Décembre 2009

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

Banques AFB

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

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 adhérent à la convention collective de la banque de janvier 2000.

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 les présenter aux 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* » comme le stipulent ses statuts.

- Aux seconds, intéressés par une entrée dans la profession, il doit apporter des informations sur des métiers dont le seul intitulé (« conseiller de clientèle particuliers », « technicien des opérations bancaires », « concepteur en produits financiers »...) 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 des activités bancaires qui connaissent ces années-ci de notables mutations.

Henry Cheynel
Responsable de l'Observatoire

Sommaire

I Aperçus de la population bancaire ..... p. 9

II Sources d'information sur les métiers de la banque ..... p. 17

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

- Les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) ..... p. 31
- Les métiers du contrôle dans la banque ..... p. 47

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire ..... p. 55

- Les grands accords clés ..... p. 71

V Contacts utiles

Les directions des ressources humaines des principales banques ..... p. 92

Les organisations syndicales ..... p. 98

I Aperçus de la population bancaire

Une population en croissance régulière ces dernières années, mais à la baisse en 2008.

Évolution des effectifs

en milliers

	2000	2007	2008
Banques AFB	198,7	208,7	205,4
Réseaux mutualistes et coopératifs	163,3	178,7	176,6
Total (Banques FBF)	362,0	387,4	382,0

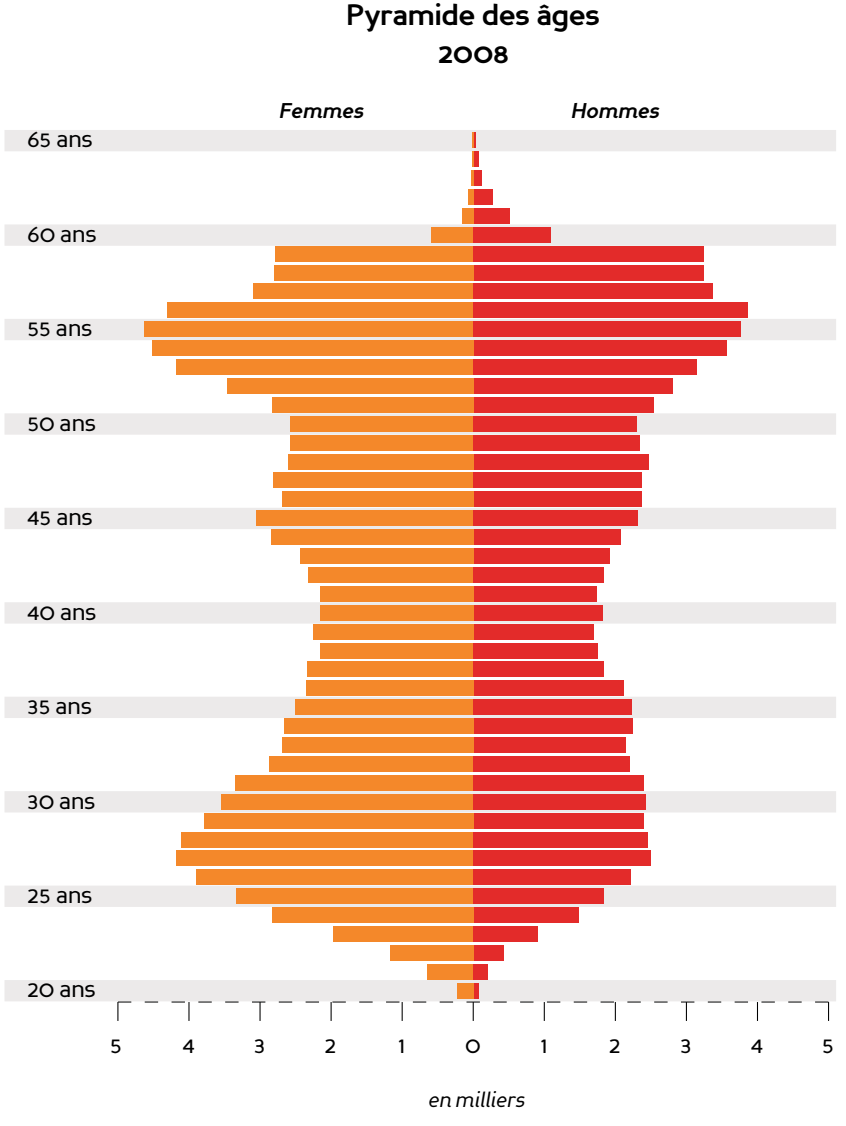
D'importants mouvements d'entrées et de sorties.

Évolution du nombre d'embauches et de départs

en milliers

Banques AFB	2000	2007	2008
Embauches	16,0	22,4	19,0
Départs	17,4	22,5	21,2

Un groupe « jeune » et un groupe « senior », avec une moyenne d'âge de 42 ans.



Une part des cadres sans cesse plus importante...

Évolution de la structure par catégorie professionnelle

en milliers

(Banques AFB)	2000	2007	2008
Techniciens	68,4	54,6	52,2
Cadres	31,6	45,4	47,8
Total	100,0	100,0	100,0

... au sein d'une population dont le niveau de qualification s'accroît régulièrement.

Évolution des embauches par diplôme de l'enseignement général

en %

(Banques AFB)	2000	2007	2008
Aucun diplôme, bac ou bac +1	21,3	14,2	16,3
Bac +2 ou +3	40,9	38,4	38,6
Bac +4 ou plus	37,8	47,4	45,1
Total	100,0	100,0	100,0

La place des femmes connaît une permanente progression...

