prêts immobiliers. Ceux-ci, en effet, revêtent une importance particulière qui tient au nombre des opérations et à l'enjeu d'image de ce type de prestation pour les établissements. La mise en place d'un crédit immobilier nécessite encore de multiples interventions du fait des différents contacts (notaires, assureurs, sociétés de caution) qu'exige la prise de garantie.

³ Voir glossaire

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

4. Monétique

La gestion des cartes (délivrance, autorisations, pertes...) requiert peu d'intervention de production. Des interventions moins automatisées restent nécessaires pour le suivi des sécurités et des fraudes.

5. Traitement de l'image

La numérisation, l'indexation et l'archivage électronique sont à la base de l'automatisation des tâches. La dématérialisation des documents est un processus qui s'effectue à tous les niveaux du « front » et du « back ».

6. Successions

Le traitement des successions pourrait se prêter à une certaine automatisation. Mais cette famille d'opérations recouvre une procédure longue et complexe. Comme par ailleurs les banques leur accordent une grande importance commerciale (fort enjeu sur la conservation des comptes dans l'établissement), elles continuent de faire l'objet d'interventions soigneuses au cas par cas.

7. Opérations avec l'étranger

Les opérations avec l'étranger (crédits documentaires, garanties internationales) ne sont pas de nature différente d'autres opérations sur contrats et garanties. Néanmoins, elles ne se prêtent à l'automatisation que de manière limitée, et leur enjeu commercial est élevé pour les banques. Elles constituent et demeureront un domaine à forte valeur ajoutée, formant un pôle d'excellence au sein des back offices.

8. Titres

L'activité Titres des back offices des banques de détail a été progressivement externalisée dans des établissements spécialisés, qui mettent en œuvre des processus industrialisés et offrent en plus des services à valeur ajoutée (tenue des assemblées générales, etc.)

9. Recouvrement et contentieux

Le recouvrement (amiable) et le contentieux traitent les impayés et les litiges qui sont inhérents à toute activité de flux et de crédit. Les bases du métier restent relativement inchangées, mais le processus de recouvrement est rendu plus efficace par les relances automatisées et par l'appui des plateformes téléphoniques dans le processus.

10. Traitement administratif de l'assurance

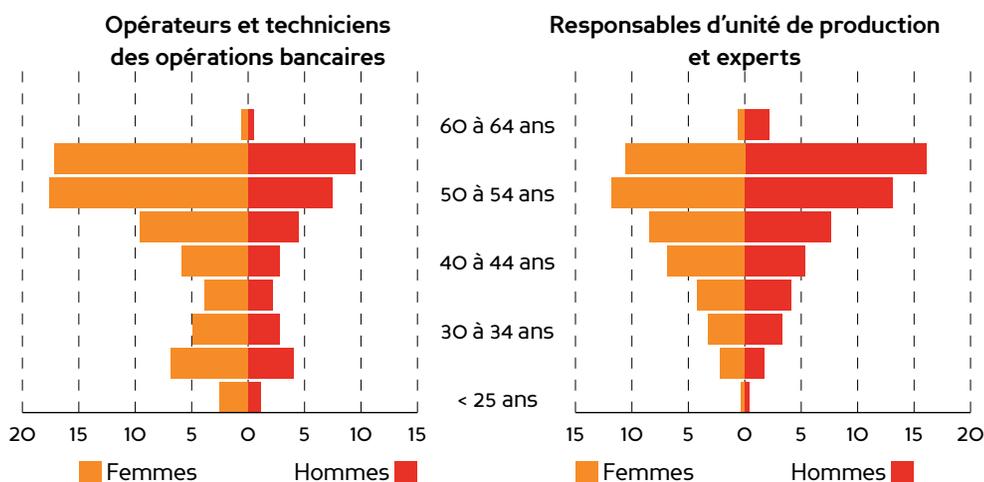
La banque vend en agence ou par tout autre canal de distribution des produits relevant de l'assurance (biens ou personnes). Mais elle en effectue elle-même le traitement administratif. Ce dernier ne revêt pas de caractère différent des autres traitements d'après vente. Les volumes sont fortement croissants, les banques accordant toutes une importance stratégique au développement de l'assurance. Il faut inclure dans ce domaine l'assurance

emprunteur attachée aux différentes catégories de crédit, dont le volume s'est particulièrement développé avec l'essor des crédits immobiliers entre 2002 et 2007.

11. Épargne salariale

Les volumes traités au titre de l'épargne salariale sont également en croissance continue. Un certain nombre de banques les ont externalisées dans des établissements spécialisés. Ces derniers offrent des services complémentaires à valeur ajoutée, comme la gestion des fonds communs de placement.

III. Perspectives d'évolution et profils requis



A - Le facteur démographique

Ces structures démographiques appellent **quatre remarques**.

- 1- Chez les Opérateurs et Techniciens, il faut relever non seulement le facteur « âge », mais la composante « genre » : les femmes y sont très sensiblement plus nombreuses que les hommes, à la différence de la composition des Responsable et Experts.
- 2- Il se produit un certain courant d'embauche, essentiellement dans les back offices de la BFI. Ce courant correspond aussi à un minimum de renouvellement dans les back offices de la banque de détail, où les départs pour cause d'âge ont lieu à rythme élevé depuis plusieurs années.
- 3- Ces structures montrent aussi que plus de la moitié des populations concernées (52,5 %) va partir à la retraite dans les dix prochaines années. L'évolution des conditions de départ en retraite ne freinera pas le rythme des départs, car, le moment venu, la quasi-totalité

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

des personnels présentera les 41 ans requis d'affiliation au régime Vieillesse de la sécurité sociale.

- 4- Les technologies actuellement mises en place devraient permettre au cours des prochaines années de faire face à la fois à la croissance des volumes et à la diminution des effectifs, n'occasionnant donc qu'un faible courant d'embauches à l'image de celui qui est actuellement constaté. C'est seulement lorsque les départs atteindront un rythme très élevé, entre 2011 et 2013, que des embauches compensatrices deviendront nécessaires en nombre significatif.

B - Les profils requis

A. Les connaissances des personnels de back office de tous niveaux non seulement doivent être solides sur le terrain technique, mais doivent inclure une véritable culture de l'activité des agences, particulièrement en matière de moyens de paiement, de crédit hypothécaire, de monétique.

Pour les personnels en charge du recouvrement amiable et des contentieux, une forte formation juridique s'impose.

B. Les compétences indispensables relèvent de gammes diverses.

1. La première est relative à la capacité de **communiquer**. Les back offices sont très fréquemment en appui direct des fronts commerciaux qui n'ont plus d'assistance au sein des agences. Ils sont aussi en dialogue constant avec les maîtrises d'ouvrage pour l'évolution des process. De plus, un certain nombre d'intervenants de back offices suppléent les agences pour résoudre les difficultés techniques directement avec les clients.
2. Une autre gamme renvoie à la culture du **risque**, de plus en plus sollicitée, qu'il s'agisse de la détection des anomalies ou de la capacité à « reporter » rapidement.
3. Enfin une série de domaines particuliers requièrent tout à la fois des connaissances et des compétences d'un niveau plus exigeant que la moyenne:
 - Les opérations avec l'étranger,
 - Les prêts immobiliers, du fait du formalisme des garanties et des délais à respecter,
 - Les successions, qui resteront une activité « au cas par cas »,
 - Enfin, le recouvrement et le contentieux, même si les aspects les plus « pointus » relèvent des services juridiques dans les directions Support.

C. S'agissant de la **formation initiale** pour les nouveaux entrants – qui sont peu nombreux actuellement, mais le seront davantage à terme – les back offices appartiennent à un secteur professionnel - la banque - qui effectue généralement ses recrutements au niveau bac +2. Toutefois, des entrées en back office peuvent être envisagées pour des candidats de niveau bac, qui recevront à leur poste de travail et en formation continue la formation nécessaire. Ce type d'entrée concerne toutefois les fonctions de premier niveau. Pour

des fonctions à plus forte composante technique, une formation initiale plus élevée est requise, assortie, dans le cas des crédits documentaires et des garanties internationales, d'une maîtrise opérationnelle de l'anglais.

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

Étude de l'Observatoire des métiers de la banque

Les métiers de front office de la banque de financement et d'investissement (BFI) et des entreprises d'investissement

Achevé de rédiger : septembre 2007⁴

Dans le domaine de la banque de financement et d'investissement (la « BFI »), les métiers-repères de la convention collective des banques méritent d'être précisés et complétés. Aussi l'Observatoire a-t-il commandé une étude sur les métiers de front office de la BFI, avant de traiter ultérieurement des métiers de back office.

I - Les grandes familles d'activité de la BFI

Les grandes activités de la banque de financement et d'investissement s'articulent en trois grandes fonctions.

A- Le financement des grandes entreprises

- La Relation avec la grande clientèle, aussi dénommée **Corporate banking ou Coverage**, a pour objet de développer une relation globale avec une cible de grands clients. Les banquiers de *corporate banking* sont des commerciaux généralistes, assistés d'équipes d'analystes de crédit.
- Les Financements structurés regroupent les prêts directs et les prêts syndiqués, en matière de financement d'actifs (aéronautique, shipping...), de financement de projets industriels (autoroute, nucléaire...), de financements liés aux échanges internationaux et à la croissance externe des clients. Cette activité est conduite par des chargés d'affaires spécialistes de ces modes de financements complexes.

