

ÉTUDE RÉGIONALE

## L'emploi bancaire dans le Nord-Pas de Calais<sup>1</sup>

L'Observatoire des métiers de la banque a mené de nombreuses études à l'échelle nationale, parfois européenne. Pour affiner la connaissance de l'emploi bancaire, le comité de pilotage de l'Observatoire entend aussi disposer d'études menées à l'échelle des régions. La première d'entre elles a été conduite dans la région du Nord-Pas de Calais.

Cette étude intègre des données recueillies auprès des établissements de la région au moyen d'une enquête diligente par le Comité régional des banques, ainsi que de données fournies par la Banque de France. Ces sources

ont été complétées par une série d'entretiens auprès de différents responsables dans les banques, mais aussi auprès d'acteurs économiques régionaux comme la Chambre de Commerce, les services de la Région ou des associations de promotion économique.

L'étude, que l'on trouvera dans sa version complète sur le site internet de l'Observatoire, a cherché à comparer les activités et les personnels bancaires régionaux et nationaux, mais aussi à faire ressortir des fonctions financières et tertiaires plus spécifiques à la région, comme le crédit à la consommation ou les centres d'appel téléphoniques.

<sup>1</sup> L'étude résulte d'une coopération avec Hélène Ducourant, docteure en sociologie, laboratoire Clersé, attachée temporaire d'enseignement de recherche à l'université de Lille 2.

## I. Les banques dans le Nord-Pas de Calais

### ► Une forte densité d'agences

La densité de la région en guichets bancaires est élevée. Le nombre de guichets pour 100 km<sup>2</sup> en France est de 5 alors qu'il est de 12 pour cette région. La densité du Nord-Pas de Calais est supérieure à celle de PACA ou de Rhône-Alpes.

Comme partout en France, le nombre d'agences a sensiblement augmenté entre 2003 et 2010. Cette croissance a été particulièrement forte dans le département du Nord.

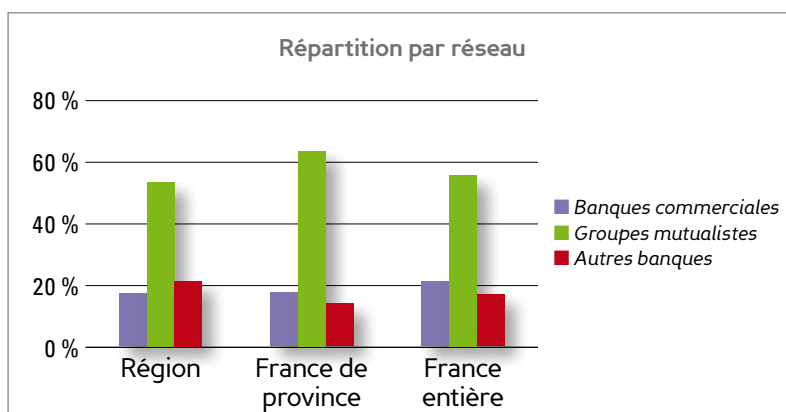
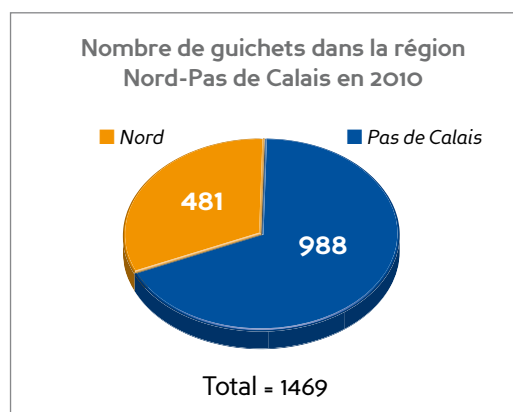
### ► Beaucoup de clients par agence

On pourrait donc s'attendre à une certaine « surbanclarisation » de la région. En fait, il n'en est rien, en raison de la densité démographique du Nord-Pas de Calais : on compte 2 740 habitants par guichets dans le Nord-Pas de Calais, pour 2 310 en France.