Structure des effectifs par genres

en %

(Banques AFB)	Hommes	Femmes	Total
2008	44,2	55,8	100,0

... largement expliquée par leur poids dans le recrutement.

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

en %

(Banques AFB)	Hommes	Femmes	Total
2008	33,6	66,4	100,0

Certes les femmes sont sous-représentées dans la catégorie Cadres, mais leur place s'y accroît rapidement :

Évolution de la part des femmes dans chaque catégorie professionnelle

en %

(Banques AFB)	2000	2007	2008
Techniciens	63,3	68,4	69,0
Cadres	31,2	40,1	41,4
Ensemble	53,2	55,5	55,8

Une profession majoritairement commerciale : dans la force de vente, chez les technico-commerciaux des secteurs administratifs :

Évolution des effectifs par grandes catégories de métiers

en %

(Banques AFB)	2000	2007	2008
Force de vente	36,9	40,4	40,7
Chargés d'accueil	14,9	10,6	10,3
Traitement des opérations	29,9	28,3	28,4
Supports	18,3	20,7	20,6
Total	100,0	100,0	100,0

Un pourcentage significatif d'emplois à temps partiel :

Emploi : part du temps partiel

en %

(Banques AFB)	**Hommes**	**Femmes**	**Ensemble**
En 2008 Effectif à temps partiel/effectif total	2,1	17,8	10,9

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 pré-contentieux…

- **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, vérificateur, 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 opcvm, 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 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...

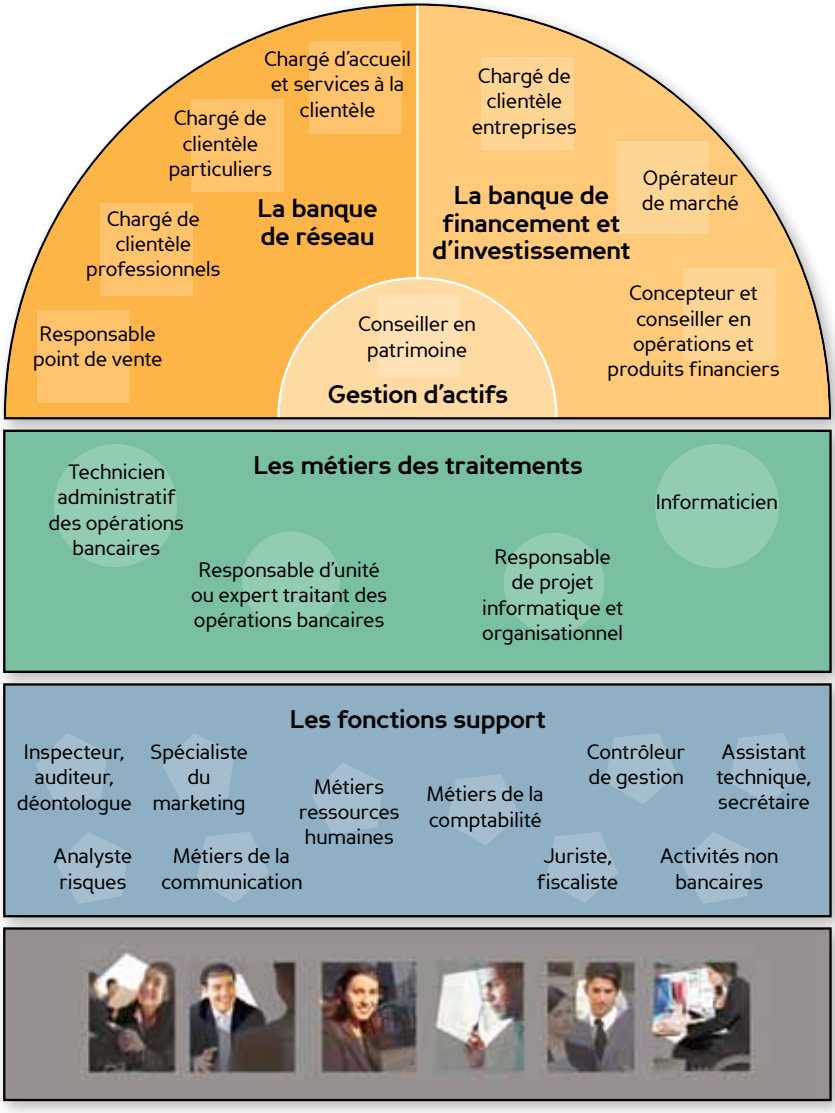
- **Métiers de la comptabilité**
  Chargé de comptabilité, chargé de fonctions comptables, chargé de traitement comptable, technicien comptable, technicien de gestion comptable, chargé d'études comptables, responsable comptabilité, superviseur comptable...
- **Métiers de la communication**
  Chargé d'études 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...