B- La banque d'investissement

- Le **M & A** (*mergers and acquisitions*), conseil en opérations de fusions et acquisitions, est

⁴ L'étude a été achevée avant la restructuration d'un certain nombre de secteurs bancaires provoquée par la crise financière. De « nouvelles donnees » sont en train de se mettre en place dans la composition et la répartition géographique des activités. La description des métiers et l'analyse à moyen terme faites dans cette étude n'apparaissent cependant pas invalidées par les événements en cours (1^{er} octobre 2008).

le domaine par excellence de la banque d'affaire.

• Le **Corporate finance** est axé sur les émissions en capital, les émissions de dettes ou de convertibles (DCM - *debt capital markets*), sur les financements structurés liés aux opérations de M & A et aux restructurations bilancielle, sur la titrisation de créances.

C- Les activités de marché

La banque de marché exerce ses activités:

- Sur le marché primaire: syndication, placement,
- Sur le marché secondaire: vente, négociation-exécution, trading.

Elle comporte encore des fonctions de structuration et d'analyse. Des activités Supports sont également indispensables, comme celles des informaticiens de salle de marché.

II - Les métiers de la BFI

L'examen de ces différentes fonctions permet d'identifier dix métiers:

1 - Le responsable de clientèle grande entreprise

Le responsable de clientèle grande entreprise est le généraliste de la relation client (*coverage*). Il en est le pivot. Sa mission est la compréhension approfondie des enjeux majeurs des clients. Il cherche à identifier les opportunités d'affaires et à conclure celles-ci en partenariat avec les spécialistes produits.

2 - Le banquier conseil

Le banquier conseil (*investment banker*) intervient spécifiquement sur les problématiques de haut de bilan: fusions/acquisitions, émissions et placements d'actions et/ou de dette, restructurations financières. Il identifie les opportunités, obtient les mandats, imagine les meilleurs montages, négocie et conclut les opérations de haut de bilan.

3 - L'originateur

L'originateur (ou « arrangeur ») est spécialiste d'un produit, et « *deal maker* » sur ce produit. Son rôle est « d'arranger » une transaction, c'est-à-dire de l'identifier, la fabriquer, la négocier et la conclure. En matière de M & A, c'est le banquier conseil qui est l'originateur. Les besoins complémentaires sont alors couverts par des originateurs (arrangeurs) spécialisés sur un type de produit.

4 - L'analyste

Le rôle de l'analyste est d'obtenir des informations financières, de les analyser et de les synthétiser sous une forme permettant aux banquiers commerciaux et/ou aux opérateurs de marché de prendre des décisions.

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

5 - Le structureur

La structuration consiste à définir le meilleur schéma de financement possible, en tenant compte à la fois des cash flows dégagés par l'entreprise ou le groupe, et des risques de toute nature qui accompagneront le déroulement des financements.

6 - Les métiers d'exécution

Dans les activités de M & A, l'exécution commence à la signature du mandat et se termine avec le *closing* de la transaction finale. Dans le cadre des financements structurés de projets ou d'actifs, le montage des opérations - complexes et souvent de longue durée - fait appel à la compétence d'experts en matière financière, juridique, fiscale, documentaire, réglementaire.

7 - Le syndicateur

La syndication consiste à placer un crédit ou un produit financier auprès d'autres banques et/ou d'investisseurs, soit parce que la taille de l'opération ne permet pas à une seule banque de porter le risque, soit du fait de la nature du produit destiné à être négocié sur un marché.

8 - Le vendeur « sales »

La mission du vendeur « sales » est de convaincre les investisseurs de passer leurs ordres de négociation par l'intermédiaire de son établissement. Il réalise la partie « prévente » dans la fonction de courtage (*brokerage*). Son objectif est de générer un volume de courtage, et éventuellement de produits connexes comme la conservation titres. Il exerce une activité sans prise de risque, à la différence du trader (voir infra).

9 - Le négociateur « sales trader »

Le métier de négociateur « sales traders » consiste à exécuter sur le marché les ordres générés par les « sales ». Le « sales trader » finalise les ordres clients générés par les « sales ». Il réalise la partie « exécution » dans la fonction de courtage (*brokerage*).

10 - Le trader

Le trader joue un rôle fondamental dans une salle de marché. Le trader est au cœur de l'activité des marchés. Sa mission est de générer des profits par prise de position, à l'achat et à la vente, sur les actifs traités sur les marchés financiers ou sur le marché des changes. Son activité implique une prise de risque.

On distingue plusieurs sortes de traders, selon leurs objectifs et leur niveau d'expérience. le trader « flow » intraday, le trader arbitragiste, le market maker, le proprietary trader.

III- L'évolution des métiers et de leur condition d'exercice

- Les métiers de **trading** et de **négoce** sont fortement dépendants des mutations technologiques. On est passé au trading basé sur des modèles probabilistes développés par les « *quants* »⁵. En matière de négociation, la nécessité de prouver la « meilleure exécution » (MIF⁶) conduira à des systèmes automatisés permettant une meilleure traçabilité de l'exécution des ordres.
- Les **originateurs** - apporteurs et arrangeurs d'affaires, *deal makers* - voient leur rôle de plus en plus valorisé. Leur domaine d'activité est très concurrentiel, avec un nombre de clients et de transactions possibles relativement restreints.
- Les **structureurs** sont également des professionnels très recherchés. L'innovation est essentielle pour prendre des positions de leader sur de nouveaux créneaux. L'essor des hedge funds montre clairement le dynamisme de l'innovation en matière de produits dérivés.
- Les fonctions de **contrôle des risques** sont en train de vivre une rapide mutation, portées tout à la fois par des accidents isolés dans le monde des marchés et par la dissémination des risques qui accroît le niveau d'exposition des établissements. Ces fonctions évoluent vers des rôles impliquant non seulement la connaissance des procédures internes et des réglementations, mais aussi une maîtrise des techniques financières et informatiques.
- Les fonctions de **contrôle des coûts** vont connaître également une profonde évolution. Dans sa phase initiale, la BFI fonctionnait comme une activité à forts revenus et coûts élevés. Mais le contexte fortement concurrentiel a des répercussions sur tous les secteurs de la banque, incluant la BFI. La logique industrielle des coûts a toute chance de se développer dans la BFI, ce qui implique les contrôles propres à toute gestion rigoureuse de masse.
- Les activités support, en particulier **informatiques**, pourraient faire l'objet d'externalisation croissante dès lors qu'elles ne participent pas directement à la « fabrication » des produits. L'hypothèse d'externalisation peut être également envisagée par une partie de la **recherche**.
- Au total, les emplois de front office en France devraient rester stables. Des postes sont touchés par les gains de productivité ou des transferts à Londres⁷. Mais d'autres sont créés pour faire face aux exigences de la relation clientèle, de l'innovation sur les produits et des contrôles.

⁵ Voir glossaire

⁶ Voir glossaire

⁷ *La répartition des activités entre Paris et Londres a toute chance d'évoluer sous l'influence des mutations en cours (24 septembre 2008) - Voir note (5), page (28) -*



III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

Il faut ajouter que la généralisation prévisible de la sophistication financière à des **entreprises de taille plus modeste** devrait créer un gisement de postes de BFI dans les banques françaises, au sein et au-delà des quatre intervenants majeurs actuels. Sur le plan des ressources humaines, une telle évolution nécessite de préparer les équipes actuellement dédiées au financement des entreprises moyennes pour les faire évoluer vers les métiers de conseil clientèle (couvertures notamment) et vers les techniques de *corporate finance* et de marché.

L'enjeu de la formation

Il faut en BFI un très haut niveau aussi bien de formation initiale que de formation permanente. En effet, la formation à l'université et dans les écoles est absolument indispensable pour aborder les activités financières et les activités de marché. Mais la BFI est le domaine par excellence où « le métier » s'acquiert en très large partie par la pratique, c'est-à-dire par la formation au poste de travail.

Un système de formation initiale performant

Depuis les années 1970-1980, les écoles et les universités françaises ont su incorporer le meilleur des méthodes et des contenus de l'enseignement anglo saxon. Il n'est plus nécessaire d'être passé par les États-Unis pour maîtriser l'analyse financière selon les normes internationales, les modèles de valorisation de l'entreprise et la théorie des marchés.

Néanmoins, une forte concurrence est en train d'émerger. Il existe un vivier de talents d'échelle « globale ». La qualité des universités de Chine ou d'Inde rejoint rapidement celle des universités européennes. Et le rapport de masse pèse fortement en faveur de ces pays.

Des certifications

Il faut noter que dans le contexte global où s'exercent les métiers, il devient nécessaire d'ouvrir en France aux salariés du *corporate banking* et du *corporate finance* la possibilité (existante aux États-Unis et en Grande Bretagne) de certifications professionnelles, à l'instar de ce qui existe pour des activités de marché. Ces salariés présenteront ainsi aux yeux des clientèles internationales la garantie de leur capacité à traiter des catégories données d'instruments financiers.