### ► Une prédominance « tempérée » des groupes mutualistes

Près de 57 % des agences bancaires font partie de groupes mutualistes.

Ces groupes assurent donc une présence nettement majoritaire. Moindre toutefois qu'à l'échelle nationale (65 %). La raison de ce relatif retrait réside dans l'importance de la rubrique « autres banques » dans la typologie régionale. Beaucoup d'établissements de crédit à la consommation sont en effet implantés dans l'agglomération lilloise.



## II. Caractéristiques du personnel bancaire dans le Nord-Pas de Calais

### ► Une parité hommes/femmes respectée

51 % du personnel bancaire du Nord-Pas de Calais sont des femmes. Cette part féminine est toutefois moins marquée qu'au niveau national (56 %).

### ► Une population plutôt jeune

La moyenne d'âge est identique à celle de la France entière (42 ans). Comme au niveau national, cette moyenne tend à diminuer sous le double effet des départs en retraite et des embauches compensatrices.

### ► Plus de techniciens que de cadres

Dans la région Nord-Pas de Calais, la catégorie professionnelle la plus représentée est de loin celle des techniciens. 67 % du personnel bancaire font partie des « techniciens » alors qu'ils ne représentent que 48 % à l'échelle nationale. La cause de cet écart important provient surtout des caractéristiques propres de la population de la région parisienne dans laquelle on retrouve beaucoup de personnel cadre (poids de la BFI et des sièges). Il est peut-être aussi dû aux

profils des parcours professionnels dans la région, souvent sédentaires, ce qui n'est pas particulièrement favorable aux développements de carrières.

### ► Des métiers principalement tournés vers le commercial

Deux tiers du personnel bancaire de la région travaillent en agence, contre la moitié en France. Cette différence s'explique par la forte densité de la banque de détail dans le Nord-Pas de Calais et, toujours également, par le facteur « Capitale » propre à la Ré-



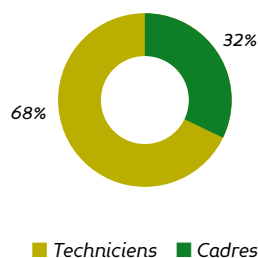
gion parisienne (fonctions de direction et de support, ainsi que banque d'investissement et de marché).

Parmi les personnes qui travaillent

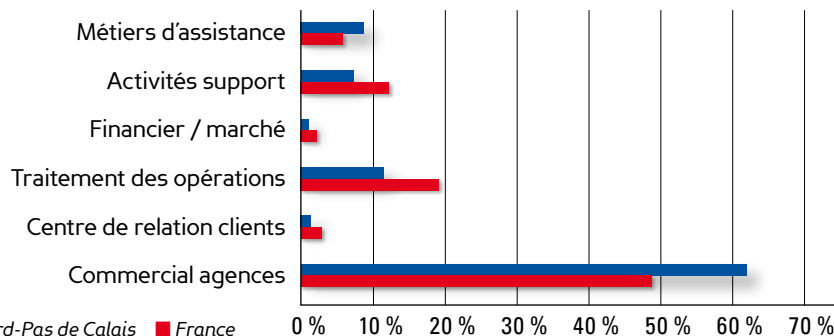
en agence, on trouve en premier lieu 44 % de chargés de clientèle particuliers. Les chargés d'accueil, de leur côté, sont proportionnellement

plus nombreux dans la région qu'en moyenne nationale.

Catégorie professionnelle  
Région Nord-Pas de Calais



Répartition par métiers - 2010



### III. Le profil des collaborateurs embauchés en 2010

Sur les trois dernières années, on relève une inflexion de l'embauche en 2009. Mais cette baisse temporaire des recrutements a été moins forte qu'au niveau national, et la reprise ensuite plus importante. Cette bonne tenue des embauches s'explique en large partie par les départs en retraite proportionnellement plus nombreux dans le Nord-Pas de Calais qu'en France.

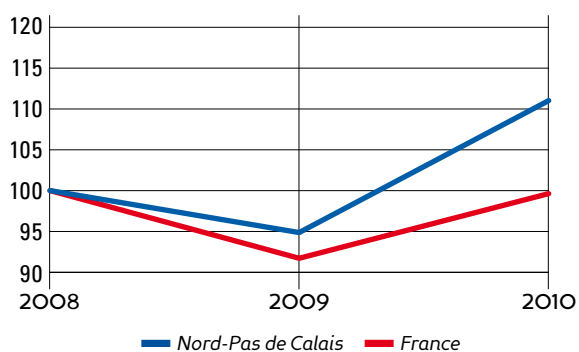
#### ► Un niveau d'études moins élevé que la moyenne nationale

Dans la région Nord-Pas de Calais, les recrutés de 2010 sont en moyenne moins diplômés qu'au niveau national. Ceci peut s'expliquer par le fait que les postes dans les régions en général nécessitent moins de diplômes de haut niveau qu'en Ile-de-France, région qui à la fois pèse lourd dans le recrutement et regroupe les fonctions de direction et de support.

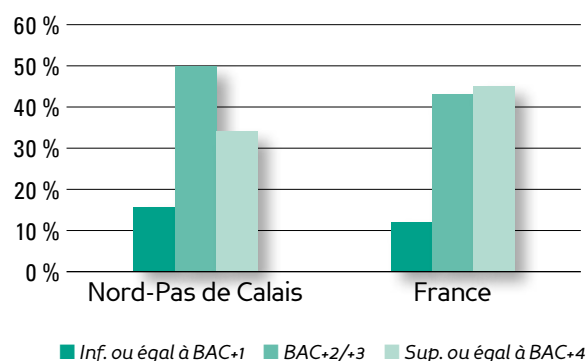
#### ► Les nouvelles recrues au service de la vente

En France, les personnes recrutées en 2010 ont été majoritairement affectées à la vente. Dans la région, elles l'ont été de façon massive: près de 90 % des embauches sont destinées à des fonctions commerciales, contre 58 % en moyenne nationale.

Évolution des embauches (base 100 en 2008)



Niveau des embauches



## IV. Les perspectives sur les métiers dans le Nord-Pas de Calais

### EN AGENCE...

#### ► Le chargé d'accueil

L'enquête auprès des banques de la région fait ressortir que la place accordée au chargé d'accueil varie fortement selon la stratégie commerciale et l'organisation des différents établissements. Dans certains cas, la fonction tend à s'effacer avec le développement des fonctions automatisées (« murs d'argent »), dans d'autres le maintien du chargé d'accueil signe une stratégie de différenciation qui vise à humaniser les relations avec les clients.

#### ► Le chargé de clientèle particuliers

Les chargés de clientèle particuliers constituent le plus gros des effectifs commerciaux, dans la région comme en France. Aux yeux tant des agents bancaires en place que des jeunes auxquels les métiers bancaires sont présentés, la fonction apparaît comme centrale. C'est l'école même de tous les métiers bancaires. C'est également le point de passage à réussir pour poursuivre une carrière dans la banque, particulièrement dans une région comme le Nord-Pas de Calais où les carrières sont principalement des parcours commerciaux en agence.

#### ► Le conseiller professionnels

Au sein des réseaux nordistes, on constate que le conseiller professionnels travaille dans deux cadres possibles : soit dans des agences commerciales à dominante Particuliers, où il aura fréquemment un portefeuille mixte (particuliers, pro-

fessionnels), soit en agences spécialisées dans la clientèle des professionnels. Leurs parcours sont également composites : certains sont d'anciens conseillers de clientèle particuliers, d'autres, issus d'écoles ou de masters, sont entrés directement dans le métier.

#### ► Le chef d'agence

On observe clairement dans l'enquête faite chez les banques de la région le rôle central du chef d'agence : animateur d'une équipe dont il a la charge, sans perdre pour autant la pratique commerciale puisqu'il conserve fréquemment un portefeuille de clientèle (professionnels, titulaires d'avoirs financiers importants, etc.). Les « bons directeurs d'agence » sont vite repérés, et les banques de la région sont en vive concurrence pour le recrutement de directeurs expérimentés.

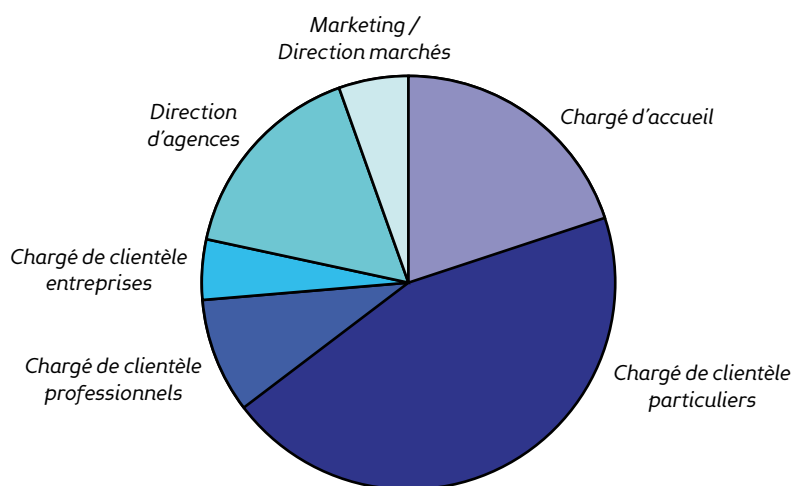
#### ► Le chargé de gestion patrimoniale

On constate la place importante et croissante du métier de chargé de

gestion patrimoniale dans le Nord-Pas de Calais. Cette région, du fait tant de son histoire que de son dynamisme économique, présente un gisement notable de « patrimoines intéressants » pour les banques. Ces fonctions sont tenues par des titulaires de diplômes de très bon niveau, master de gestion de patrimoine ou diplôme d'une grande école.

#### ► Le chargé d'affaires entreprises

Le Nord-Pas de Calais, à l'issue d'une évolution comportant de nombreux et douloureux tournants que l'étude rappelle en annexe, est un territoire riche d'une industrie dynamique et d'un tertiaire de dimension européenne. Le tissu des entreprises de taille importantes est donc fourni et justifie l'existence de centres d'affaires Entreprises chez les banques. Les effectifs y sont nettement moins nombreux que dans la banque de détail, mais ces centres requièrent des recrutements de haut niveau. Ceux-ci sont facilités par la présence à Lille d'importantes écoles de commerce, et par le développement des masters





Banque-Finance dans les universités régionales. Il faut noter que la proximité avec la Belgique explique la présence de desks Benelux, qui étoffent

encore l'exploitation Entreprises dans la région. Cette activité tournée vers les grosses PME et les grandes entreprises nécessitent encore des

cadres spécialisés dans le leasing ou le traitement des flux internationaux de trésorerie.

### ... ET LES AUTRES MÉTIERS

#### ► Les métiers du traitement administratif

Le plus gros des traitements administratifs a été transféré dans des centres administratifs de taille significative. Ils sont situés dans la région, ou ils ont pris la forme de centres multirégionaux situés ailleurs.

Ces localisations hors de la région, jointes aux gains de productivité permis par l'automatisation des traitements, ont provoqué une très sensible diminution des effectifs en charge de ces activités.

#### ► Les métiers du contrôle et des engagements

Les unités d'engagements font face à un surendettement dont le taux, en Nord-Pas de Calais, est le plus élevé de France. Les banques renforcent donc ces services et recrutent également pour toutes les fonctions d'audit, de contrôle, de conformité.

## V. Deux spécialisations nordistes : les établissements de crédit à la consommation et les centres d'appels

#### ► Les établissements de crédit à la consommation

La région du Nord-Pas de Calais est présente sur le marché du crédit à la consommation, et en particulier sur celui du crédit revolving, avec d'importants établissements qui ont une histoire liée à celle de la grande distribution dans la métropole lilloise. Ils sont largement passés, ces dernières années, sous la coupe de grandes banques nationales. Parmi eux, on compte Cetelem, aujourd'hui sous le contrôle de BNP Paribas, Finaref, créée par la Redoute, aujourd'hui sous le contrôle du Crédit Agricole et devenue CA Consumer Finance, Cofidis, créée par 3 Suisses, détenue aujourd'hui majoritairement par le Crédit Mutuel. La banque Accord, de son côté, est une filiale d'Auchan.

Le succès de ces établissements dans la région a reposé sur les atouts que leur procuraient leurs maisons mère, qui appartenaient au domaine

de la grande distribution : fichiers clients importants, ancienneté dans la pratique du crédit revolving.

La crise des années 2008-2009 a durablement touché les établissements de crédit à la consommation, en raison d'une demande commerciale moins soutenue, et aussi des nouvelles obligations à respecter au plan prudentiel.

#### ► Les Centres de relation client

Les centres d'appels téléphoniques sont très présents dans le Nord-Pas de Calais.

Appelés « Centres de contacts », « Plateaux », ou encore « Centres de Relation Clients », ces unités se sont développées au milieu des années 90 et ont connu une croissance considérable. Aujourd'hui, 90 % des grandes entreprises françaises déclarent avoir un centre de relation clients.

Le Nord-Pas de Calais est, après l'Île-de-France, la deuxième région

française pour l'accueil des centres d'appels.

Selon l'Unedic, la part de l'emploi régional de ce secteur est deux fois plus élevée que la moyenne nationale. 14 % de ces centres d'appels appartiennent au secteur de la banque et de l'assurance.

#### ► Les métiers des CRC

Si l'on revient aux métiers de back-office de la banque (voir plus haut), figurent parmi eux les métiers de téléconseillers ou de télé assistants qui s'exercent dans les Centres de relation clients (CRC). Ces professionnels ne se distinguent pas par une gamme de connaissances particulières, mais plutôt par une aptitude à l'utilisation « professionnelle » du téléphone, et plus largement à la relation à distance.

#### ► 3 configurations des CRC

Les CRC bancaires sont orientés se-

lon différentes finalités.

La première est de constituer un sas d'entrée des agences, soit en recevant l'ensemble des flux, soit en gérant les débordements dans le cas où les conseillers ne sont pas en mesure de répondre à la demande.

La seconde est de jouer le rôle de « centre expert », qui apporte un

appui technique aux conseillers d'agences.

La troisième est la plus extensive. Il s'agit de gérer l'ensemble des fonctions d'une banque en ligne complète.

Bien sûr ces finalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent coexister dans l'organisation d'un même centre. La distinction princi-

pale que l'on va trouver à peu près partout parmi les personnels est celle qui sépare les chargés « d'appels entrants », plus tournés vers l'appui aux réseaux d'agences, et les chargés « d'appels sortants », à visée commerciale étendue.

La dernière partie de l'étude embrasse un champ d'analyse plus large que celui des seuls réseaux d'agences bancaires. Car c'est ainsi que l'étude s'est développée. Portant à l'origine sur les banques, elle a touché plusieurs fois à d'autres réalités du secteur des services. Ces éléments ont été conservés dans l'étude, car on prenait ainsi la dimension d'un axe politique très fort du Nord-Pas de Calais : la région a cherché à sortir de son destin industriel initial en développant un tertiaire à « haute valeur ajoutée », dont les banques sont un élément essentiel.

---