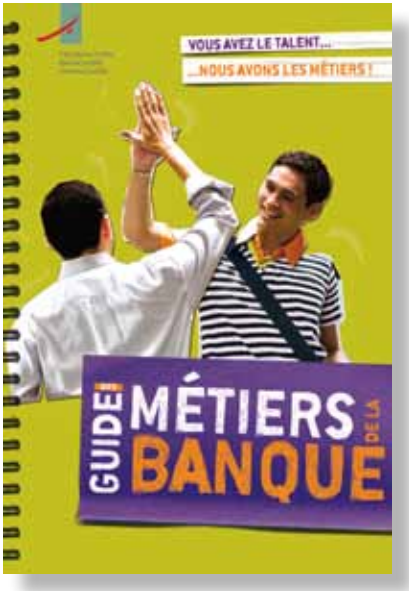
- **Responsable d'unité ou expert traitant des activités non bancaires**
  Macro-économiste, négociateur immobilier, responsable de projets immobiliers, chef de projets travaux, responsable sécurité, acheteur, responsable de services généraux, concepteur de produits connexes, médecin, responsable service social, responsable de service incendie, actuaire...

Le site internet de l'Observatoire

www.observatoire-metiers-banque.fr


Chargé d'accueil et services à la clientèle
Chargé de clientèle particuliers
Chargé de clientèle professionnels
Responsable point de vente
La banque de réseau
Chargé de clientèle entreprises
Opérateur de marché
La banque de financement et d'investissement
Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers
Conseiller en patrimoine
Gestion d'actifs
Les métiers des traitements
Technicien administratif des opérations bancaires
Responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires
Responsable de projet informatique et organisationnel
Informaticien
Les fonctions support
Inspecteur, auditeur, déontologue
Spécialiste du marketing
Métiers ressources humaines
Métiers de la comptabilité
Contrôleur de gestion
Assistant technique, secrétaire
Analyste risques
Métiers de la communication
Juriste, fiscaliste
Activités non bancaires

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



Guide « les métiers de la banque »

FBF : des films métiers

Les films métiers de la FBF sont disponibles sur le site internet de l'Observatoire **www.observatoire-metiers-banque.fr**

[1] *FBF (Fédération Bancaire Française) : voir page 4.*

Le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)

Des informations Métiers sur le site www.cfpb.fr

III Métiers de la banque : les études de l'Observatoire[2]

« Les métiers de la banque de financement et d'investissement (BFI) »

« Les métiers du contrôle dans la banque »

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

Étude de l'Observatoire des métiers de la banque

Cette étude a été réalisée avant le déclenchement de la crise. Cependant, le déroulement et l'issue de celle-ci ne modifient pas la typologie des métiers pratiqués dans la BFI. Cette analyse des métiers conserve donc toute son actualité.

Les métiers de la Banque de financement et d'investissement (BFI)

Dans le domaine de la banque de financement et d'investissement (la « BFI »), les métiers-repères de la convention collective des banques ne sont pas suffisamment explicites et méritent d'être précisés et complétés. Aussi l'Observatoire a-t-il mené une analyse de ces métiers, qu'il s'agisse des métiers de front, middle et back office de la BFI.

I - Les métiers de « front office » de la BFI

II - Les métiers de back et middle office

I - Les métiers de « front office » de la BFI

A - Les grandes familles d'activité du « front »

Au niveau de son front office, les grandes familles d'activités de la banque de financement et d'investissement, s'articulent en trois grandes fonctions :

- **Le financement des grandes entreprises**
  - La Relation avec la grande clientèle, aussi dénommée ***Corporate banking*** ou ***Coverage*** [3], 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.

- **La banque d'investissement (ou la banque d'affaires)**
  - Le **M & A** *(mergers and acquisitions)*, conseil en opérations de fusions et acquisitions, est le domaine par excellence de la banque d'affaires.
  - Le ***Corporate finance*** est axé sur les émissions en capital, les émissions de dette ou de convertibles (DCM - *debt capital markets*), les financements structurés liés aux opérations de M & A et aux restructurations bilancielles, la titrisation de créances.

[3] *Voir glossaire page 43.*

- **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 support sont également indispensables, comme celles des informaticiens de salle de marché.

B - Les métiers

L'examen de ces différentes fonctions permet d'identifier **dix** métiers qui relèvent du « front office » de la BFI :

1 - Le responsable de clientèle grande entreprise
Il 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 *(investment banker)*
Il 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 (ou « arrangeur »)
Il est le 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

Son rôle 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.

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 trader » consiste à exécuter sur le marché les ordres générés par les « sales ». Le « sales trader » 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.

C - L'évolution des métiers

Les métiers de **trading** et de **négociation** sont fortement dépendants des mutations technologiques. On est passé au trading basé sur des modèles probabilistes développés par les « *quants* »[4]. En matière de négociation, la nécessité de prouver la « meilleure exécution » (MIF[5]) 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 restreint.

[4] *Voir glossaire.*
[5] *Voir glossaire.*

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 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**.

II - Les métiers de back et middle office

Dans un contexte extrêmement concurrentiel, les activités de front office des BFI[6] 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.

A - Typologie et description des métiers

L'observation des personnels et des organisations de back/middle office et support dans les BFI permet d'établir une nomenclature en six grandes catégories :

- **Les métiers de back office des produits de financement**
  Les back offices Financement existent dans les grandes banques à l'exception des *« pure investment banks »*[7].
  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 des opérations de négoce sur matières premières, elles impliquent la maîtrise des mécanismes spécifiques de ces marchés et de leurs modes de couverture.

[6] *Voir glossaire.*

[7] *Elles exercent des activités de banque d'affaires et des activités de marché, mais ne font pas de financement.*

■ **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 »)[8]

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.

[8] *Voir glossaire.*

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).

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.

■ **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.