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

Etude de l'Observatoire des métiers de la banque

Les métiers de back et middle office de la BFI et les métiers titres

Achévé de rédiger : mars 2008

Dans un contexte extrêmement concurrentiel, les activités de front office des BFI⁸ nécessitent de fortes capacités de traitement et de contrôle des opérations. C'est le rôle dévolu aux back et middle offices, ainsi qu'aux métiers Titres. Il peut être résumé dans le triptyque: traitement des flux, contrôle des opérations et des risques, comptabilisation des opérations. On procédera d'abord à une description des métiers, avant d'envisager les voies d'accès et les évolutions qu'ils offrent.

I. Typologie et description des métiers

L'observation des personnels et des organisations de back/middle office et support dans les BFI, et dans les entreprises de « securities services » (traitement titres pour compte de tiers) permet d'établir une nomenclature de sept grandes catégories:

- A. Les métiers de back office des produits de financement
- B. Les métiers de back office des produits de marché
- C. Les métiers du middle office
- D. La fonction de contrôle du risque
- E. Les métiers des services titres pour compte de tiers: caractéristiques propres
- F. Les métiers support de nature financière et juridique
- G. Les métiers de la logistique informatique

A - Les métiers de back office des produits de financement

Les back office Financement existent dans les grandes banques à l'exception des « pure investment banks »⁹.

En regard d'autres métiers de back office, ceux du back office Financement, et particulièrement les métiers de back Commerce international, se distinguent par les connaissances juridiques qu'ils requièrent: en droit commercial, en droit des contrats français et internationaux, en droit des garanties et des assurances, en réglementation des changes. S'agissant plus spécialement

⁸ Voir glossaire.

⁹ Elles exercent des activités de banque d'affaire et des activités de marché

des opérations de négoce sur matières premières, elles impliquent la maîtrise des mécanismes spécifiques de ces marchés et de leurs modes de couverture.

B - Les métiers de back office des produits de marché

Le traitement des opérations « *post trade* » (post marché) consiste à prendre en charge les transactions après leur conclusion en front office sur les marchés.

1- Les transferts en monnaie nationale et en devises

Ces opérations sont largement automatisées. L'exercice de ce métier requiert une technicité moindre que sur les autres produits. Cependant, rigueur, précision, réactivité restent essentielles.

2- Le règlement livraison

Le règlement livraison a pour rôle le dénouement des achats et des ventes de titres. On est là dans le domaine des spécialistes titres. Ces fonctions ont connu des transformations importantes. Désormais les processus sont entièrement dématérialisés.

3- Le traitement des produits de gré à gré (« OTC »)¹⁰

L'innovation crée des produits complexes, qui sont échangés sur les marchés de gré à gré. Ceux-ci ne disposent pas de normes standards aussi définies et strictes que les marchés organisés. Aussi, contrairement aux opérations sur produits de change ou sur titres cotés, les opérations sur produits non cotés impliquent de nombreux traitements manuels. Pour les personnels de back office, il en résulte la nécessité de maîtriser parfaitement les produits et les risques sous jacents.

4- La conservation

La fonction de conservation est la suite logique du processus de règlement livraison. Dans les back offices Marchés, les équipes dédiées à la conservation vérifient l'exactitude des mouvements de titres, et traitent toutes les opérations pouvant affecter ces titres durant leur durée de conservation.

5- Les opérations sur titres (OST)

Alors que le règlement livraison de titres cotés et le dénouement des opérations OTC portent sur des flux, les services d'opérations sur titres traitent des événements affectant le stock de titres (dividendes, droits de votes, augmentation de capital, remboursement anticipé d'emprunt, OPA...). Ce métier réclame une extrême qualité d'intervention puisque les traitements viennent modifier les droits des propriétaires des titres.

Les prestataires de service titres, quant à eux, offrent un certain nombre de services complémentaires au-delà de l'activité de base de la conservation (voir infra).

¹⁰ Voir glossaire

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

6 - La gestion des produits structurés

Un produit structuré est un produit composite qui ne peut pas faire l'objet d'une opération de règlement livraison simple. La gestion de ces produits - notamment des opérations de titrisation - est menée au sein de cellules spécifiques, distinctes des services de règlement livraison. S'agissant de la titrisation, elle met en jeu des structures juridiques (« conduits »), qui permettent d'organiser le placement et la liquidité de ces actifs.

C - Les métiers du middle office

La saisie initiale par le trader en front office diminue le besoin d'enrichissement subséquent de données. Le « métier » du middle office a donc évolué vers davantage de contrôles et moins de traitements post marché.

Le middle office:

- apporte au front office l'information sur les volumes d'activité et sur les risques,
- et, en « *post trade* » (post marché), contrôle et vérifie les transactions et le respect des limites.

Le métier du middle office requiert initiative et réactivité, au rythme des front offices. Il suppose flexibilité, énergie, bon sens relationnel et tact, mais aussi assurance et fermeté en tant que dispensateur d'informations essentielles pour la sécurité et l'efficacité du front.

D - Les fonctions de contrôle du risque

Le risque est une notion omniprésente dans la BFI du fait de la complexité des transactions et de la portée des dysfonctionnements possibles. Les stratégies de couvertures sont multiples et complexes. Les mathématiques sont utiles à l'évaluation du risque, mais l'estimation finale reste affaire d'expertise et d'expérience.

S'agissant des personnes explicitement investies d'une fonction de contrôle des risques, elles doivent présenter des qualités personnelles suffisantes pour imposer leurs recommandations. Elles doivent être perçues non comme des éléments bloquants, faisant obstacle à la production de nouveaux revenus et au plein déploiement des innovations, mais comme les garants de la pérennité et de la rentabilité des opérations.

E - Caractéristiques propres des services titres pour compte de tiers (« securities services »)

Pour effectuer des volumes en constante augmentation, les établissements se sont dotés d'importantes plateformes de traitement. Ces équipements, pour réaliser leur potentiel de productivité, nécessitaient des échelles de production de type « industriel ». Aussi, les établissements ont-ils cherché à traiter non seulement leurs opérations propres, mais aussi celles de leurs clients, « *brokers dealers* »¹¹ ou investisseurs institutionnels. Les grands établissements en sont ainsi venus à mener une activité de prestation de services titres pour compte de tiers, qu'ils exercent directement, ou à travers des filiales ou joint ventures.

¹¹ Voir glossaire

Un métier spécifique consacré à la gestion d'actif.

Un pôle essentiel des prestataires de services titres est constitué par le pôle OPC (Organismes de Placement Collectifs). Ce pôle traite des fonds d'épargne, de l'épargne salariale, des avoirs d'assurance-vie, des OPCl, etc., et bien sûr des OPCVM.

Trois grands métiers sont liés à l'administration des OPCVM:

- En back office, on trouve les **valorisateurs OPCVM** ou **comptables OPCVM**. Ils administrent l'actif de ces véhicules;
- En middle office, le **gestionnaire souscription/rachat** a pour fonction de centraliser les ordres de souscription et de rachat, déterminant le nombre de parts, les besoins ou les disponibilités de liquidités;
- Les vérifications réglementaires appartiennent aux **contrôleurs dépositaires**.

Les métiers commerciaux des prestataires de services titres

Il existe au sein des entreprises de « *securities services* » (prestataires de services titres) des structures commerciales complètes, composées:

- De **vendeurs**, aussi dénommés « **sales** »,
- De « **relationship managers** »,
- De **responsables produits**.

F - Les métiers support de nature financière et juridique

Les juristes de la BFI constituent l'un des métiers qui ont connu la mutation la plus profonde parmi les métiers support. Ils se sont en effet rapprochés des front offices. Ils interviennent très en amont dans les transactions pour en explorer les meilleures hypothèses.

Les juristes en BFI constituent un ensemble d'experts qui se mobilisent en « *task forces* » au gré des opérations financières. C'est une manière de fonctionner qui implique excellence technique et rigueur méthodologique.

G - Les métiers de la logistique informatique

Traitant des flux de transactions et d'informations très importants, la BFI et le secteur des traitements titres emploient un nombre élevé d'informaticiens. Ceux-ci représentent souvent le quart du total des fonctions non commerciales. Par ailleurs, l'informatique back office/titres constitue un domaine d'intervention privilégié des professionnels de l'informatique externes aux banques. Le chiffre d'affaire des principales SSII est en moyenne réalisé à 25-30 % dans le secteur financier.

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

II - Accès et parcours dans les métiers

A - Back offices

Il existe peu ou pas de formations tournées spécifiquement vers les back offices. Les BTS et la licence professionnelle de banque actuels préparent essentiellement aux métiers de la banque de particuliers, notamment aux postes de chargés de clientèle. Au niveau des masters, deux cents d'entre eux annoncent une spécialité banque ou finance, mais très peu comportent une spécificité back ou middle office. S'agissant des écoles de commerce, elles délivrent une formation de bon niveau en gestion, qui permet aux diplômés de maîtriser des fonctions de contrôle, c'est-à-dire d'accéder au middle office.