Les métiers du middle office requièrent initiative et réactivité, au rythme des front offices. Ils supposent flexibilité, énergie, bon sens relationnel et tact, mais aussi assurance et fermeté en tant que dis-

pensateur d'informations essentielles pour la sécurité et l'efficacité du front.

- **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.
  (Les métiers du contrôle sont expliqués de façon plus précise dans la partie suivante).

- **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.

- **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'affaires des principales SSII est en moyenne réalisé à 25-30 % dans le secteur financier.

B - Accès et parcours dans les métiers

- **Back office**

  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.

- **Middle office**

  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'offrent 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.

Au total, back/middle offices : 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*[9] et *custody*[10]), 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.

[9] *Voir glossaire.* [10] *Voir glossaire.*

Glossaire

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

Back office
Ensemble des unités de traitement administratif des opérations bancaires et des services 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'affaires 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).

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, conception et mise en place de solutions de « haut de bilan » pour les grandes entreprises (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 centrales 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'affaires (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 accompagnant les 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 dans la conception et les calculs de coût-revenu des opérations de 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 mortgage* » : 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 ou 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.

Étude de l'Observatoire des métiers de la banque

Les métiers du contrôle dans la banque [11]

Les récents événements dans le monde financier conduisent à porter une attention particulière aux métiers du contrôle. Les établissements bancaires cherchent en effet à disposer d'une vision d'ensemble sur leurs risques et veillent à toutes les fonctions qui en permettent la maîtrise.
Cette présentation a pour objet de mettre en lumière les différents métiers concernés à l'aide, notamment, de référentiels de compétences, et d'anticiper les évolutions prévisibles.

I - Le contrôle interne

II - Le référentiel des métiers du contrôle

III - Les compétences indispensables

IV - Prospective des métiers du contrôle

[11] *Ce résumé a été effectué par l'Observatoire à partir d'une étude du Cabinet INEUM consulting, disponible sur le site : http://www.observatoire-metiers-banque.fr*

I - Le contrôle interne

Le contrôle interne peut se définir comme la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques liés à l'ensemble des opérations menées par la banque. Il se traduit par la mise en place de systèmes favorisant la sécurité et la protection des opérations et des informations.

Le contrôle interne trouve son socle dans le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02. Il a repris des éléments du règlement 90-08, qui posait les grands principes du contrôle interne :

- « Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires »,
- « Vérifier que les limites fixées en matière de risques sont strictement respectées »,
- « Veiller à la qualité de l'information comptable et financière ».

Le règlement 97-02 est venu compléter ces éléments en précisant des obligations pour les entreprises assujetties :

- « Mettre en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer du respect des diligences liées à l'application de ce règlement »,
- « S'assurer que les systèmes mis en place sont cohérents entre eux »,
- « Vérifier l'adoption de procédures adéquates pour la production des informations et renseignements utiles ».

II - Les métiers du contrôle

Trois **familles** professionnelles sont identifiables au sein du contrôle interne des banques :
• la conformité,
• le contrôle des risques,
• l'audit/inspection.
Au sein de ces familles, on peut distinguer cinq **métiers**.

1 - Le métier de la conformité

Le métier de la conformité a pour mission de faire respecter dans la banque les règlements et les dispositifs de sécurité. Il réalise des missions de **contrôle permanent** basées sur la veille juridique et réglementaire, et englobe aussi la lutte contre le blanchiment et les fraudes.
Les emplois liés à ce métier ont notamment pour dénomination :
- directeur de la conformité,
- responsable de la conformité pour les services d'investissement,
- *compliance officer*,
- contrôleur interne.

2 - Le métier de déontologue

Le déontologue est sur un terrain très voisin. Il contrôle également la conformité des actes et des procédures aux lois et aux règles en vigueur. Il a un rôle d'alerte sur les risques.
Cependant la fonction de « déontologue » en tant que telle tend à s'effacer. Les missions propres au métier sont de plus en plus assurées et réalisées par le responsable de la conformité.

3 - Le métier de contrôle des risques

Le contrôle des risques traite des différentes catégories de risques liés aux opérations : risques de crédit, risques de marché, risques opérationnels. Il a pour missions principales d'identifier ces risques, de mettre en place

une stratégie Risque et une culture du contrôle. Du fait de la dimension potentielle des risques et de la croissance des activités, ce métier occupe une place de grande ampleur et de nature stratégique dans les banques.

4 - Le métier de l'inspection

Avec « l'Inspection », on passe dans le domaine des **contrôles périodiques**. Au nombre des emplois de « l'Inspection », on trouve des inspecteurs, des superviseurs, des inspecteurs généraux… Leur mission commune est d'évaluer le dispositif de contrôle permanent mis en place par l'établissement, et de piloter des missions sur tous sujets intéressant la direction de la banque.

5 - Le métier de l'audit

Le métier de l'audit englobe l'ensemble des missions du contrôle périodique. Il s'agit d'établir des audits réguliers sur l'ensemble de la banque et de ses filiales. Le métier réalise également des missions ponctuelles, thématiques, à caractère stratégique.

III - Les compétences indispensables

La notion de compétence, rappelons-le, recouvre :

- des savoir-faire : les pratiques professionnelles nécessaires à l'exercice des missions,
- des connaissances : les savoirs théoriques, procéduraux, indispensables à la réalisation des activités,
- des savoir-faire relationnels : les qualités personnelles, parfois nommées « savoir-être », requises pour l'exercice du métier.

Les métiers énumérés précédemment font évidemment appel à un grand nombre de compétences, puisqu'il s'agit de métiers à haute responsabilité, mettant en jeu des facteurs à la fois techniques et relationnels.

On reprend ici les compétences requises pour les métiers-clés du contrôle.

Compétences du métier « Conformité »

> ***Savoir-faire :*** exercice de fonctions de contrôle exigeant un sens et une culture des risques
> ***Connaissances :*** réglementation bancaire, normes de l'établissement
> ***Savoir-faire relationnels :*** rigueur dans les relations avec les unités contrôlées

La conformité joue un **rôle de facilitateur** à travers la réécriture de procédures et l'explication des textes pour rendre les règles accessibles.
Il faut, de plus, dans ce métier faire preuve de qualités de **type commercial**, afin de présenter une crédibilité et de faciliter l'interface avec les directions du siège.
En matière de recrutement, on trouve principalement :

- des commerciaux, puisque la conformité doit être connectée aux réalités de terrain,
- des juristes, pour leur connaissance des textes et leur capacité à les traduire de façon opérationnelle,
- d'anciens inspecteurs et auditeurs, pour leur bonne connaissance des contrôles internes,
- des spécialistes plus « pointus » de la lutte anti-blanchiment et de la détection des fraudes.

Compétences du métier « Risque »

> ***Savoir-faire :*** surveillance des risques, recherche de cohérence avec les objectifs de rentabilité de la banque
> ***Connaissances :*** familiarité avec les métiers et les produits
> ***Savoir-faire relationnels :*** capacité d'analyse partagée avec les opérationnels

Au sein du métier « Contrôle des risques », on observe des profils de différente nature :

- des spécialistes par type de risque (crédit, marché...)
- des profils scientifiques pour assurer le suivi des produits complexes et réaliser les contrôles afférents,
- des seniors de l'entreprise, avec une expérience opérationnelle, et aussi une maîtrise des processus internes et les connaissances nécessaires en matière réglementaire.

Compétences du métier « Audit »

> ***Savoir-faire :*** analyse d'informations
> ***Connaissances :*** normes professionnelles liées à la pratique de l'audit interne (IFACI, IIA...)
> ***Savoir-faire relationnel :*** rigueur dans l'analyse

Les activités de l'auditeur interne présentent deux dimensions, faisant appel à des compétences distinctes mais complémentaires :

- une dimension de contrôle,
- un rôle de conseil.

Il s'agit pour ce métier d'améliorer la performance des activités contrôlées. En raison des compétences manifestées, l'audit, comme l'inspection générale, se révèlent fréquemment comme des « viviers » pour alimenter la conformité, ainsi que d'autres fonctions de pilotage et de direction générale.

IV - Positionnement et prospective des métiers du contrôle

Conformité
Le métier de la conformité voit sa place s'accroître en raison de l'importance de plus en plus forte accordée au respect des règles internes et de la réglementation. Sa difficulté, mais aussi son intérêt résident dans la complexité des produits et la multiplicité des réglementations. On peut dire que son autorité au sein de l'entreprise bancaire, déjà très forte, s'accentue encore dans la phase de recherche d'une « activité bancaire durable » à l'issue de la crise.

Déontologie
Comme indiqué précédemment, on constate la disparition progressive du métier de déontologue en tant que tel, et l'intégration de ses activités dans la fonction Conformité. S'il subsiste, le métier le doit au contexte historique de l'entreprise.

Risque
Les développements commerciaux appellent une forte présence de ce métier. Les avancées commerciales sont en effet corrélatives de risques de toute nature. Les compétences en jeu sont à l'image des risques, très évolutives, touchant aux domaines de l'informatique, des statistiques, de la gestion financière, à côté des risques liés à l'application de la réglementation.

Audit et Inspection
L'inspection et l'audit ne se distinguent plus clairement. Ils ont en commun, sur le terrain du contrôle périodique, de couvrir des champs de plus en plus vastes, touchant notamment aux activités de marché. Très fréquemment, ils donnent lieu, pour les professionnels concernés, à des passages

« courts », de l'ordre de quatre ans. La raison en est à la fois la forte pression sur les personnes résultant des exigences de ces fonctions, et l'intérêt pour les entreprises de « recycler » ses inspecteurs et auditeurs sur des fonctions opérationnelles.

IV La vie professionnelle dans le secteur bancaire[12]

[12] *Banques AFB.*

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 Banques[13].

1 - Le recrutement

2 - Règles et jalons de la vie au travail

3 - Le mode de rétribution

4 - Le temps de travail

5 - Les garanties sociales

6 - Le dialogue social

Et les grands accords clés :

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

[13] *www.afb.fr*

1 - 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 CDI :

- pour les techniciens des métiers de la banque [14], 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.

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,
- un mois pour un CDD de plus de six mois.

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.

[14] *Voir page 58.*

2 - 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.

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

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

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 19).

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 l'étude résumée dans les chapitres précédents et sur le site de l'observatoire).

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 4,1 % dans la banque. Les dépenses annuelles de formation étaient de près de 1900 euros par salarié en 2008. Pratiquement trois salariés sur quatre 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 75.

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 professionnelle[15]. 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 modali-

[15] *Voir page 80.*

tés selon sa situation propre (activité et organisation). Elle en rend les termes clairs et accessibles aux salariés par une information appropriée.

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 hommes-femmes), 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[16] témoigne de la volonté de la profession dans ce domaine.