L'une des caractéristiques communes aux fonctions de back office, comme à celles de middle office, est l'exigence de la maîtrise de l'anglais. Il est parfois considéré comme préférable de recruter un candidat très à l'aise sur le plan linguistique, même s'il présente des connaissances faibles, voire inexistantes en produits financiers.

Depuis quelques années, l'accent mis sur les produits dérivés et structurés, qui sont le vecteur principal de croissance de la BFI, a conduit à des recrutements en back office de niveaux bac +5 et au-delà. Cependant, les bac +2/3 sont toujours prisés pourvu qu'ils aient une maîtrise de l'anglais et offrent des traits de personnalité adéquats.

S'agissant du facteur personnalité, ces postes sont exigeants. Une erreur de traitement peut avoir un coût très élevé pour la banque. Différentes qualités vont donc être requises : résistance au stress, sens des responsabilités, capacité relationnelle forte.

B - Middle offices

Le niveau de diplôme à l'entrée dans les fonctions de middle office s'est élevé ces dernières années en réponse à la sophistication des produits, particulièrement des produits dérivés. En middle office, la norme est désormais bac +5.

Mais pas plus les grandes écoles que l'université n'offre de formations spécifiquement tournées vers le middle. Dès lors, des filières très diverses peuvent y conduire. Il faut dans ces fonctions de bons gestionnaires, avec de préférence une solide base en mathématiques. Les opérateurs de middle office seront donc recrutés, non seulement dans les grandes écoles commerciales, mais aussi chez les titulaires de masters économiques ou scientifiques.

Au niveau d'étude s'ajoute le critère commun à toute la BFI : une bonne maîtrise de la langue anglaise.

Comme on l'a signalé pour le back, mais plus encore pour le middle office, ces fonctions peuvent apparaître comme des portes d'entrée vers le front office, d'autant que le niveau de diplômes désormais requis à l'entrée s'est élevé. Dans les faits, les métiers sont fondamentalement différents. Le front prend les risques, et le middle contrôle les risques. En conséquence,

les aptitudes exigées pour ces fonctions sont également différentes.

Back/middle offices, métiers titres: la face cachée d'une activité de pointe

Travailler en back ou middle office BFI donne un savoir faire à la pointe de l'innovation financière, le plus souvent en avance sur les autres secteurs de la banque. C'est aussi faire la démonstration d'une forte capacité d'apprentissage, d'évolutivité, de travail en équipe, au plus haut niveau d'exigence.

Hors des banques, les agents passés par des back offices Marchés sont très valorisés du fait de leur capacité à maîtriser des opérations complexes et de leur connaissance des systèmes de place. Ils peuvent évoluer vers les métiers de titres (*clearing*¹² et *custody*¹³), et vers la gestion d'actifs.

La vraie réalité des back et middle offices est celle d'un univers où règnent l'innovation, le souci de l'organisation, la rapidité et la fluidité d'exécution, le sens de la rigueur et la maîtrise des risques opérationnels à toutes les étapes du traitement.

¹²Voir glossaire

¹³Voir glossaire

III Les métiers de la banque : les études de l'Observatoire

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire¹⁴

¹⁴ Banques AFB et groupe Banque Populaire

L'emploi dans la banque se caractérise par un certain nombre de métiers, mais aussi par des dispositifs et des principes qui régissent la vie commune du secteur. Ils constituent en quelque sorte l'autre face, la face sociale, de la réalité économique et technique des métiers. Ils ne sauraient en être dissociés.

Ces dispositifs et ces principes sont prévus par la convention collective de la banque. Ils sont constamment enrichis par des accords négociés par les partenaires sociaux de la branche. On en trouvera le résumé dans cette partie.

Les textes conventionnels complets peuvent être consultés sur le site de l'Association Française des Banques¹⁵.

I - Le recrutement

II - Règles et jalons de la vie au travail

III - Le mode de rétribution

IV - Le temps de travail

V - Les garanties sociales

VI - Le dialogue social

Et trois accords clés :

- L'accord « Égalité hommes femmes »*
- L'accord « Formation »*
- L'accord « Seniors »*

¹⁵ www.afb.fr

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

I - Le recrutement

A - L'embauche

Lors de l'embauche, le salarié reçoit son contrat de travail qui précise notamment la nature du contrat, le montant et le mode de rémunération au regard de la classification. On lui remet également un exemplaire de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise.

B - La période d'essai

Pour les salariés en CDD, la durée de la période d'essai ne peut pas excéder un jour par semaine de contrat, et ne peut pas être supérieure :

- à deux semaines pour un CDD de moins de six mois,
- à un mois pour un CDD de plus de six mois.

Pour les salariés en CDI :

- pour les techniciens des métiers de la banque¹⁶, la période d'essai est de trois mois de présence effective. Il est possible de la renouveler une fois pour une durée au plus égale à trois mois de présence effective.
- pour les cadres, la période d'essai est de six mois de présence effective, sauf accord dérogatoire figurant dans le contrat de travail. L'accord dérogatoire ne peut avoir pour effet de porter la période d'essai à une durée supérieure à neuf mois de présence effective.

C - Un contrat de travail spécifique : le contrat d'auxiliaire de vacances

Dans la profession bancaire, il est d'usage de recruter des jeunes en cours de scolarité pendant les vacances scolaires ou universitaires, par contrat à durée déterminée appelé « contrat d'auxiliaire de vacances ». Ce contrat a pour objet de permettre un premier contact avec le monde de l'entreprise et de favoriser l'orientation professionnelle des jeunes.

II - Règles et jalons de la vie au travail

A - Classification et métiers

1 - La grille de classification

La classification a pour objectif de définir et de hiérarchiser des niveaux d'emploi et de positionner les différents métiers de la banque sur ces niveaux.

Elle assure la relation avec la rémunération. Le principe est qu'à toute progression de niveau de classification est associée une progression de rémunération. Elle intervient également en matière de salaires minima garantis.

- Les cadres qui assument les plus hauts niveaux de responsabilité sont hors classification.

¹⁶ Voir page (45)

- La classification distingue deux grandes catégories de personnels bancaires: **les techniciens des métiers de la banque et les cadres.**

2 - Les métiers-repères

Une liste non exhaustive des métiers exercés dans la banque, les métiers-repères, a été élaborée et figure dans la convention collective.

Les 23 métiers-repères retenus sont illustrés dans la convention collective au moyen d'emplois-types (la liste des métiers-repères et des emplois-types figure page 12).

La branche bancaire a entrepris – en particulier par des études de l'Observatoire des métiers - d'apporter des précisions sur les métiers-repères. Ils ont ainsi été complétés dans le domaine de la banque de financement et d'investissement (BFI), et dans celui des traitements administratifs (voir les études résumées dans les chapitres précédents).

B - La formation

La banque fait partie des secteurs qui consentent le plus d'effort à la formation. Alors que les entreprises sont légalement tenues de consacrer l'équivalent de 1,6 % de leur masse salariale à la formation, ce taux se monte à 4,3 % dans la banque. Les dépenses annuelles de formation étaient de près de 2000 euros par salarié en 2007. Pratiquement quatre salariés sur cinq ont bénéficié d'une formation cette année-là.

La formation occupe un chapitre de la convention collective de la banque. En juillet 2005, elle a fait l'objet d'un important accord social, résumé en page 57.

C - L'évaluation et l'entretien professionnel

Au moins une fois tous les deux ans, chaque salarié bénéficie d'une évaluation professionnelle. L'évaluation est un acte important de la vie professionnelle. Elle permet d'apprécier les performances du salarié, de suivre l'évolution de sa qualification et son positionnement dans la classification.

Elle est complétée par un entretien entre le salarié et son responsable. Une partie de l'entretien est spécifiquement consacrée aux besoins de formation et aux attentes du salarié en matière d'évolution professionnelle¹⁷. Hors de cet entretien, l'écoute reste permanente sur les besoins de formation.

D - Les grands principes de la vie au travail

1 - Règles de déontologie

La nature des activités bancaires et financières exige de porter une attention toute particulière à la définition et au respect des principes de déontologie.

La déontologie se définit comme un ensemble de règles de conduite individuelle ou collective au travail. À partir d'un socle commun figurant dans la convention collective, chaque entreprise en définit les modalités selon sa situation propre (activité et organisation). Elle en rend les termes clairs et accessibles aux salariés par une information appropriée.

¹⁷ Voir page (60)

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

2 - Principe d'égalité de traitement

Le principe général d'égalité de traitement assure aux salariés de la profession l'égalité professionnelle, la non-discrimination et la liberté d'opinion.

Le recrutement, la conduite ou la répartition du travail, la formation professionnelle, les mesures de discipline ou de licenciement, les promotions, l'évolution professionnelle ou la rémunération ne peuvent pas faire l'objet de décisions qui prendraient en compte les éléments suivants: l'origine, les croyances, les opinions, les mœurs, le sexe (respectant ainsi l'égalité homme-femme), l'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, le fait d'appartenir ou de ne pas appartenir à un syndicat ou d'exercer une activité syndicale ou de représentation du personnel. Par ailleurs, la prise en compte d'une inaptitude liée à l'état de santé ou à un handicap ne peut résulter que du constat effectué par un médecin.

3 - L'insertion des personnes en situation de handicap

La profession bancaire recherche tous les moyens permettant la meilleure insertion possible des personnes en situation de handicap en état d'exercer une profession. Celles-ci bénéficient des mêmes droits que l'ensemble des salariés.

Des accords sont intervenus dans les entreprises et dans les groupes tant pour accroître la part des personnes en situation de handicap dans le personnel que pour leur faciliter l'exercice de la vie professionnelle.

L'institution de HandiFormation témoigne de la volonté de la profession dans ce domaine.

4 - Le principe de non-discrimination par l'âge

La profession doit faire face à l'importance quantitative des seniors dans la population bancaire et à ses caractéristiques particulières en terme d'expérience professionnelle. Des mesures ont été mises en place afin de maintenir et de faire évoluer les seniors dans l'emploi.

Le principe de non-discrimination du fait de l'âge est garanti en matière de recrutement, d'accès à la formation professionnelle, de mobilité, de classification, de promotion professionnelle et de rémunération.

On trouvera ci-dessous une présentation de « l'accord senior » (accord sur la non discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque du 9 juillet 2008 (attent.: applicabilité en attente)

E - Fin du contrat de travail

- En cours de carrière, une rupture du contrat de travail peut intervenir à l'initiative du salarié ou de celle de l'entreprise, ou encore se produire d'un commun accord.
- À l'issue de la carrière, le salarié fait le choix de son « *départ à la retraite* ». Jusqu'à fin 2009, l'entreprise peut aussi décider elle-même d'une « *mise à la retraite* ».

Rupture en cours de carrière

- À l'initiative du salarié

Le salarié peut prendre la décision de quitter son entreprise. Il présente alors sa démission.

- À l'initiative de l'entreprise

Les motifs de rupture à l'initiative de l'entreprise peuvent être non disciplinaires ou disciplinaires, ou encore découler de facteurs économiques.

a Le licenciement pour motif non disciplinaire doit être fondé sur « un motif objectif » démontrant l'insuffisance professionnelle ou l'inaptitude. L'employeur doit montrer que cette carence est assez sérieuse pour rendre le licenciement nécessaire.

b En cas de faute du salarié, et dès lors qu'est établi « un motif réel et sérieux », peut intervenir un licenciement pour motif disciplinaire.

Le licenciement pour motif disciplinaire est l'une des sanctions qui peut être prise en cas de manquement d'un salarié à ses obligations professionnelles. Il existe une gamme de sanctions avant de parvenir à cette solution extrême : avertissement écrit, blâme, mise à pied rétrogradation impliquant un changement de poste.

c Un licenciement économique peut intervenir à la suite de la suppression ou de la transformation d'un emploi, ou encore de la modification d'un élément essentiel du contrat de travail refusée par le salarié. Ces changements sont consécutifs à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques affectant l'entreprise.

Le licenciement pour motif économique peut être individuel ou collectif. Dans ce dernier cas, de strictes conditions doivent être observées. L'entreprise doit consulter les instances représentatives et élaborer un tableau fixant l'ordre des licenciements.

- D'un commun accord

La rupture d'un CDI peut intervenir d'un commun accord selon un nouveau mode créé par la loi du 25 juin 2008 « *portant modernisation du marché du travail* ».

Cette rupture conventionnelle ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle doit être précédée d'un ou plusieurs entretiens au cours desquels salarié et employeur peuvent se faire assister. Chacun dispose de 15 jours pour se rétracter. Passé ce délai la convention doit être homologuée par la direction du travail (DDTEFP). Elle permet aux salariés de bénéficier des prestations de l'assurance-chômage.

En fin de carrière, la retraite

Le départ en retraite peut avoir lieu à partir de l'âge de 60 ans¹⁸. Le salarié prend la décision de ce départ, au vu notamment des droits à retraite qu'il a acquis auprès de la caisse nationale d'assurances vieillesse, des caisses de retraite complémentaire et le cas échéant de régimes supplémentaires.

Par ailleurs, selon un dispositif qui prendra fin le 31 décembre 2009, une entreprise bancaire peut choisir de mettre à la retraite un salarié âgé de plus de 60 ans. Cette mise

¹⁸ Ou avant l'âge de 60 ans pour les « carrières longues » et pour les travailleurs handicapés.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

à la retraite est entourée de conditions précises prévues par un accord de branche du 25 février 2005.

III - Le mode de rétribution

A - Dispositions salariales

La rétribution du travail se compose dans la banque d'une **rémunération de base**, généralement versée en 13 mois à laquelle peuvent s'ajouter des **primes** (primes fixes et rémunération variables).

De plus, la branche a mis en place :

- **des minima conventionnels**

Des salaires annuels minima sont garantis à l'ancienneté et hors ancienneté. Ils sont fixés pour chacun des onze niveaux de la classification. L'évolution de ces minima donne lieu à négociation chaque année entre les partenaires sociaux.

- **une Garantie Salariale Individuelle (GSI)**

Chaque année, le salaire de base annuel de chaque salarié est examiné. Si le salarié a eu une évolution de sa rémunération sur les cinq dernières années inférieure à 3 % du salaire minimum dont il relève, il bénéficie d'une réévaluation. Celle-ci consiste en une mesure salariale pérenne.

Il est par ailleurs prévu au niveau de la branche l'attribution de **primes de diplôme** : pour l'obtention du brevet professionnel (BP) de banque et du diplôme de l'ITB (Institut Technique de Banque).

B - Épargne salariale

La banque fait partie des secteurs qui ont le plus développé les formes de rétribution se rapportant à l'**épargne salariale**.

- Quatre dispositifs sont offerts dans la plupart des **entreprises du secteur**.

1 - La participation

La participation permet aux salariés de toucher une part des bénéfices réalisés par l'entreprise, selon une formule prévue par la loi. Elle est obligatoire dans toutes les entreprises de plus de cinquante salariés. Les entreprises de moins de cinquante salariés peuvent y adhérer volontairement.

La participation est indisponible pendant cinq ans (excepté pour un certain nombre de cas de déblocage anticipé). Elle est exonérée d'impôt. En matière de charges sociales, elle est soumise à un prélèvement de 11 % (CSG, CRDS, contributions additionnelles).

Le projet de loi sur les revenus du travail adopté par l'assemblée nationale le 25 septembre 2008 prévoit la liberté, pour le salarié, en matière de participation, de choisir entre le blocage de ses droits (solution précédente) ou la disponibilité immédiate (régime fiscal et social alors différent).

2 - L'intéressement

L'intéressement relève d'un dispositif collectif et facultatif qui relie le montant de la prime à la performance de l'entreprise, selon une formule qui fait l'objet d'un accord entre les partenaires sociaux.

En matière de charges sociales, elle est soumise au prélèvement de 11 % (CSG, CRDS, contributions additionnelles). L'intéressement est soumis à l'impôt sur le revenu sauf si, dans les 15 jours suivant son versement, il est affecté à un PEE ou à un Perco. Cette exonération est limitée à la moitié du plafond de la sécurité sociale.

3 - Le plan d'épargne entreprise (PEE)

Le PEE permet au salarié de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières avec l'aide de son entreprise.

Le PEE est alimenté par :

- les versements volontaires du salarié (comprenant éventuellement la participation et/ou l'intéressement); le versement annuel d'un salarié ne peut dépasser le quart de sa rémunération brute annuelle;
- les versements complémentaires de l'entreprise, appelés « abondements »; l'abondement est plafonné à 300 % du montant versé dans l'année par le salarié et à 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale.

4 - Le plan d'épargne retraite collectif (PERCO)

Le PERCO permet aux salariés de se constituer une épargne en vue de leur retraite, en complément des régimes de retraite obligatoires.

Ce plan est alimenté par des versements provenant de l'intéressement, de la participation, d'un autre plan d'épargne salarial, de droits inscrits à un compte épargne temps (voir ci-dessous) et de versements volontaires.

Il peut bénéficier également d'un abondement de l'entreprise, celui-ci étant plafonné à 300 % du versement du salarié dans l'année et à 16 % du plafond annuel de la Sécurité sociale. Les avoirs sont bloqués jusqu'à la retraite (Il existe cependant des cas de déblocage anticipé). Cette épargne est accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

L'intérêt fiscal du PERCO réside dans ses modalités de sortie :

- dans le cas d'une sortie unique, le capital est partiellement défiscalisé : les intérêts produits par le plan sont exonérés d'impôt sur le revenu, seuls les prélèvements sociaux de 11 % devront être acquittés.
- dans le cas d'une sortie progressive, les rentes du PERCO bénéficient d'un abattement de 60 % (quand elles ont été perçues, la première fois, entre 60 et 69 ans) ou de 70 % (quand elles ont été perçues, la première fois, après 69 ans).
- Pour permettre à tous les salariés des banques d'accéder à des mécanismes d'épargne salariale même lorsqu'ils ne leur sont pas offerts dans leur entreprise, deux dispositifs ont été mis en place au **niveau de la branche**.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

Ils consistent en:

- *un plan d'épargne interentreprises (PEI)*, aux termes d'un accord conclu le 7 juillet 2003,
- *un plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises (PERCO - I)*, par accord du 17 septembre 2007.