[16] *Association formée entre quatorze banques et le centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB) pour favoriser l'insertion par la formation des personnes en situation de handicap.*

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 une présentation de « l'accord seniors » en page 82.

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. D'autres sanctions peuvent être prononcées 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 ans [17]. Le

[17] *Ou avant l'âge de 60 ans pour les « carrières longues » et pour les travailleurs handicapés.*

salarié prend la décision de ce départ, au vu notamment des droits à retraite qu'il a acquis auprès de la Caisse Nationale d'Assurance 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 à la retraite est entourée de conditions précises prévues par un accord de branche du 25 février 2005.

3 - 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 rémunérations 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,

du diplôme de l'ITB (Institut Technique de Banque) et du diplôme du CESB (Centre d'Études Supérieures 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 percevoir une part des bénéfices réalisés par l'entreprise, selon une formule prévue par la loi ou une formule dérogatoire prévue par un accord collectif.

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 de l'impôt sur le revenu. En matière de charges sociales, elle est exonérée de cotisations sociales mais 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 aux résultats ou à la performance de l'entreprise, selon une formule qui fait l'objet d'un accord entre les partenaires sociaux. Il est exonéré de cotisations sociales mais il est soumis 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 un montant correspondant 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[18] avec l'aide de son entreprise.

Le PEE est alimenté par :

- les versements volontaires du salarié (comprenant éventuellement la participation et/ou l'intéressement) ; ces versements, dans l'année, ne peuvent 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 salariale, de droits inscrits à un compte épargne temps (voir page 67) 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.

[18] *Actions, obligations, parts de fonds communs de placement, Sicav.*

- Dans le cas d'une sortie sous forme de capital versé en une ou plusieurs fois, le capital final est partiellement défiscalisé : les intérêts produits par le plan sont exonérés d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales, seuls les prélèvements sociaux de 11 % devront être acquittés.
- Dans le cas d'une sortie sous forme de rente, 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** :

➤ *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.

4 - Le temps de travail

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

Il prévoit que les salariés sont :

- soit en **décompte horaire** de leur temps de travail, pour un total de 1 607 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 dis-

posent. L'accord AFB prévoit pour ces personnels un forfait annuel de 211 jours.

II - Une formule de **compte épargne temps (CET)**, facultative pour les entreprises qui ont conclu 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 bénéfice se fait généralement sous forme de temps, mais peut également prendre la forme d'une indemnisation.

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

5 - 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 semaines [19].

[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.

6 - 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.* »

Les institutions au niveau de l'entreprise ou du groupe
Les banques, comme l'ensemble des entreprises négocient les accords avec les délégués syndicaux et 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 [20].

Les institutions au niveau de la branche
Au niveau de la branche bancaire, fonctionnent deux institutions qui permettent de **mener un dialogue social** très développé en raison de l'importance numérique et qualitative du secteur.

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

[20] *Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.*

les 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 des deux délégations.

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 de 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).

Les 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 poste 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'absence 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 (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 portée aux familles monoparentales.
Les postes à temps plein qui se libèrent doivent être proposés en priorité aux salariés qui sont à temps partiel pour raison familiale ou en congé parental d'éducation et qui en font la demande, pour autant qu'ils aient les compétences et qualifications requises.

Accord formation

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 HEC [21].
- 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.

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

Par ailleurs, la profession s'est engagée dans l'accord de juillet 2005 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 des 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 participant 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 relevant notamment d'un métier-repère de la convention collective. Pour chaque bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation, l'entreprise choisit un tuteur ou un accompagnateur parmi des salariés qualifiés volontaires. L'action de professionnalisation associe des enseignements 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 mois[22]. 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

[22] *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 visée l'exige.*

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 ».

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 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 formation professionnelle en accord avec son entreprise (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 Banques [23] celles contribuant à l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle, ainsi

[23] *OPCA Banques : organisme paritaire collecteur agréé de la banque.*

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 d'évaluation professionnelle se tient tous les deux ans dans la profession bancaire. Au cours de l'entretien 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 garde

la responsabilité de son 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).

Accord seniors

Accord sur la non-discrimination
par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque
(9 juillet 2008)

- **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 sont également examinés les souhaits de mobilité, la participation éventuelle à des actions de tutorat, l'éventuel aménagement des conditions d'emploi liées, 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 compétences est ouvert aux salariés âgés de plus de 45 ans ayant au moins un an d'ancienneté. Il est financé par le Fongecif. En cas de refus de prise en charge par le Fongecif, les salariés peuvent demander à suivre le bilan de compétences au titre du DIF (droit individuel à formation).
- 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 55 ans et plus, les formations arrêtées au cours d'un entretien de deuxième partie de carrière se déroulent 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, au vu des informations fournies par les régimes de Sécurité sociale, les salariés peuvent examiner au cours d'un entretien de deuxième partie de carrière les modalités d'aménagement de fin de carrière disponibles dans l'entreprise. L'entreprise met à leur disposition des informations sur le groupement d'intérêt public (GIP Info retraite) 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.

Accord en faveur de l'emploi et de la mobilité professionnelle

Cet accord a pour objectif de poursuivre la dynamique en matière d'emploi dans le secteur bancaire.
Les principaux axes sont l'embauche des jeunes dans le milieu bancaire, la mise en place du CDD à objet défini et enfin l'accès et la portabilité des droits afin de faciliter la mobilité professionnelle.