IV - Le temps de travail

1 - Un accord a été conclu par l'Association Française des Banques le 29 mai 2001 pour les entreprises qui n'ont pas passé d'accord à leur niveau.

Il prévoit que les salariés sont:

- soit en **décompte horaire** de leur temps de travail, pour un total de 1607 heures par an,
- soit en **convention de forfait en jours** si leur temps de travail ne peut être prédéterminé du fait de la nature de leurs fonctions, des responsabilités qu'ils exercent et du degré d'autonomie dont ils disposent. L'accord AFB prévoit pour ces personnels un forfait annuel de 211 jours.

2 - Une formule de **compte épargne temps (CET)**, facultative pour les entreprises qui ont passé à ce sujet un accord à leur niveau, est comprise dans l'accord sur le temps de travail de l'AFB.

Le compte épargne-temps permet au salarié d'épargner des jours de repos afin d'accumuler des droits à congé rémunéré qu'il prendra ultérieurement. Certains éléments de rémunération peuvent également y être portés. Le bénéficiaire se fait généralement sous forme de temps, mais peut également prendre la forme d'une indemnisation.

3 - Les **congés payés** sont également constitutifs du régime temps de travail. Les salariés de la profession bénéficient de 26 jours de congés payés.

V - Les garanties sociales

A - Maternité-adoption

- Les salariées ayant neuf mois d'ancienneté dans l'entreprise bénéficient du congé de maternité légal rémunéré, de 16 semaines. Cette durée est prolongée dans certains cas à partir du troisième enfant. Dans la banque, à l'issue de ce congé, la salariée a la faculté de prendre un congé supplémentaire rémunéré d'un mois et demi à plein salaire, ou de trois mois à demi-salaire,
- Les salariés qui ont neuf mois d'ancienneté dans l'entreprise et qui adoptent un enfant bénéficient du congé légal d'adoption rémunéré de dix semaines¹⁹.

¹⁹ Ce congé pouvant être d'une durée supérieure en cas d'adoptions multiples ou de l'existence d'enfants déjà à charge pour le foyer.

Dans le secteur bancaire, à l'issue du congé légal d'adoption, le ou la salarié(e) a la faculté de prendre un congé supplémentaire rémunéré d'un mois et demi à plein salaire, ou de trois mois à demi-salaire.

B - Congé parental d'éducation

Le personnel de la banque bénéficie du congé parental d'éducation prévu par la loi.

Dans le cadre de ce congé, la salariée qui le souhaite peut bénéficier pendant quarante-cinq jours d'une indemnisation versée par l'employeur sous réserve de présenter un certificat d'allaitement. Cette indemnisation cumulée avec l'allocation parentale d'éducation ne peut dépasser le salaire net mensuel.

C - La maladie

Les salariés ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise bénéficient d'une indemnisation de la maladie. À titre d'exemple, un salarié absent pour accident ou maladie, ayant de un à cinq ans d'ancienneté, bénéficie d'une indemnisation égale à 100 % du salaire pendant deux mois, puis à 50 % du salaire pendant deux mois supplémentaires.

Une indemnisation particulière est prévue pour les personnes en temps partiel thérapeutique ou encore dans le cas d'une maladie de longue durée.

D - Congés pour événements familiaux

Certains congés particuliers sont accordés aux salariés de la banque, à partir d'un an d'ancienneté, lorsque surviennent certains autres événements familiaux. Par exemple, ils bénéficient d'un congé de cinq jours pour leur mariage, ou de deux jours pour leur déménagement.

VI - Le dialogue social

• Le principe de liberté syndicale

Les salariés et les employeurs ont le droit d'adhérer aux organisations syndicales de salariés ou d'employeurs de leur choix.

Au niveau de l'entreprise ou du groupe

Les banques, comme l'ensemble des entreprises, mettent en place des **institutions représentatives du personnel** dont la nature dépend de la taille et de l'organisation des entreprises ou des groupes: comités à différents niveaux (comités d'entreprise, le cas échéant comités d'établissement, comités centraux d'entreprise, comité de groupe, comité européen), délégations du personnel, délégations syndicales, CHSCT.

Au niveau de la branche

Au niveau de la branche bancaire, fonctionnent un certain nombre d'institutions qui permettent **d'éclairer** et de **mener un dialogue social** à la hauteur de l'importance numérique et qualitative du secteur.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

1 - La commission paritaire de la banque (CPB) prend en charge les questions sociales qui relèvent du niveau de la branche. Par ailleurs, elle émet des avis sur les demandes de recours formulées en cas de licenciement pour motif disciplinaire ou en cas de mise à la retraite d'un salarié âgé de moins de 65 ans.

La commission est constituée à parité des représentants des organisations syndicales de salariés et des représentants des employeurs.

2 - La commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) a pour charge de définir les priorités en matière de formation. Elle se prononce sur des orientations concernant la professionnalisation, les financements mutualisés, l'apprentissage, les certificats de qualification professionnelle. Elle est destinataire des travaux de l'Observatoire des métiers (voir infra).

Constituée d'une délégation syndicale et d'une délégation patronale, elle se réunit au moins deux fois par an et prend ses décisions par accord entre des deux délégations.

3 - L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque est une « *structure de veille active sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers, sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et les qualifications ainsi que sur la situation de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.* » (accord juillet 2005).

L'Observatoire constitue des bases de données sur les effectifs et sur la formation. Il réalise des études sur les métiers et leur évolution, et traite de tous les thèmes concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les banques participent au bon fonctionnement de l'Observatoire en fournissant les informations nécessaires aux enquêtes.

L'orientation des travaux de l'Observatoire appartient à un Comité de pilotage composé de deux délégations, l'une patronale et l'autre syndicale.

L'Observatoire transmet le résultat de ses études à la CPNE (voir supra).

L'Observatoire développe un site internet. Il met ainsi à disposition des salariés « *les informations leur permettant d'être acteurs de leur projet professionnel* » (accord juillet 2005).

Trois grands accords clés

Accord sur l'égalité hommes-femmes

Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.
(15 novembre 2006)

Les principes et les dispositions prévues par cet accord ont pour objet de poursuivre et d'amplifier les efforts résultant des mesures déjà prises les années précédentes.

- **Le recrutement**

Les critères retenus pour le recrutement doivent être strictement fondés sur les compétences (y compris l'expérience professionnelle) et les qualifications des candidats. La profession s'engage à ce qu'aucune mention précisant un critère de sexe ou de situation familiale n'apparaisse lors de la diffusion d'offres d'emploi.

La part respective des femmes et des hommes recrutés doit tendre, à compétences, expériences et profils équivalents, à correspondre à la représentation des femmes et des hommes dans l'ensemble des candidats.

- **La formation professionnelle**

Un certain nombre d'obligations sont faites aux entreprises, notamment de prendre en compte les contraintes liées à la vie familiale – en particulier les déplacements géographiques - pour l'organisation des stages de formation, d'intégrer la question de l'égalité professionnelle dans les formations managériales, d'accorder aux salariés en congé parental d'éducation une action de formation professionnelle avant la fin de leur congé, d'effectuer un bilan de compétences au retour de congé.

Par ailleurs il est recommandé aux entreprises de proposer aux salariés ayant été absents dans le cadre de la maternité ou de la parentalité des actions de formation ou de remise à niveau adaptées. Une majoration de 10 % de l'allocation de formation peut être octroyée au salarié qui engage des frais supplémentaires de garde d'enfant.

- **La mobilité**

Comme en matière de recrutement, les critères utilisés dans les définitions de postes ouverts à la mobilité interne ne doivent pas entraîner une discrimination fondée sur le sexe. En cas de mobilité géographique pour raison professionnelle d'un salarié dont le conjoint travaille dans la même banque, l'entreprise s'efforce de proposer à ce dernier, au sein de la banque, un emploi similaire à celui qu'il occupait précédemment.

- **Les promotions et la carrière**

Les entreprises bancaires doivent veiller à la proportionnalité entre le nombre de promotions et le nombre de femmes dans la population – à compétences, expériences, profils et performances équivalents. Elles doivent aménager des périodes de rendez-vous de carrière de façon à ne pas pénaliser les salariés qui ont des périodes d'absences liées à la maternité ou à l'exercice de la parentalité.

- **Maternité, parentalité**

Lorsque des mutations géographiques sont envisagées, il est tenu compte des contraintes liées à l'exercice de la parentalité. Le congé de maternité et les périodes d'absence pour congé de maternité supplémentaires, prévues dans la profession bancaire sont assimilés à du temps de travail effectif pour la détermination des droits liés à l'ancienneté, la participation et le treizième mois. De même, la période d'absence au titre du congé de paternité est prise en compte pour le calcul des droits liés à l'ancienneté

Doivent être organisés un entretien préalable à la reprise d'activité en cas de changement d'affectation, si le salarié le souhaite, et, au moment du retour, un entretien d'orientation professionnelle.