1 - L'embauche des jeunes

Des mesures sont mises en avant pour favoriser l'embauche des jeunes dans le milieu bancaire et leur favoriser l'accès à la vie professionnelle.
Il faut noter que les entreprises de la profession bancaire sont déjà très actives en matière d'embauche des jeunes. En 2007, plus de 8 embauches sur 10 concernent les moins de 30 ans. L'embauche de salariés de moins de 25 ans représente 61 % des embauches dans la profession et celle des 25 à 29 ans représente 26 %.

Le contrat de professionnalisation et d'apprentissage

Les contrats de professionnalisation et d'apprentissage ont pour vocation de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes en leur permettant d'acquérir une qualification ou un diplôme reconnu dans la profession. En 2007, près d'un contrat de professionnalisation en CDD sur deux a débouché sur une embauche en CDI.

Les stages

Les stages représentent un enjeu tant pour les étudiants que pour les entreprises. En effet, les stages apportent une valeur ajoutée aux diplômes acquis ou en cours en donnant aux jeunes une dimension « pré-opérationnelle ».

Aussi, est-il souhaitable de mettre en commun les bonnes pratiques dans ce domaine, notamment de rappeler les objectifs poursuivis et respecter la finalité des stages.
Les objectifs et résultats attendus d'un stage, pour l'entreprise accueillante sont axés sur la formation du jeune. L'entreprise contribue à la mise en application des connaissances théoriques du stagiaire dans un contexte professionnel, pour ainsi favoriser son intégration dans la vie active.
Il est utile de préciser les recommandations de la profession concernant les stages dans le cadre d'une formation initiale.
L'entreprise s'engage à :

- proposer un stage s'inscrivant dans le projet pédagogique défini par l'établissement d'enseignement,
- accueillir le stagiaire et lui donner les moyens de réussir sa mission,
- désigner un responsable de stage ou une équipe tutorale,
- rédiger une attestation de stage décrivant les missions effectuées qui pourra accompagner les futurs CV du stagiaire.

En contrepartie, le stagiaire s'engage à :

- réaliser sa mission et être disponible pour les tâches qui lui sont confiées,
- respecter les règles de l'entreprise ainsi que ses codes et sa culture,
- effectuer l'intégralité de son stage et faire preuve d'assiduité tout au long de son stage,
- respecter les exigences de confidentialité fixées par l'entreprise,
- rédiger, lorsqu'il est exigé, le rapport ou le mémoire dans les délais prévus. Ce document devra être présenté aux responsables de l'entreprise avant d'être soutenu (si le contenu le nécessite, le mémoire pourra, à la demande de l'entreprise, rester confidentiel).

Les stages permettent également aux entreprises de bénéficier d'un regard neuf et d'enrichir ses pratiques professionnelles mais aussi de

découvrir de jeunes talents pour d'éventuels recrutements immédiats ou futurs.

Une étude de l'Observatoire des métiers sera menée très prochainement sur le nombre de stagiaires dans la profession et leur devenir à l'issue de ces stages de fin d'études. Ceci illustrera la contribution des entreprises bancaires à l'insertion des jeunes dans l'emploi.
Il faut noter également qu'en cas d'embauche dans l'entreprise à l'issue d'un stage conventionné réalisé lors de la dernière année d'études, la durée de ce stage réduit la durée de la période d'essai, dans la limite de la moitié de la durée totale de la période d'essai prévue.

Actions en faveur de publics en difficulté
Afin de contribuer à l'embauche de jeunes ayant un niveau de formation initiale insuffisant ou inadapté à la situation du marché du travail, les banques s'engagent à mettre en place des actions favorisant leur insertion professionnelle.
De même, les personnes présentant un handicap peuvent rencontrer des difficultés d'insertion professionnelle. Ainsi l'association Handiformabanques fondée par des banques et le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB), a pour objectif de faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées en proposant des formations notamment en contrat de professionnalisation.

Actions régionales et locales
Les banques sont appelées à agir en partenariat avec les Autorités et les Services Publics et toutes autres structures impliquées dans le recrutement des jeunes notamment en mettant en place des actions de préformation.
La contribution des banques peut également porter sur des actions d'orientation professionnelle en apportant aux jeunes une expérience de terrain sur le secteur bancaire et la connaissance des métiers exercés.

Une mesure d'information est également instaurée notamment par l'Observatoire des métiers, ou encore le CFPB.

Ces actions sont soutenues et mises en place par différents acteurs parmi lesquels on retrouve l'OPCA Banques (organisme paritaire collecteur agréé), le pôle emploi, le FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels) ou encore l'AFPA et le CFPB.

2 - CDD à objet défini

Ce CDD mis en place dans la profession bancaire (à titre expérimental pendant 5 ans) est conclu dans le cadre d'un projet de l'entreprise. Il a pour objet de faire face à des adaptations ou des évolutions significatives de l'entreprise, concernant :
- des évolutions importantes des systèmes d'information ou d'exploitation,
- des études d'impact,
- des études de mise en œuvre de nouvelles normes internes ou externes en matière juridique, bancaire, financière, comptable, sociale ou fiscale.