- **L'égalité salariale**

La définition des différents niveaux de classification ne peut en aucun cas induire des discriminations entre les femmes et les hommes.

L'AFB s'est donné un objectif de 40 % de femmes dans la population Cadres de la banque d'ici la fin 2010. Les accords d'entreprise doivent prévoir des mesures spécifiques pour supprimer les écarts de salaire.

Par ailleurs, à la suite d'un congé de maternité ou d'adoption, la rémunération est majorée des augmentations générales, ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle pendant la période des congés (la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale). Dans les petites entreprises, lorsque le nombre de salariés dépendant de la catégorie est inférieur à 10, la moyenne des augmentations individuelles s'apprécie par rapport à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

- **Organisation et aménagement du travail**

Les modalités d'organisation de travail du salarié, notamment l'aménagement des horaires ou les pratiques de management, ne doivent pas constituer un facteur de discrimination dans une évolution de carrière (par exemple des horaires de réunion trop matinaux ou trop tardifs, des formations qualifiantes nécessitant des absences du domicile). Une attention particulière est apportée aux familles monoparentales.

Les postes à temps plein qui se libèrent doivent être proposés en priorité aux salariés qui sont à temps partiel pour raisons familiales ou en congé parental d'éducation et qui en font la demande, pour autant qu'ils aient les compétences et qualifications requises.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques

(8 juillet 2005)

Au travers des différents instruments dont elle dispose - en particulier les contrats et périodes de professionnalisation - la branche professionnelle entend concentrer ses efforts de formation sur un certain nombre de publics prioritaires: les jeunes de moins de 26 ans, particulièrement ceux qui disposent d'une faible qualification ou qui ont des difficultés d'insertion professionnelle, les seniors de plus de quarante-cinq ans, qui doivent être en mesure de poursuivre une carrière professionnelle intéressante, les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution technologique et de l'organisation du travail, les salariés handicapés, les salariés de retour d'une longue absence.

Les salariés des petites entreprises doivent également bénéficier d'une attention particulière afin que les différents outils de la formation professionnelle s'y développent à l'égal des grandes entreprises.

• Formations diplômantes

Un certain nombre de formations conduisent à l'obtention d'un diplôme.

- Le Brevet Professionnel (BP) Banque est délivré par le ministère de l'Éducation Nationale. Il constitue la formation bancaire de premier niveau. De nombreuses entreprises recrutent des jeunes qu'elles forment au BP Banque.
- Le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Banque est délivré par le ministère de l'Éducation Nationale. Il constitue un moyen d'accès privilégié à l'emploi dans les banques, particulièrement dans les filières commerciales de la banque de détail. Ce diplôme est souvent préparé par la voie de l'alternance (apprentissage ou contrat de professionnalisation), ce qui permet à des jeunes de niveau du baccalauréat d'accéder à un emploi de technicien des métiers de la banque.
- Les licences professionnelles Banque sont délivrées par le ministère de l'Éducation Nationale. Ces formations représentent une voie d'accès à l'emploi dans les banques. Elles sont souvent préparées par la voie de l'alternance. Les licences sont appelées à se développer - en alternance ou en formation continue - dans le cadre des nouvelles normes européennes de l'enseignement supérieur (LMD).
- Le diplôme de l'Institut Technique de Banque (ITB) est délivré à l'issue d'une formation qui a notamment pour objectif de préparer les salariés à l'exercice de responsabilités de management. Cette formation s'adresse aux diplômés du BP Banque et du BTS Banque, ou assimilé, aux titulaires de diplômes bac +2 d'économie, de droit, de gestion ou de commerce, aux titulaires de diplômes de niveaux supérieurs à bac +2. Le cycle complet de formation est réparti sur deux exercices universitaires.
- Le diplôme du Centre d'Études Supérieures de Banque (CESB) est une entreprise commune du CFPB (centre de formation de la profession bancaire) et de HEC²⁰.

²⁰ Le CESB ne figure pas dans le champ de l'accord de juillet 2005. Il est néanmoins cité dans le présent rappel, car il constitue un élément important du dispositif de formation diplômante de la profession.

- Le *CESB Management* permet d'acquérir les compétences qui caractérisent des métiers de type directeur de groupe d'agences. Sont principalement intéressés les diplômés de l'enseignement supérieur ou de l'ITB, ainsi que les collaborateurs confirmés se dirigeant vers un poste à forte responsabilité.
- Le *CESB Gestion de patrimoine* permet d'acquérir les compétences pour l'exercice du métier de gestionnaire de patrimoine. Sont surtout intéressés les collaborateurs expérimentés ayant géré des comptes de clientèle, des diplômés de l'enseignement supérieur, ceux de l'ITB.

Par ailleurs, la profession s'engage à mettre en place le **Certificat de qualification professionnelle (CQP) et la Validation des acquis de l'expérience (VAE)**.

- Le CQP permet la reconnaissance d'un savoir faire professionnel dans un domaine d'activité donné, après validation des connaissances acquises et/ou des compétences acquises par l'expérience (VAE).
- Le processus de VAE prend en compte aussi bien les savoir faire que les savoirs théoriques. Il est finalisé par un jury. Une rubrique d'information est mise à disposition des salariés sur le site internet de l'Observatoire des métiers de la banque.

- **Le plan de formation.**

Le plan de formation d'une entreprise vise à l'entretien et au développement des connaissances et compétences des salariés. Il se structure en trois catégories d'actions de formation:

- les actions assurant l'adaptation au poste de travail, en vue de la prise et de la tenue du poste,
- les actions liées à l'évolution des emplois, ou celles qui participent au maintien dans l'emploi, qui sont principalement liées à l'évolution du métier du salarié,
- les actions ayant pour objet le développement des compétences qui pourraient être utilisées dans un autre contexte professionnel.

Les heures de formation hors temps de travail donnent lieu au versement par l'entreprise d'une allocation de formation. Les frais de formation, ainsi que les éventuels frais annexes sont pris en charge de l'entreprise.

- **Les actions de professionnalisation: contrats et périodes**

- **Le contrat de professionnalisation** a pour objet de favoriser l'insertion des jeunes ou la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi, particulièrement lorsque ces publics - ceux précisés en introduction - ne bénéficient pas d'une qualification professionnelle reconnue.

Le contrat de professionnalisation vise à l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle, d'un certificat de qualification professionnelle ou d'une qualification qui permette l'accès à un emploi. Pour chaque bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation, l'entreprise choisit un tuteur ou un accompagnateur parmi des salariés qualifiés volontaires de l'entreprise. L'action de professionnalisation associe des enseignements

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

généraux, professionnels et technologiques (dispensés par des organismes de formation ou par l'entreprise elle-même) à l'acquisition d'un savoir-faire (exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles). Selon le diplôme, le titre, le CQP ou la qualification préparés, et selon le niveau initial du jeune ou du demandeur d'emploi, la durée de l'action de professionnalisation varie de 6 à 12 mois²¹. Les salariés âgés de moins de vingt-six ans perçoivent pendant la durée du CDD ou de l'action de professionnalisation en CDI un salaire calculé en fonction de leur niveau de formation.

- **La période de professionnalisation** a pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en CDI. Elle vise à prévenir les risques d'inadaptation du salarié, due notamment à l'évolution des technologies. La période de professionnalisation est ouverte aux salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail, aux salariés qui comptent vingt ans d'activité professionnelle, ou qui sont âgés d'au moins quarante-cinq ans et présentent une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise, aux salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise, aux femmes qui reprennent leur activité professionnelle après un congé de maternité, enfin aux hommes et aux femmes après un congé parental. La période de professionnalisation associe, comme précédemment, des enseignements généraux, professionnels et technologiques à l'acquisition d'un savoir-faire. Le parcours du bénéficiaire est personnalisé en fonction de ses connaissances et de ses expériences. La fonction tutorale est confiée à un tuteur ou à un accompagnateur.

- **L'apprentissage**

L'apprentissage est une formation en alternance qui relève de la formation initiale. La qualification professionnelle à laquelle elle donne accès est sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. La durée est généralement de deux ans dans la banque. Si le contrat d'apprentissage est suivi d'un contrat à durée indéterminée dans la même entreprise, aucune période d'essai n'est prévue. La durée du contrat d'apprentissage est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté et de la rémunération. Pendant le contrat, l'apprenti est guidé par un « maître d'apprentissage », ou au sein d'une équipe tutorale.

L'AFB a signé le 19 avril 2005 un accord-cadre national pour le développement de l'apprentissage avec le Ministère de l'emploi du travail et de la cohésion sociale et 18 autres branches professionnelles ou organisations d'employeurs. Cet accord vise à développer et à diversifier fortement l'apprentissage dans les cinq années à venir.

- **Le droit individuel à la formation (DIF)**

Le DIF permet au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle. Il choisit une action de

²¹ Elle peut aller jusqu'à 24 mois, pour les personnes sorties du système éducatif sans qualification professionnelle reconnue, ou lorsque la nature du titre, du diplôme, du certificat de qualification professionnelle ou de la qualification visé l'exige.

formation professionnelle (dans un champ soumis à la consultation du Comité et en conformité avec le Code du travail).

Sont considérés comme prioritaires pour le financement des actions de formation par l'OPCA Banques²² celles contribuant à l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle, ainsi que celles effectuées dans le cadre d'une période de professionnalisation.

Le salarié en contrat de travail à durée indéterminée à temps plein bénéficie chaque année d'un DIF d'une durée minimum de vingt heures. Ce droit annuel et les heures non entièrement utilisées dans une année sont cumulables sur 6 ans dans la limite d'un plafond de 120 heures. Le salarié employé en CDD peut bénéficier à l'issue du délai de quatre mois, à son initiative et en accord avec son employeur, d'un DIF prorata temporis.

La mise en œuvre du droit individuel à la formation relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Afin d'aider le salarié à choisir librement une action de formation dans ce cadre, l'entreprise peut mettre à sa disposition une liste (non exhaustive) d'actions éligibles.

- **Les outils individuels relatifs à la formation**

- Le bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Il peut ainsi définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Le bilan est conduit par un organisme prestataire tenu d'utiliser des méthodes mises en œuvre par des personnels qualifiés. Un bilan de compétences peut trouver sa place dans un programme de formation individualisé, à l'intérieur d'une période de professionnalisation.
- L'entretien professionnel se tient tous les deux ans. Dans la profession bancaire, les salariés bénéficient à cette périodicité d'un « entretien d'évaluation professionnelle » au cours duquel sont notamment abordés les besoins de formation et les attentes du salarié en matière d'évolution professionnelle. Sans mettre en place un entretien supplémentaire, les échanges concernant l'évolution professionnelle du salarié et ses besoins de formation sont clairement identifiés. Un support formalise distinctement ces échanges.
- Le passeport formation est un outil qui permet au salarié de recenser les éléments de sa carrière professionnelle. Chaque salarié peut établir un passeport formation sur le support de son choix, comme le curriculum vitae européen (europass). Il reste sa propriété et il en garde la responsabilité d'utilisation. Une rubrique d'information sur le passeport figure sur le site internet de l'Observatoire des métiers de la banque.

Par ailleurs, le congé individuel de formation (CIF), ouvre la possibilité pour le salarié, à son initiative, de suivre une formation, professionnelle ou non.

²² OPCA Banque : organisme paritaire collecteur agréé de la banque.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire

L'accord seniors accord sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors (voir date d'application)

- **L'entretien de deuxième partie de carrière**

Un entretien de deuxième partie de carrière est proposé aux salariés de plus de 45 ans. Il a pour objectif de faire le point sur la situation et l'évolution professionnelle, les compétences, les besoins de formation. Par la suite, le salarié peut bénéficier d'un nouvel entretien tous les cinq ans.

Au cours de cet entretien seront également examinés les souhaits de mobilité, la participation éventuelle à des actions de tutorat, l'éventuel aménagement des conditions d'emploi lié, notamment, aux obligations de solidarité familiale.

- **Le projet professionnel**

La mise en place du projet professionnel de seconde partie de carrière est facilitée par différents dispositifs :

- un bilan de compétence est ouvert aux salariés âgés de plus de 45 ans ayant au moins un an d'ancienneté ;
- les salariés de plus de 45 ans sont prioritaires pour l'accès aux périodes de professionnalisation ;
- les salariés âgés de plus de 50 ans, en accord avec leur employeur, peuvent compléter les actions de formation grâce au DIF ;
- pour les salariés âgés de plus de 55 ans, toutes les formations peuvent se dérouler pendant le temps de travail ;
- afin d'aider les salariés qui souhaitent engager une VAE, une rubrique d'information est disponible sur le site internet de l'Observatoire des métiers de la banque.

- **Les aménagements de fin de carrière**

À partir de 55 ans, les salariés examinent au cours d'un entretien les modalités de fin de carrière au vu des informations fournies par les régimes de sécurité sociale. L'entreprise met à leur disposition des informations sur le groupement d'intérêt public (GIP) qui regroupe les organismes de retraite assurant la gestion des régimes légalement obligatoires.

- **L'engagement de la profession bancaire: reculer l'âge moyen des départs**

Afin de contribuer au développement de l'emploi des seniors, la branche s'est fixée comme objectif que l'âge moyen des départs atteigne 60 ans au 31 décembre 2012. Chaque année la CPNE examine la progression par rapport à la situation initiale et adopte les mesures nécessaires.

V Contacts utiles

Les directions des ressources

Direction des ressources humaines de BNP Paribas

16, boulevard des Italiens

75009 PARIS

Téléphone : 01 40 14 45 46

Recrutement

Le site : <http://recrutement.bnpparibas.com>

Direction des ressources humaines du groupe Banque Populaire

Le Ponant

5, rue Leblanc

75511 PARIS Cedex 15

Téléphone : 01 40 39 60 00

Fax : 01 40 39 60 01

Recrutement

Le site : <http://www.banquepopulaire.fr/recrutement>

Direction des ressources humaines de la Banque Postale

115, rue de Sèvres

CP : D 604

75275 PARIS Cedex 06

Téléphone : 01 57 75 60 00

Fax : 01 41 90 34 01

Recrutement

Le site : <http://www.labanquepostale.fr>

Direction des ressources humaines du Crédit Industriel et Commercial

6, avenue de Provence

75452 PARIS Cedex 09

Téléphone : 01 45 96 96 96

Fax : 01 45 96 96 66

Recrutement

Le site : <https://www.cic.fr/fr/banques/le-cic/recrutement/index.html>

humaines des principales banques²³

Direction des ressources humaines de Dexia Crédit Local

1, passerelle des Reflets
Tour Dexia La Défense 2
TSA 92202
92919 LA DÉFENSE Cedex
Téléphone : 01 58 58 77 77
Fax : 01 58 58 70 00

Recrutement

Le site : <http://www.dexia.jobs/FR/Pages/Welcome.aspx>

Direction des ressources humaines d'HSBC

103, avenue des Champs-Élysées
75419 PARIS Cedex 8
Téléphone : 01 40 70 70 40
Fax : 01 40 70 70 09

Recrutement

Le site : <http://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/recrutement>

Direction des ressources humaines de LCL

19, boulevard des Italiens
75002 PARIS
Téléphone : 01 42 95 70 00

Recrutement

Le site : <https://www.lcl.com/fr/lcl-recrute/accueil-lcl-recrute.jsp>

Direction des ressources humaines de la Société Générale

Tour Société Générale
92972 PARIS LA DÉFENSE Cedex
Téléphone : 01 42 14 20 00
Fax : 01 42 14 01 41

Recrutement

Le site : <http://careers.socgen.com/groupe/fr/accueil.html>

²³ Les adresses mail des autres banques figurent sur le site internet de l'AFB (www.afb.fr : «L'AFB», «les adhérents AFB»).

Fédération CFDT Banques

47-49, avenue Simon Bolivar
75950 PARIS Cedex 19
Téléphone : 01 56 41 54 50
Fax : 01 56 41 54 51
E-mail : federation@banques.cfdt.fr
Le site : www.banques.cfdt.fr

Fédération CFTC Banques

132, rue du Faubourg Saint-Denis
75010 PARIS
Téléphone : 01 42 61 01 50
Fax : 01 42 86 07 58
E-mail : federation.cftc-banques@wanadoo.fr
Le site : <http://cftcbanques.free.fr/>

Fédération CGT des syndicats du personnel de la Banque et de l'Assurance

FSPBA
Case 537
93315 MONTREUIL Cedex
Téléphone : 01 48 18 83 40
Fax : 01 49 88 16 36
E-mail : fspba@cgt.fr
Le site : <http://www.cgt-banques-assurances.fr>

syndicales

Fédération des Employés et Cadres Force Ouvrière

28, rue des Petits Hôtels

75010 PARIS

Section Fédérale du CREDIT

Téléphone : 01 48 01 91 94

Fax : 01 48 01 91 98

E-mail : fecfo.banques@wanadoo.fr

Le site : www.fo-banques.fr

Syndicat National de la Banque et du crédit

(affilié à la Confédération Française de l'Encadrement - CFE/CGC)

2, rue Scandicci

93691 PANTIN Cedex

Téléphone : 01 48 10 10 50

Fax : 01 48 10 10 51

E-mail : snb@fr.oleane.com

Le site : www.snb-services.com

Maquette : Café Noir (Rambouillet)
Imprimé par Les Compagnons du Sagittaire (Rennes)
Dépôt légal : décembre 2008
ISBN : 0-0000000-0-0



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

Responsable : Henry CHEYNEL
hcheynel@afb.fr

Assistante : Élise COUSSOT
ecoussot@afb.fr

Comité de pilotage paritaire

Président : Gérard LELARGE

Vice-président : Gérard BRÉHIER

Équipe statistique de l'AFB

Responsable : Anne MARAIS
Barbara GICQUEL
Nicolas NOURRISET

Adresse et communication de l'Observatoire

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

www.observatoire-metiers-banque.fr