Le surcroît d'activité ne peut être le motif de ce contrat.
Ce contrat ne concerne que l'embauche de salariés cadres (niveau H à K et hors classe selon la convention collective de la Banque).
Le CDD à objet défini est conclu pour une durée minimum de 18 mois et maximum de 36 mois, il ne peut pas être renouvelé.
Il est régi par le droit commun aux CDD classiques mais il dispose de garanties spécifiques notamment :

- Le salarié bénéficie d'une priorité de réembauchage dans l'entreprise, dans un délai de trois mois suivant la fin du contrat à objet défini. Il peut soit consulter le site de recrutement de l'entreprise, s'il existe, soit se faire communiquer à sa demande les offres d'emploi disponibles dans l'entreprise, correspondant à ses compétences et qualifications.

- À l'issue du contrat ou en cas de rupture anticipée à l'initiative de l'employeur au bout de 18 ou 24 mois, le salarié a droit à une indemnité de rupture égale à 10 % de sa rémunération totale brute.

En outre, le CDD à objet défini peut être rompu avant terme par le salarié lorsqu'il justifie de la conclusion d'un CDI.

3 - L'accès et la portabilité des droits

Un salarié justifiant d'au moins 3 années consécutives d'ancienneté professionnelle bancaire, bénéficie dès son embauche et pendant la première année d'un maintien de salaire à 100 % pendant deux mois puis à 50 % pendant deux mois.
En cas de rupture du contrat de travail ouvrant droit à l'assurance chômage (sauf licenciement pour faute lourde), les intéressés conservent, pendant la période de chômage, dans la limite de neuf mois, le bénéfice des garanties des couvertures santé et prévoyance appliquées dans leur ancienne entreprise. Cet avantage est attribué sous réserve du paiement des cotisations et pour une durée égale à la durée du dernier contrat de travail, dans la limite de neuf mois de couverture.
Un mécanisme de financement de la portabilité du Droit Individuel à la Formation (DIF) est mis en place pour les ruptures de contrat de travail non consécutives à une faute lourde et ouvrant droit à prise en charge par le régime d'assurance chômage. Les salariés concernés pourront mobiliser le solde du nombre d'heures acquises au titre du DIF, multiplié par un montant forfaitaire légal (9,15 euros en 2009).

Les droits accumulés, par les salariés, dans un Compte Épargne Temps (CET) peuvent être transférés vers :
- un plan d'épargne entreprise (PEE)
- un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)
- un plan d'épargne interentreprises (PEI)
- un plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises (PERCO-I)

4 - Les outils de la GPEC

La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) revêt une grande importance pour la sécurisation des parcours professionnels. Elle a pour objet de faciliter l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences, tant pour les salariés que pour les entreprises.
Pour faciliter la mise en œuvre des politiques de GPEC dans les entreprises, la branche, via l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mettra à l'étude des référentiels de compétences pour les principaux métiers repères. Ces référentiels indiqueront les compétences de base pour l'exercice de ces métiers ainsi que, dans la mesure du possible, des indications sur les formations disponibles permettant de les acquérir.

V Contacts utiles

Les directions des ressources représentées au Comité de

Ces banques représentent 70% des
Les adresses mail des autres banques

Direction des ressources humaines de BNP Paribas
16, boulevard des Italiens
75009 Paris
Téléphone : 01 40 14 45 46
Recrutement :
http://recrutement.bnpparibas.com

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 :
http://www.labanquepostale.fr

---

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

humaines des banques pilotage de l'Observatoire

effectifs du secteur banques AFB.
figurent sur le site internet de l'AFB. [24]

BPCE

Direction générale des ressources humaines
50, avenue Pierre Mendès-France
75201 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 58 40 41 42
Recrutement :
(en attente)

CALYON
CRÉDIT AGRICOLE CIB

Direction des ressources humaines de Calyon
9, quai du Président Paul Doumer
92 400 Courbevoie
Téléphone : 01 41 89 00 00
Recrutement :
http://www.calyon.fr/le-groupe/espace-rh.htm

Les directions des ressources représentées au Comité de

Ces banques représentent 70% des
Les adresses mail des autres banques

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 :
https://www.cic.fr/fr/banques/le-cic/recrutement/index.html

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 :
http://www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/recrutement

---

humaines des banques
pilotage de l'Observatoire

effectifs du secteur banques AFB.
figurent sur le site internet de l'AFB.

Direction des ressources humaines de LCL
19, boulevard des Italiens
75002 PARIS
Téléphone : 01 42 95 70 00
Recrutement :
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 :
http://careers.socgen.com/groupe/fr/accueil.html

Les directions des ressources humaines des banques représentées au Comité de pilotage de l'Observatoire

Ces banques représentent 70% des effectifs du secteur banques AFB.
Les adresses mail des autres banques figurent sur le site internet de l'AFB.

Direction des ressources humaines de Sofinco
Rue du Bois Sauvage
91038 Évry
Téléphone : 01 60 76 36 36
Recrutement :
http://www.recrutement.sofinco.com/

Les organisations

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

---

syndicales

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

Fédération des Employés et Cadres Force Ouvrière
Section fédérale du Crédit

Fédération des Employés et Cadres Force Ouvrière
28, rue des Petits Hôtels
75010 PARIS
Section Fédérale du Crédit

Téléphone : 01 48 01 91 94
Fax : 01 48 01 91 98
E-mail : fecfo.banques@wanadoo.fr
Le site : www.fo-banques.fr

Les organisations syndicales

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 à Rennes
Dépôt légal : décembre 2009

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

Adresse et communication de l'Observatoire
BMEP • 18, rue La Fayette - 75009 Paris • 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr