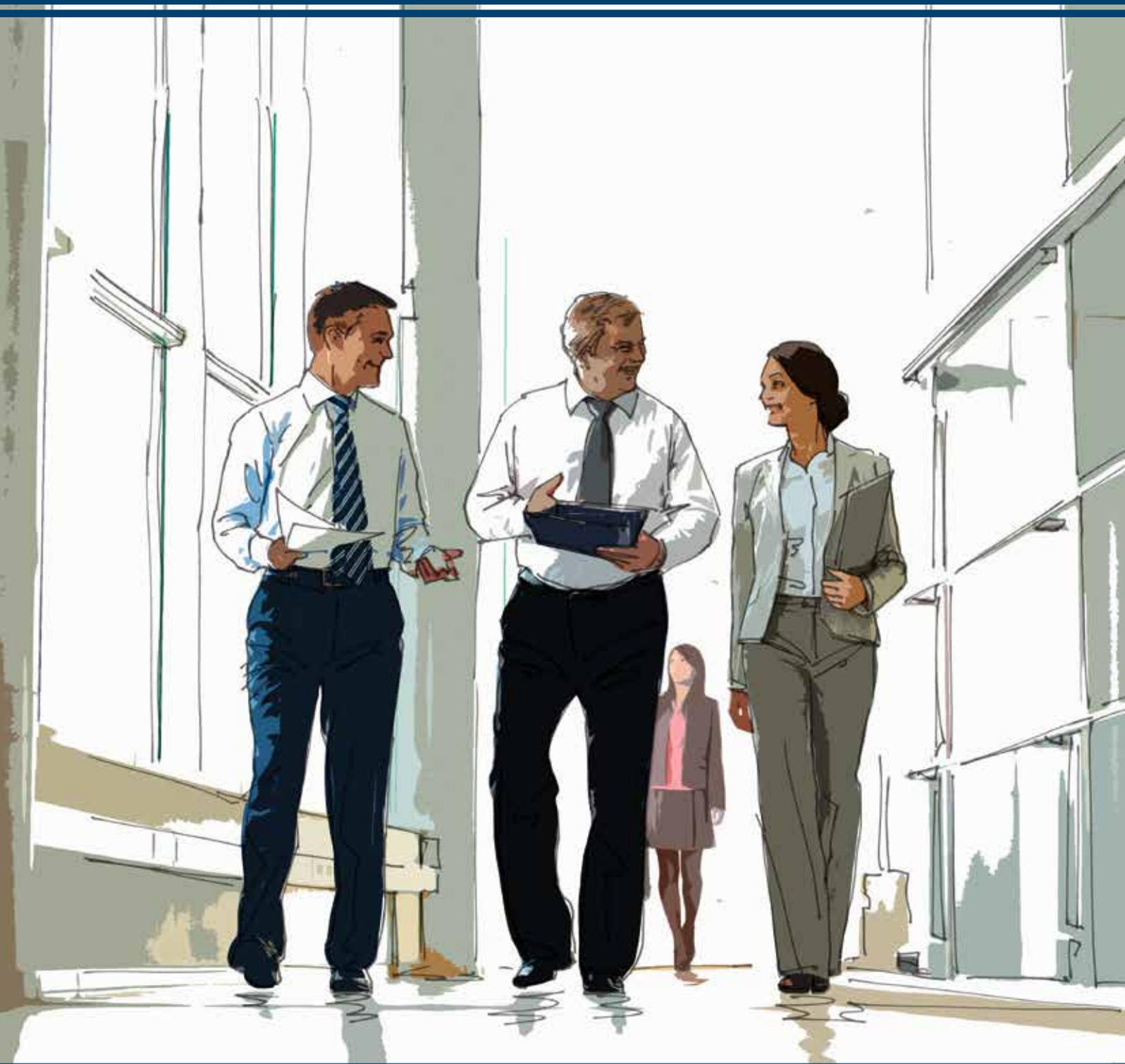




Observatoire des métiers,
des qualifications et de l'égalité
professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Rapport 2012





Publication éditée par **BMEP**
18, rue La Fayette - 75009 Paris
Association loi 1901

Représentant légal: **Valérie Glory**

Responsable de la publication: **François Laffond**

Rédactrice : **Mélanie Hulin**

Données statistiques : **Anne Marais, Valérie Maingé, Barbara Gicquel**

Photos de la réunion de l'Observatoire : **Mélanie Hulin**

Réalisation: **Café Noir**

8, sente de la Guirlande de Julie - 78120 Rambouillet

Ce rapport est imprimé sur Galaxi Keramik, papier certifié PEFC.

Sommaire

PRÉSENTATION

Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4

**Activités de l'Observatoire :
exercice 2012 et perspectives 2013 6**

RÉUNION PUBLIQUE

**Les métiers cadres de la
banque : compétences,
métiers,
trajectoires**

10



ÉTUDE MÉTIER

Le conseiller en patrimoine

16

ÉTUDE THÉMATIQUE

**L'impact de la réglementation
de Bâle III sur les métiers
des salariés des banques**

20



Le point sur l'emploi bancaire 24



L'Observatoire



François Laffond
*Responsable
de l'Observatoire*



Mélanie Hulin
*Communication
Administration*

Suite au départ à la retraite de M. Henry Cheynel, l'Observatoire a accueilli en juillet 2012 son nouveau responsable M. François Laffond.

Avec le concours de l'équipe statistique de l'AFB*



Anne Marais
Responsable



Barbara Gicquel



Valérie Maingé

Origine et objectifs

L'Observatoire des métiers de la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social. Il est prévu et organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques du 10 juin 2011, qui lui consacre son chapitre II. Des précisions sont apportées sur son rôle dans l'accord sur la GPEC du 3 novembre 2011. Les banques de l'AFB* sont dans son champ d'activité.

L'accord assigne en particulier à l'Observatoire comme axes de travail :

- ▶ la constitution et le suivi de bases de données sur les effectifs et la formation,
- ▶ la veille prospective sur les facteurs d'évolution de l'emploi,
- ▶ l'analyse des différents métiers et de leur évolution,
- ▶ les études concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- ▶ les comparaisons au sein du monde bancaire, au niveau national et européen.

L'orientation des travaux et des interventions de l'Observatoire appartient à un **Comité de pilotage paritaire**. Chacune des deux délégations le composant - patronale et syndicale - désigne à son tour un président nommé pour deux ans. Une association, **Banque-Métiers-Égalité Professionnelle (BMEP)**, assure le fonctionnement courant de l'Observatoire.

Outre le suivi des travaux de l'Observatoire, le Comité de pilotage a pour mission de choisir les destinataires des études autres que ceux désignés par l'Accord (le premier destinataire étant la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi). Il donne son avis sur les personnes qualifiées et les organismes d'étude auxquels il est fait appel. C'est également sous son égide qu'est développé le site internet de l'Observatoire.

Les banques participent au bon fonctionnement de l'Observatoire. Il leur appartient notamment de fournir les informations nécessaires aux enquêtes.

L'Observatoire est financé par l'Opcabaia, organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle des Banques et des Assurances. ■

* Association Française des Banques.



Michèle Rossi
AFB - Direction
des Affaires Sociales



Jean-Philippe
Gonin
BNP Paribas



Valérie
Glory
HSBC France



Frédéric
Labordère
LCL



Geneviève Lhomme
CFPB - Centre de la Formation
de la Profession Bancaire



Dominique
Languillat
Banque BPCE



Laurence
de Gennes
La Banque
Postale



Brigitte
Fermaud
Jusqu'à nov. 2012
Société Générale



André-Guy
Turoche
Depuis nov. 2012
Société Générale



Catherine
Verdier-Crassous
La Compagnie
Financière Edmond
de Rothschild



Jean-Paul
Kaouza
CA-CIB

DÉLÉGATION PATRONALE

Comité de pilotage paritaire en 2012



Jean-Marc
Dupon
SNB - CFE - CGC



Hervé
Béguinet
SNB - CFE - CGC



Martine
Cognet
CGT



Patrick
Mory
CGT



Jean-Pierre
Fauchaux
CFTC



Hélène
Danesi
CFDT



Patricia
Rozeron-Tibié
CFDT



Pascal
Lagrue
FO



Thierry
Rodier
FO



Bernard
Gerdolle
CFTC

DÉLÉGATION SYNDICALE



Rapport d'activité 2012 et programme 2013

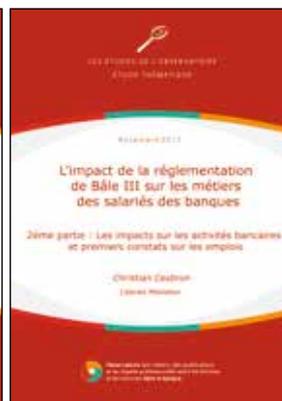
I - L'Observatoire a continué d'accomplir les différentes missions qui lui ont été confiées par les instances paritaires de la branche.

En 2012, l'Observatoire a mené une importante investigation sur **l'impact de la réglementation de « Bâle III » sur les métiers des salariés de la banque.**

Cette étude a été structurée en deux parties. La première présente le dispositif technique mis en place par le Comité de Bâle pour renforcer la régulation du système bancaire et ainsi répondre à la nouvelle conjoncture issue de la crise de 2008. La deuxième porte sur les impacts de cette réglementation sur les métiers des salariés des banques examinés au regard des principales activités bancaires (BFI, Banque de détail, Gestion patrimoniale/Banque Privée).

Concernant **les études métiers**, l'Observatoire a fait le point sur le métier de **Conseiller en patrimoine** qui est apparu dans les années 70. Ce métier s'est considérablement développé au cours des dernières années. Il en ressort une étude complète qui met en

évidence les nuances caractéristiques de ce métier et la mise en valeur des activités et des compétences mises en œuvre. L'approche contenue relève d'une collaboration avec un intervenant extérieur spécialiste qui a exercé et enseigné ce métier.



Autre sujet d'étude important de l'année, le **Référentiel des métiers cadres de la banque**. Cette étude, conduite en partenariat avec l'APEC et amorcée fin 2011 a été publiée en novembre 2012. Comme pour les autres branches économiques, l'APEC



dispose ainsi d'« un référentiel des métiers cadres ». Pour sa réalisation, plusieurs formes de démarches ont été entreprises: la rédaction d'une présentation du monde bancaire et de son évolution, une description des métiers « à dominante cadres » à travers des fiches métiers, et enfin des interviews de cadres en poste dans les entreprises.

Enfin, dernier chantier mis en place au cours du second semestre 2012, celui de la déclinaison de l'**Accord de branche signé sur la GPEC**, concernant « les métiers sensibles et les métiers en tension ». L'Observatoire a dans un premier temps positionné cette terminologie dans l'enjeu global de l'étude à mener et a effectué un état des lieux complet des métiers repères de la branche professionnelle en s'appuyant sur une série d'indicateurs pertinents. L'objectif final étant d'identifier les emplois sensibles et/ou en tension et de dégager des pistes de réflexion en matière d'emploi et de compétences.

L'année 2012 s'est achevée par la **réunion publique** traditionnelle consacrée au thème des « **métiers cadres dans la banque, compétences, métiers et trajectoires** ». Au cours de cette réunion plusieurs approches ont été abordées. En effet, le renforcement des obligations réglementaires, la pression de la concurrence, l'évolution des nouvelles technologies avec le développement de la banque à distance ont impacté énormément le secteur bancaire et notamment les métiers exercés par les cadres.

Avec la collaboration de la Cellule statistique de l'Association Française des Banques, l'Observatoire a réalisé des enquêtes, notamment l'enquête Emploi et l'enquête Formation. Comme chaque année, ses informations sont reprises dans la **Base de données sociales** publiée sur le site internet de l'Observatoire. L'enquête BFI a été également reconduite. La prochaine édition sera donc disponible au cours du 3^e trimestre 2013.

Le développement du **site internet** constitue toujours l'une des priorités de l'Observatoire. À ce titre, les **fiches métiers** ont été revues autant dans leur forme que dans leur contenu. Elles intègrent désormais des données statistiques, des témoignages ainsi que des liens internes vers des études relatives aux métiers concernés. Ce premier travail sera complété par un focus plus important sur les compétences en 2013.

De manière à donner de la visibilité aux travaux de l'Observatoire, mais aussi pour élargir en toute occasion son champ de vision, le responsable de l'Observatoire entretient des relations étroites avec de multiples organismes extérieurs, en particulier **la Commission Études et Recherche de l'APEC, et le Conseil National de l'Information Statistique (CNIS)**. Enfin, il faut noter que le Centre d'Analyse Stratégique (service du Premier Ministre) et le Comité Paritaire National de la Formation Professionnelle (CPNFP) ont redonné vie à **une concertation entre Observatoires**. Des enquêtes sont menées par le Céreq pour faire partager les apports de chaque observatoire et engager des travaux d'observation et de prospective. ■





II - En 2013, l'Observatoire va concentrer ses efforts sur la mise en œuvre de la démarche GPEC et sur le développement du référentiel des métiers publié sur le site de l'Observatoire.

Une nouvelle étude métier sera menée en 2013 par l'Observatoire. Il s'agit d'examiner **les métiers de la relation client à distance dans les banques** sous plusieurs angles: appréhender la nouvelle configuration qui se met en place dans le cadre de la banque à distance, connaître les principaux métiers de cette activité, distinguer le contenu des activités et des compétences mises en œuvre et avoir un aperçu des perspectives d'évolution de ces métiers.

Le **site internet** de l'Observatoire apporte de l'information sur les compétences au travers des études métiers. Et les **fiches métiers** vont peu à peu s'enrichir des conclusions de ces études. En effet, l'information actuelle est générique et mérite d'être professionnalisée. L'idée étant de permettre aux salariés de la banque et à toute personne qui s'intéresse aux métiers de la banque, d'identifier les compé-

tences transversales et spécifiques pour chaque métier et de pouvoir réaliser un diagnostic de ses propres compétences.

Un approfondissement du contenu des fiches métiers de l'Observatoire sera donc entrepris en 2013.

Dans le cadre des études thématiques, on retrouve pour 2013, l'étude sur **les métiers sensibles et/ou en tension** amorcée en 2012. Le résultat des travaux menés devrait permettre d'avoir une vue d'ensemble des emplois dits sensibles et/ou en tension dans les banques. Un groupe de travail paritaire sera constitué pour réaliser cette étude.

L'Observatoire attache une grande importance à la qualité des enquêtes statistiques. Nécessité, fiabilité et rapidité sont les trois obligations que se fixe l'Observatoire pour mener à bien sa mission d'étude. **L'enquête Emploi**

et Formation à l'instar des années précédentes aboutit à la publication du document spécifique « Base de données sociales ». Parallèlement, la mise en application de l'accord GPEC va nécessiter **une enquête dédiée aux salariés en CDI** calée sur des indicateurs propres à la démarche GPEC.

Le recueil statistiques « **Contours** » qui donne un aperçu des métiers de la Banque regroupés en 12 Familles fera désormais l'objet d'une publication tous les deux ans.

Deux axes de travail non définis à l'heure de la publication du rapport pourraient voir le jour. Il s'agirait d'une nouvelle étude régionale et d'une étude métier menée en collaboration avec d'autres observatoires, soit de la profession, soit d'autres secteurs d'activité. ■



Observatoire

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

Accueil

Données
statistiques

Les métiers
de la banque

Les études de
l'Observatoire

Alternance

VAE - Passeport
formation



Les métiers de la banque

➤ Les fiches
métiers

➤ Les films métiers
de la FBF

➤ Liens utiles

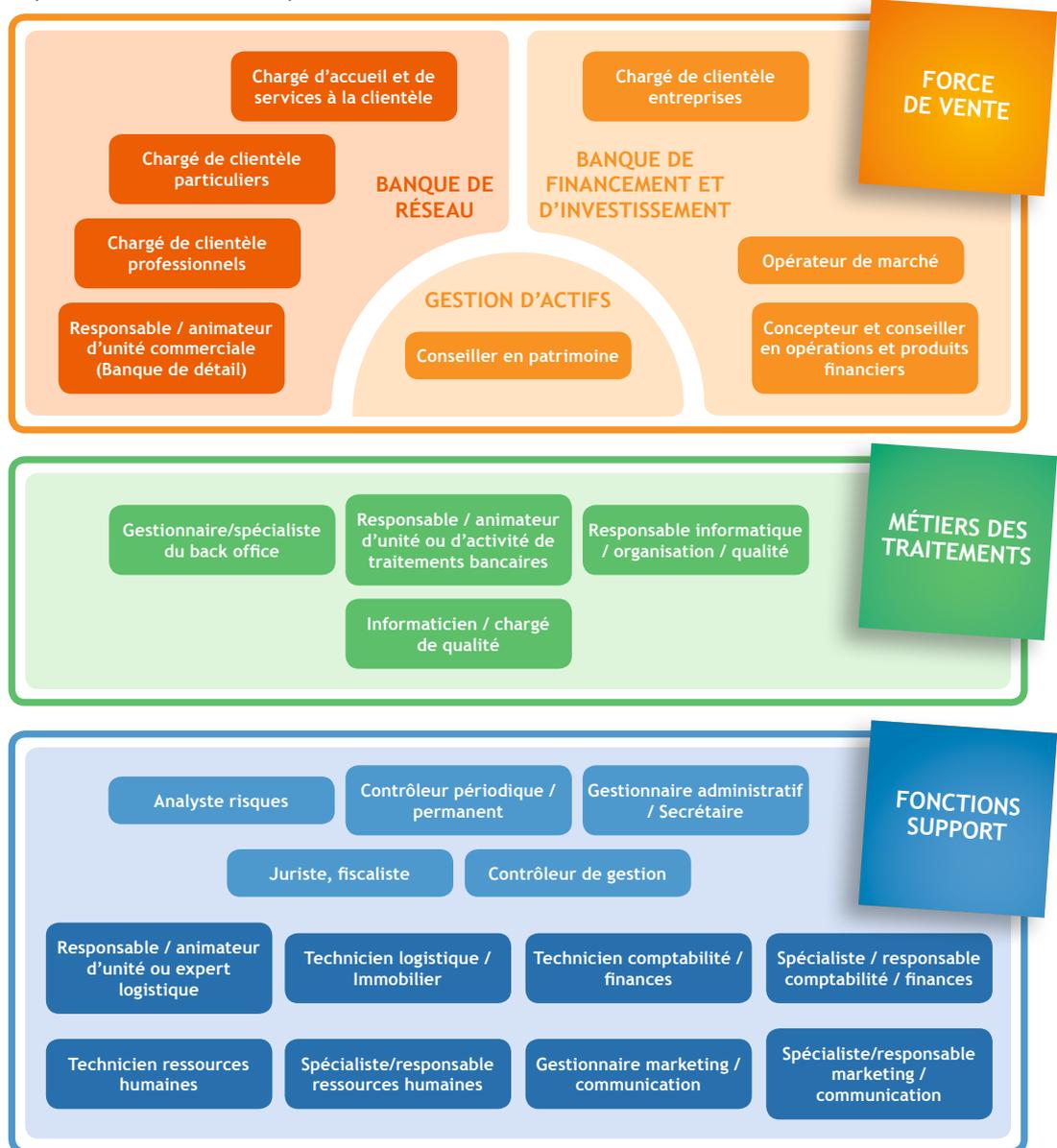
➤ Témoignages
Force de vente

➤ Témoignages
Métiers des
traitements

➤ Témoignages
Fonctions
support

➤ Cartographie des métiers de la banque

Cliquez sur un métier du schéma pour accéder à sa fiche



En 2012 comme en 2013, l'Observatoire fait constamment évoluer son site internet. Sa "Cartographie des métiers" permet d'accéder, pour chaque métier, à des données statistiques mais aussi à la définition des missions et des cursus demandés, ainsi qu'à des témoignages des professionnels concernés. Un outil de recherche dynamique est en projet pour 2013/2014.



RÉUNION PUBLIQUE

Les métiers cadres de la banque : compétences, métiers, trajectoires

Les métiers cadres constituent un enjeu important dans la banque.

Le personnel cadre des banques, périmètre AFB, représente aujourd'hui 54,2 % du personnel, proportion qui ne cesse d'évoluer depuis le début des années 2000 où l'on comptait un tiers de cadres. Cette forte évolution touche également les femmes. En effet, la part des femmes qui était minoritaire il y a quelques années est aujourd'hui presque égale à celle des hommes. En 2011, 45 % des cadres sont des femmes. On constate donc un sensible effet d'ajustement.

Les métiers cadres ont eux-mêmes évolué. Il y a de plus en plus de métiers d'expertise face aux métiers

d'encadrement qui ont plutôt tendance à stagner. Ces nombreux bouleversements ont incité l'Observatoire à examiner avec une attention particulière ces métiers. Une étude sur le sujet a été menée en collaboration avec l'APEC et a donné naissance à un référentiel des métiers cadres dans la banque. L'Observatoire a choisi de centrer sa réunion publique du 20 novembre 2012 sur cette thématique.

François Laffond, Responsable de l'Observatoire des métiers de la Banque, a introduit cette réunion en mettant en exergue plusieurs questions sur ces métiers. Quelles sont les caractéristiques et les spécificités des cadres dans la banque? Quelle

carrière et quel mode d'entrée? Comment les technologies influencent la transformation des métiers cadres? Quels sont ces métiers et quelles sont les compétences et trajectoires de ces cadres?



François Laffond,
Responsable de l'Observatoire.

I - Caractéristiques et spécificités des cadres dans la banque



Nathalie Bertrand,
Responsable des études mobilité-salaires de l'APEC.

Chaque année, l'APEC mène une enquête auprès de cadres du secteur privé qui permet de faire un état des lieux précis sur la situation professionnelle des cadres, leur poste occupé, leur profil de formation, les caractéristiques de leur entreprise, leur parcours professionnel et d'obtenir leur opinion sur leur situation professionnelle et leurs perspectives d'évolution. Nathalie Bertrand a présenté au cours de la réunion du 20 novembre 2012 les résultats de cette enquête concernant le secteur privé global et le secteur bancaire.

► Les caractéristiques socio-démographiques des cadres dans la banque

Plus de la moitié des cadres dans la banque ont moins de 45 ans.

Avec une structure par âge assez proche de celle de l'ensemble des cadres du secteur privé, on compte 57 % des cadres dans la banque qui ont moins de 45 ans.

Une proportion des femmes nettement plus élevée que celle du secteur privé dans son ensemble.

La part des femmes parmi les cadres dans la banque ne cesse d'évoluer et a atteint 45 % en 2011. En France, tout secteur confondu, on compte 35 % de femmes parmi les cadres.

Les cadres de la banque sont majoritairement diplômés à niveau Bac+5 ou plus.

60 % des cadres de la banque ont un niveau Bac+5 ou plus, pourcentage très proche de la répartition des cadres en France (57 %). Cependant les cadres de la banque ne sont pas issus en même proportion des mêmes établissements de formation que le reste de la France. Un cadre sur deux dans la banque est issu d'une université contre un cadre sur trois pour les autres secteurs, et un cadre sur cinq dans la banque est issu d'une école de commerce contre un cadre sur dix pour le secteur privé dans son ensemble.

► Les fonctions occupées par les cadres dans la banque

On distingue deux fonctions prépondérantes : la fonction gestion, finance, administration et la fonction commerciale, marketing, avec respectivement 36 % et 30 % des cadres qui travaillent dans ces secteurs d'activité.

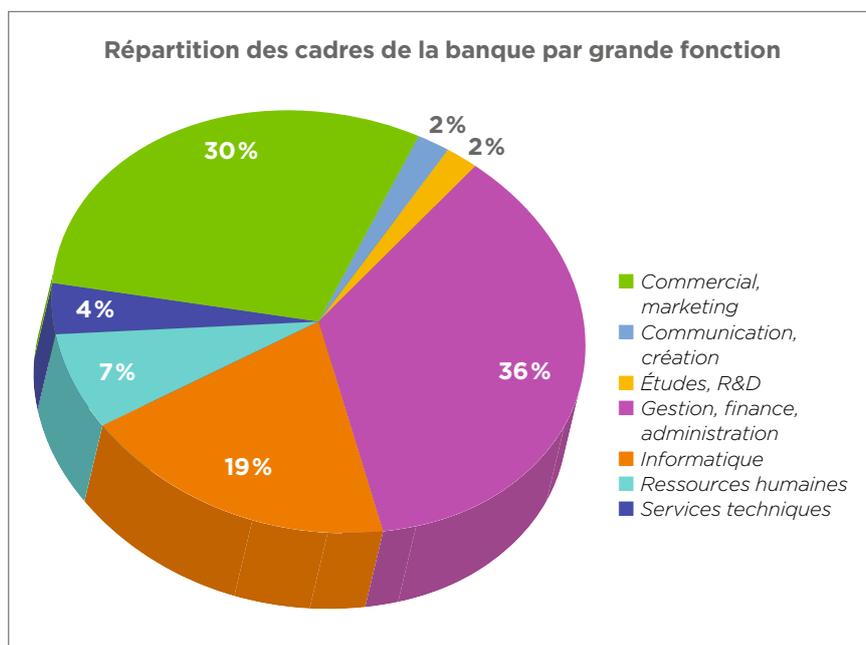
Parmi les postes occupés par les cadres dans la fonction commerciale et marketing, on retrouve les conseillers et les directeurs d'agence. Pour ce qui concerne la fonction gestion, finance administration, il s'agit principalement des métiers de contrôleurs de gestion et de finance trésorerie.

En termes de missions, un cadre sur trois dans la banque a une responsabilité hiérarchique ou une responsabilité de budget ou occupe un poste avec une dimension internationale. On compte de plus en plus de cadres experts au sein des banques.

► Les cadres, mobilité et perspectives de carrière

Une très forte majorité des cadres de la banque travaille dans les entreprises de grande taille.

Sept cadres sur dix travaillent dans des entreprises de plus de 1000 salariés. Les cadres de la banque sont majoritairement en Île de France 54 % contre 37 % pour les cadres du secteur privé.



Source: Apec. Enquêtes Situation professionnelle et rémunération des cadres 2010, 2011 et 2012.



Concernant la mobilité professionnelle, 17 % des cadres de la banque ont connu un changement dans leur entreprise.

Ce chiffre, plus important que celui du secteur privé, s'explique par la taille de certains établissements bancaires qui offrent des opportunités impor-

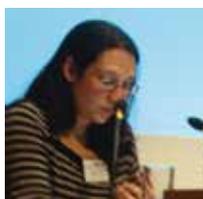
tantes aux cadres.

Les cadres de la banque sont majoritairement satisfaits des perspectives de carrière qui sont proposées par leur établissement.

60 % des cadres de la banque se déclarent satisfaits ou très satisfaits contre 55 % pour l'ensemble des cadres. Plus

d'un cadre sur deux envisage un changement dans leur entreprise dans les trois ans à venir contre un cadre sur quatre pour le secteur privé. 79 % des cadres de la banque indiquent être plutôt ou très confiants en leur avenir professionnel contre 76 % pour l'ensemble des cadres.

II - Vers quelle carrière et quel mode d'entrée ?



Nadège Vezinat,
Sociologue au Centre d'études
sur l'emploi.

Nadège Vezinat a présenté les résultats de deux enquêtes menées sur les cadres de la banque. L'une, achevée, porte sur la professionnalisation des conseillers financiers de la Banque Postale, l'autre toujours en cours, est issue d'un partenariat avec l'APEC et traite des parcours scolaires et universitaires d'étudiants en master 2 Gestion de patrimoine et Gestion de portefeuille réalisés en alternance.

► La professionnalisation des conseillers financiers à la Banque Postale

Cette étude dévoile dans un livre publié aux éditions PUF en septembre 2012 intitulé « Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010) », les mutations profondes que la Poste a traversées. En ce qui concerne les métiers de conseillers financiers, il existe selon Nadège Vezinat trois voies d'accès à ces métiers: la promotion interne, le recrutement de professionnels expérimentés, et le recrutement de jeunes

diplômés. La première voie d'accès est un moyen rapide et efficace pour changer d'échelon et de grade. Selon l'étude menée par Nadège Vezinat, la Banque Postale offre des opportunités de promotion importante. Cela a été fortement le cas en 1993, lorsque le poste de conseiller en clientèle a été créé au sein de la Banque Postale. La deuxième voie d'accès concerne le recrutement externe de personnes déjà expérimentées sur ce type de poste. Enfin, la troisième voie d'accès touche le recrutement externe de jeunes diplômés. Depuis la création du statut cadre professionnel en interne dans les années 2000, la Banque Postale privilégie le recrutement à niveau bac+2, en sachant que les types de formation les plus recherchés sont le BTS Banque ou Force de vente. L'apprentissage est également un moyen d'accès au métier de conseiller financier à la Banque Postale et ce depuis 1993.

► L'insertion des masters 2 à l'issue de leur alternance

Cette enquête menée avec l'APEC à partir d'analyses des dossiers de recrutement met en évidence une discordance entre les aspirations des jeunes diplômés et les offres d'emploi proposées par les banques. Certes, à l'issue de leur alternance, les étudiants en Master Gestion de patrimoine se voient le plus souvent proposer des CDI, mais ces derniers concernent parfois des postes « déqualifiés ».

Ainsi, on leur propose des postes de Conseiller clientèle « bonne gamme » plutôt qu'un poste de Conseiller en gestion de patrimoine. De leurs côtés, les jeunes diplômés en Master gestion de portefeuille n'ont guère plus de chance. Dans un contexte de restructuration et de licenciement qui affecte actuellement cette activité, décrocher un CDI à l'issue de leur formation reste difficile.

Dans ces conditions, les jeunes diplômés préfèrent repousser leur entrée dans la vie active et décident de continuer leurs études. Ils choisissent pour certains de partir à l'étranger, d'autres de se spécialiser dans une niche d'activité ou d'obtenir un autre diplôme (en expertise comptable par exemple...). Cependant, la multiplication de différents cursus - formations, diplômes, stages - devient monnaie courante et ne constitue pas forcément une garantie de trouver un meilleur emploi.

En termes de salaire, les étudiants ne peuvent s'empêcher de se comparer avec les autres étudiants de leur promotion, et certains préfèrent refuser un poste si celui-ci ne correspond pas au salaire annoncé dans les classements des écoles plutôt que d'avoir l'impression d'être sous-payé et subir une sensation de dévalorisation. Selon Nadège Vezinat, il serait donc nécessaire de revoir l'adéquation entre la formation et l'emploi afin de répondre favorablement aux attentes des deux parties et d'éviter de la frustration des deux côtés.

III - Les impacts des technologies sur les métiers cadres



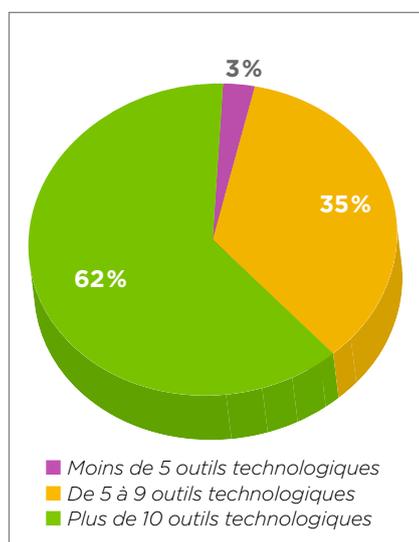
Marc-Éric Bobillier Chaumon

Maître de conférences en psychologie du travail, de l'université de Lyon 2 et Directeur adjoint du laboratoire GREPS.

Marc-Éric Bobillier Chaumon est venu présenter la synthèse des recherches qu'il a dirigées. Celles-ci concernent l'impact des technologies sur les métiers cadres en termes d'activités, de relations interprofessionnelles mais aussi de compétences.

► **Des cadres suréquipés et de plus en plus mobiles**

62 % des cadres déclarent être équipés de plus de dix outils technologiques, outils de surcroît de plus en plus mobiles. Ainsi, les cadres sont connectés en permanence avec leur bureau et restent joignables à tout moment.



Cependant, les usages des technologies restent différenciés selon les besoins professionnels des cadres, la taille de l'organisation et le niveau de responsabilités des cadres.

Selon le secteur d'activité et les tâches réalisées certaines technologies sont privilégiées à d'autres. Ainsi, on ne va pas utiliser la messagerie instantanée de la même façon que l'on soit au service marketing ou au service RH. La taille de l'entreprise joue également un rôle important dans l'usage des technologies. Plus une entreprise est importante en termes d'effectifs, plus elle va avoir recours aux technologies. 98 % des entreprises de plus de 500 salariés sont équipées d'un intranet contre 54 % des entreprises de moins de 20 salariés. Le niveau de responsabilité d'un cadre détermine également l'importance de l'usage des technologies. Plus un cadre a de responsabilités, plus il est équipé. Ainsi, les technologies deviennent des attributs symboliques de pouvoir. En revanche, il n'y a pas de lien entre le sexe, l'âge de la personne et l'usage des technologies, mis à part les réseaux sociaux qui constituent le vecteur le plus utilisé par les jeunes.

► **Un usage des technologies subit ?**

Au cours de ses recherches, Marc-Éric Bobillier Chaumon a constaté que de manière générale les technologies étaient imposées aux cadres. 65 % des cadres interrogés indiquent que les technologies sont directement intégrées dans leur environnement de travail. Ils ne sont pas associés à la mise en place de ces nouvelles technologies. On demande aux individus de s'adapter régulièrement aux outils disponibles.

► **Impacts des technologies sur le travail des cadres**

► **Dimension individuelle**

Les individus deviennent extrêmement dépendants des technologies. De celles-ci dépendent l'efficacité, la performance, la productivité. Si la technologie utilisée est en panne, on ne sait plus travailler. Paradoxalement, on parle également de débordement des technologies sur la sphère privée. La distribution de technologies mobiles comme le téléphone ou l'ordinateur portable favorise l'intrusion de l'environnement professionnel dans l'environnement personnel. La plupart des cadres sont ainsi incités à utiliser leurs outils de travail dès le réveil et tard dans la fin de la journée.

Par ailleurs, l'utilisation de plusieurs technologies en même temps nécessite une capacité d'adaptation et de concentration importante.

► **Dimension organisationnelle**

Les technologies apportent une certaine souplesse dans l'organisation du travail. On peut par exemple accéder aux informations des différents membres de l'équipe grâce aux espaces de travail partagés. Mais ce partage ne génère-t-il pas un sentiment de contrôle dans son activité propre ? La transparence sur le travail peut engendrer une pression constante.

Les technologies accentuent l'immédiateté de réponse. La facilité de contact apportée par les technologies pousse les personnes à attendre une réponse immédiate. Ainsi les individus doivent pouvoir répondre à toute demande à tout instant ce qui exige une compétence de « méta travail » à savoir être capable de gérer des activités en parallèle. Ainsi, les cadres aujourd'hui sont de plus en plus amenés à travailler sur plusieurs dossiers à la fois.

► **Dimension relationnelle**

Les relations interprofessionnelles et hiérarchiques sont elles aussi impac-



tées par les technologies. En effet, on constate une évolution du travail collectif en équipe virtuelle. Beaucoup de projets sont conduits à distance entre plusieurs individus. Cela demande aux collaborateurs une motivation particulière, car travailler avec des personnes sans face-à-face n'est pas chose aisée.

► Dimension identitaire et professionnelle

Cette dispersion et ce rythme saccadé donnent aux cadres le sentiment de ne pas savoir ce qu'ils font réellement : « je suis quelques fois frustré de ma journée ; je ne pourrai pas expliquer ce que je fais à mes enfants car j'en suis incapable », affirme un cadre interrogé. De

plus, certaines technologies comme les outils d'aide à la décision peuvent diluer les compétences et banaliser les fonctions des cadres.

L'usage des technologies a également tendance à éloigner les encadrants des lieux de prise de décision, ce qui peut amener une perte de légitimité.

IV - Le référentiel des métiers cadres du secteur bancaire



Sylvie Delattre

Responsable des études métiers de l'APEC

► Le référentiel des métiers cadres de la banque

Créé à l'initiative de l'APEC, le référentiel des métiers cadres a été réalisé en partenariat avec l'Observatoire des métiers de la banque. Ce référentiel s'inscrit comme un outil utile destiné aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines qui s'intéressent aux métiers de la banque. Il complète la collection des 19 autres référentiels des métiers cadres de l'APEC dédiés à d'autres secteurs d'activité.

À travers le portrait dressé du secteur bancaire, ses 17 fiches métiers, ses témoignages, cet ouvrage permet d'avoir une vision panoramique des différentes professions cadres de la banque et de mieux comprendre l'évolution de ces métiers au sein de ce secteur qui connaît de profondes mutations depuis plusieurs années.

Il a été réalisé à partir de l'analyse des offres d'emploi confiées à l'APEC et au moyen d'interviews-témoignages menés au sein des banques avec le

soutien de l'Observatoire auprès de responsables opérationnels et de cadres en poste.

Les 17 métiers cadres analysés ont été regroupés en 4 grandes familles.

Les métiers de la vente et de la distribution, les métiers des traitements bancaires, les métiers supports et les métiers des risques et de contrôle.

► Les principales évolutions constatées dans les métiers de la banque

► Les métiers de back- et middle-office

Les innovations technologiques ont eu un impact sur l'évolution des métiers de la banque de détail, notamment les métiers du back et middle office. On a constaté ces dernières années une automatisation croissante de toutes les activités de traitement bancaire. Les personnes travaillent aujourd'hui avec des outils de plus en plus performants. Les exigences en termes de compétences sont plus importantes. On demande à ce que le personnel soit fortement impliqué dans l'évolution des règles et qu'il ait une capacité à utiliser et à s'adapter à de nombreux outils informatiques qui changent régulièrement.

► Les métiers commerciaux et la banque en ligne

Les conseillers ont dû s'adapter à tous les nouveaux canaux de distribution

(internet, mobile, plateforme téléphonique...), aux nouvelles techniques de CRM et aux réseaux sociaux. On s'aperçoit qu'ils doivent faire face à des clients plus exigeants parce que mieux informés. En effet, le comportement des clients a également évolué. Le client est aujourd'hui plus autonome, plus attaché aux procédures mais aussi plus volatil et attend de son conseiller des solutions personnalisées.

Les banques doivent donc concentrer leurs efforts sur la relation clientèle.

► Les métiers de la BFI

Les métiers de la BFI sont soumis à une évaluation des risques de plus en plus exigeante. Depuis une dizaine d'années, les différentes crises financières et économiques ont entraîné de nombreuses réformes réglementaires pour limiter les risques. En 2005, de nouvelles normes comptables sont apparues, en 2008, un nouveau ratio de solvabilité doit être appliqué... D'une manière générale, les métiers de la BFI doivent faire face à une réglementation bancaire renforcée, plus complexe et internationale.

► Les métiers du contrôle et des risques

Toujours dans un contexte de crise, ces métiers se sont développés et se spécialisent. Ils sont de plus en plus soumis à une diversité de risques. Autrefois on parlait essentiellement de risques de crédit, de marché ou encore de liquidité, aujourd'hui

s'ajoutent les risques opérationnels et d'entreprise. La réglementation bancaire liée à Bâle II et bientôt à Bâle III, a renforcé la place du contrôle interne au sein des banques et a élargi la surveillance des risques avec la création de services dédiés et donc le recrutement de cadres, comme des analystes ou encore des contrôleurs de risques.

► Les métiers de l'audit

Ces métiers exigent de plus en plus de polyvalence et de technicité. Les inspecteurs, les contrôleurs périodiques assurent des missions qui se sont élargies à l'ensemble des processus et des activités des banques y compris à l'ensemble des risques. On leur demande d'être capables d'auditer les risques liés aussi bien aux produits bancaires qu'à la fiscalité, aux problèmes de sécurité ou encore aux systèmes d'information qui sont souvent complexes. Ce sont des métiers qui s'ouvrent davantage à des profils jeunes y compris en alternance.

► Les métiers de la conformité

La conformité est une fonction relativement récente qui a été mise en

place pour contrôler la bonne application de la réglementation de l'AMF et des directives européennes. Cette activité vise à inspecter les procédures internes, faire respecter les règles de déontologie interne et externe et toutes les opérations exécutées en salle de marché. Parmi ces métiers, on retrouve par exemple le chargé de conformité, le responsable de conformité ou le chargé de déontologie qui requièrent une expertise très technique. Ces dernières années on a pu constater une évolution des profils avec des postes qui s'ouvrent de plus en plus aux jeunes diplômés.

► Les métiers juristes / fiscalistes

Ces métiers se sont transformés avec la montée des risques, la complexité de l'environnement bancaire et l'impact de la judiciarisation de la société. Les métiers de juriste et de fiscaliste se spécialisent soit en droit patrimonial, en droit des sociétés, soit en fusion / acquisition...

► Les métiers comptables

L'évolution de l'environnement bancaire, avec notamment le passage aux

normes IAS/IFRS en 2005, et l'évolution des systèmes d'informations ont également impacté les métiers comptables. Ces métiers exigent la connaissance et la mise en œuvre de procédures et des organisations très rigoureuses.

► Les métiers du marketing

Comme les conseillers clientèle, les métiers du marketing ont dû s'adapter à l'évolution de la relation client qui est devenue multicanale. Ils doivent proposer des offres produits qui répondent aux besoins d'une clientèle volatile et tout ceci dans un environnement concurrentiel et très réglementé.

► Les principales compétences recherchées dans la banque

Les banques recherchent principalement chez les cadres des compétences relationnelles fortes, une capacité à s'adapter à un environnement évolutif et contraignant. Ils doivent faire preuve de technicité, maîtriser les aspects commerciaux, juridiques et fiscaux et être mobiles géographiquement.

V - Conclusion



Pierre Lamblin

Directeur des Études et Recherches de l'APEC

De ces différentes interventions plusieurs enseignements peuvent être retenus. Le profil du cadre de la banque marque son originalité: on compte une proportion importante de cadres parmi les salariés du secteur bancaire par rapport à d'autres secteurs, la part des femmes parmi les

cadres est importante et en constante évolution. Le cadre de la banque se révèle être également plus formé.

En termes de mobilité, l'étude APEC a révélé que sur les 15 000 postes de cadres pourvus en 2011 dans la banque, 30 % l'ont été par le biais de la promotion interne, ce qui dévoile une volonté des établissements bancaires à soutenir leurs salariés dans leur projet d'évolution professionnelle. Les cadres de la banque assurent être d'ailleurs confiants dans leur avenir et sont plus enclins au changement de poste dans leur entreprise que la plupart des autres cadres.

Les contraintes du contexte économique et les exigences de la régle-

mentation obligent les cadres de la banque à se doter de compétences de plus en plus pointues: compétences managériales, mais aussi et surtout compétences techniques et de contrôle.

Les nouvelles technologies jouent aussi un rôle prépondérant dans l'évolution des compétences des cadres. Omniprésentes dans la vie courante, il n'y a d'ailleurs plus de frontière entre leur utilisation privée et professionnelle. De plus, leur évolution constante exige des cadres à se former continuellement. ■



ÉTUDE MÉTIER

Le métier de conseiller en patrimoine¹

L'Observatoire des métiers de la Banque a réalisé en 2012 une étude descriptive sur le métier de Conseiller en patrimoine. Ce métier revêt des caractéristiques particulières qui méritaient d'être analysées. Il s'agissait de mesurer d'une part son positionnement dans la gamme des emplois dits commerciaux, et d'autre part faire émerger la spécificité de son contenu tant en termes d'activités que des compétences mises en œuvre. De surcroît, le métier de conseiller en patri-

moine se situe au cœur de l'activité de collecte de dépôts pour les banques, argument important dans le cadre de l'application des ratios de Bâle III.

À l'heure où le cadre légal et fiscal a une grande influence sur la gestion et la succession du patrimoine, le métier de conseiller en patrimoine est en pleine expansion.

On compte aujourd'hui environ 9 200 conseillers en patrimoine dans les banques AFB soit 8,5 % du personnel des métiers de la force de vente.

Enfin, ce métier présente la particularité de faire converger dans son contenu l'ensemble des connaissances et aptitudes réparties dans les métiers de chargés de clientèle. S'y ajoute la nécessité d'un professionnalisme multiple et de haut niveau.

Qui sont ces experts? Quelles sont leurs missions et leurs compétences? Quel est leur parcours et qu'en est-il de l'évolution de ce métier?

1. Cette étude a été réalisée par Frédéric François-Marsal, consultant en gestion de patrimoine et ingénierie financière, en collaboration avec l'équipe de l'Observatoire.

I - Portrait socio-démographique des conseillers en patrimoine

Les conseillers en patrimoine représentent environ 4,5 % de la population bancaire AFB totale. Le nombre de conseillers en patrimoine est relativement stable depuis 2007. Cependant, les grands réseaux de la banque de détail prévoient d'augmenter leurs effectifs en gestion de patrimoine.

► Une population en voie de rajeunissement

Avec une moyenne d'âge de 40,9 ans, les conseillers en patrimoine constituent une population relativement jeune. Plus d'un tiers des personnes exerçant ce métier a moins de 35 ans.

► Des effectifs qui se féminisent

On compte très légèrement plus de femmes depuis 2009 parmi les conseillers en patrimoine. La population féminine représente 52,5 % en 2011 contre 50 % en 2007.

► **Une forte embauche à niveau bac+4 ou plus**

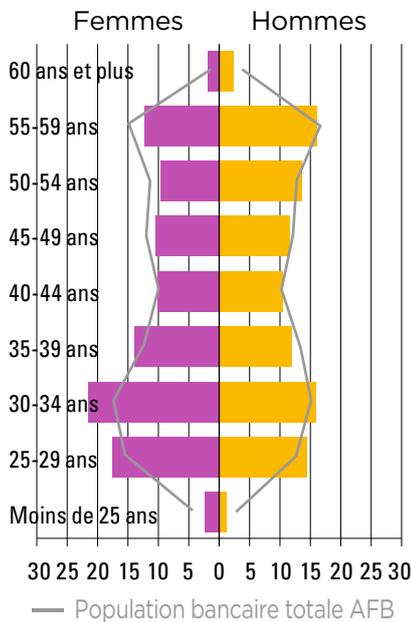
En 2011, environ 85 % des conseillers en patrimoine embauchés ont un niveau bac+4 ou plus, ce qui révèle l'exigence d'un haut niveau de qualification pour exercer ce métier.

► **Une grande majorité de cadres parmi les conseillers en patrimoine**

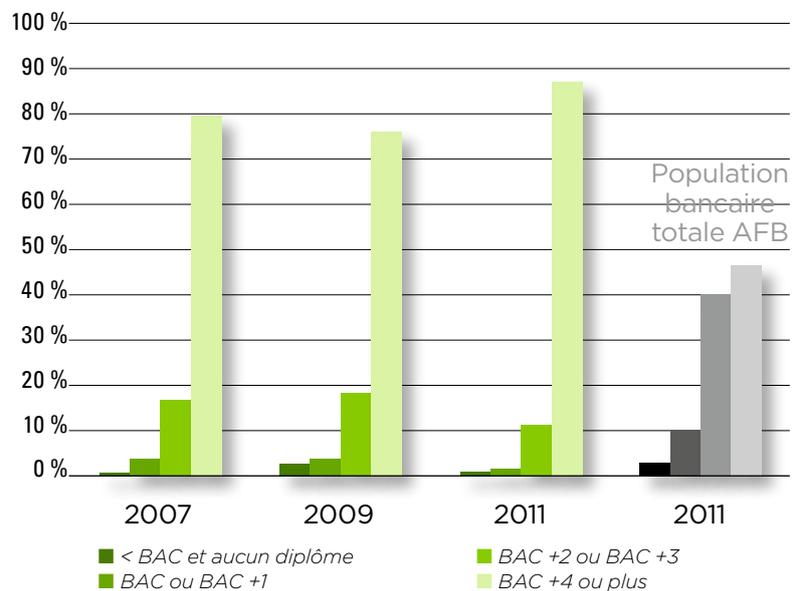
78.4 % des conseillers en patrimoine bénéficient d'un statut cadre. Ce chiffre reflète non seulement l'importance de l'expertise demandée mais

également la volonté des établissements de positionner ce métier parmi les métiers de haut niveau.

Pyramides des âges en 2011

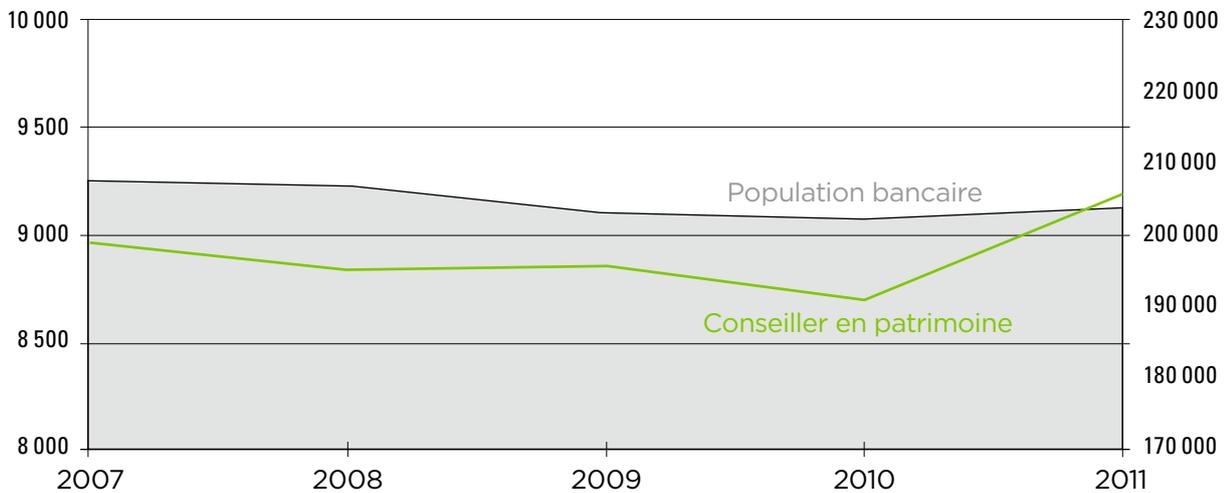


Évolution de la composition des embauches par diplômes de l'enseignement général



Conseiller en patrimoine (en nombre)

Population bancaire AFB* (en nombre)



* Association Française des Banques.



II - Les missions et les compétences mises en œuvre

► Missions

Le conseiller en patrimoine a pour mission principale d'analyser les patrimoines de ses clients et d'établir un diagnostic pour proposer et vendre les produits de placement les plus appropriés. Son objectif principal étant d'optimiser le patrimoine de sa clientèle. Ainsi, il développe un portefeuille de clientèle en élaborant et en mettant en place des projets de placement.



► Compétences

► Le métier de conseiller en patrimoine est un métier exigeant en termes de compétences.

Pour apporter le meilleur service à ses clients, le conseiller en patrimoine doit non seulement maîtriser différentes techniques et savoir-faire mais également sans cesse veiller à l'évolution des différentes réglementations pour rester en conformité avec les dispositions juridiques, financières et fiscales.

Parmi les différentes compétences requises on peut citer principalement : savoir analyser la situation globale d'un client pour lui apporter une ré-

ponse personnalisée, savoir maîtriser le risque pour constituer un plan de financement viable, savoir conduire un entretien commercial pour gérer de manière efficace un portefeuille client.

Ces compétences exigent entre autres une capacité d'écoute pour comprendre les objectifs et les problématiques d'un client, une capacité d'analyse et de synthèse, pour établir un bilan patrimonial, une aptitude à maîtriser des différents savoirs techniques : droit, fiscalité, finance, assurance et immobilier.

Toutes ces caractéristiques font du conseiller en patrimoine un spécialiste de l'approche globale du client patrimonial.

III - Le parcours du conseiller en patrimoine

► Formation

► Le métier de conseiller en patrimoine a le vent en poupe et fait l'objet de nombreuses formations.

Formations universitaires ou formations de grandes écoles, ces formations sont pour la plupart de haut niveau et privilégient davantage la technicité que le savoir-faire commercial. Elles font appel pour beaucoup à des professionnels dans le corps enseignant, ce qui permet de renforcer leur opérationnalité.

Du côté des formations interentreprises, on compte le Certificat de Conseil en gestion de patrimoine du CESB proposé par le Centre de Formation de la Profession Bancaire. Il

constitue une voie d'accès à ce métier principalement pour les chargés de clientèle.

À l'issue d'une formation de quinze mois et après épreuves et accord d'un jury, un certificat de spécialisation professionnelle est délivré.

► L'évolution des réglementations juridiques et fiscales, la créativité financière et les exigences de la clientèle contraignent les conseillers en patrimoine à se former en continue.

Actualité fiscale et juridique, montages patrimoniaux, ces mises à jour régulières sont généralement effectuées en interne par des experts de l'établissement.

► Recrutement

► Les recrutements internes constituent l'origine essentielle des conseillers en patrimoine.

Les banques privilégient la mobilité interne sur ce type de poste. Ainsi, les chargés de clientèle particuliers et les chargés de clientèle professionnels ayant été au cours de leur expérience confrontés à des demandes patrimoniales de leurs clients et ayant été en relation avec cette filière peuvent prétendre à devenir conseiller en patrimoine après avoir suivi une formation appropriée. Il est également tout à fait envisageable pour les middle officers de s'orienter vers cette activité.

► Les banques font appel également à des recrutements externes.

Bien que les établissements tentent de diminuer le départ de leurs conseillers en patrimoine chez leurs concurrents par des clauses de non-concurrence et en veillant à ce que leurs conseillers en patrimoine ne soient pas propriétaires de « leurs fonds de commerce », les recrutements chez le concurrent continuent à être un moyen d'embauche. Par ailleurs, les métiers connexes à la gestion de patrimoine, comme les avocats, notaires ou les experts-comptables constituent également un vivier intéressant.

► Débouchés

► Plusieurs débouchés du métier de conseiller en patrimoine sont envisageables.

Les conseillers en patrimoine peuvent rester dans la filière technique et passer au niveau supérieur dans l'échelle du métier. En effet, il existe plusieurs profils de conseillers en patrimoine. On peut distinguer quatre profils principaux: le conseiller patrimonial en agence, le conseiller en gestion de patrimoine réseau, le conseiller en gestion de patrimoine siège et enfin le gérant de patrimoine.

Bien souvent cette structuration résulte de la segmentation de la clientèle que l'on peut faire: importance

des avoirs, financiers ou non, du niveau des revenus d'activité ou autres, de l'imposition sur les revenus et sur la fortune. Cependant, bien que ces quatre niveaux ne constituent pas une progression obligée de carrière il est toutefois difficilement envisageable de devenir gérant de patrimoine sans une expérience minimale de la clientèle des particuliers.

Il est également possible pour ces conseillers de s'orienter vers une fonction managériale en rejoignant une direction d'agence ou de centres d'affaires patrimoniales.

Autre alternative, partir vers la concurrence ou monter son propre cabinet d'expertise.

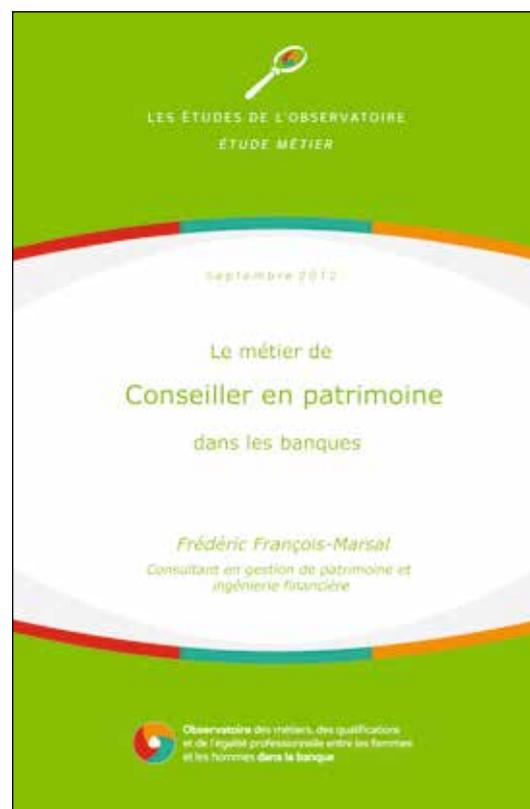
IV - L'évolution et les perspectives du métier de conseiller en patrimoine

L'évolution du métier de conseiller en patrimoine dépend de l'évolution socio-économique et réglementaire. Ainsi, le vieillissement de la population, les relations entre les générations, la mondialisation, les nouvelles technologies, l'euro et son intégration économique européenne sont autant de facteurs d'évolution auxquels les techniques patrimoniales vont devoir s'adapter. On peut s'attendre à voir se développer davantage les produits de dépôts, le viager, l'épargne de capitalisation, les réaménagements fiscaux...

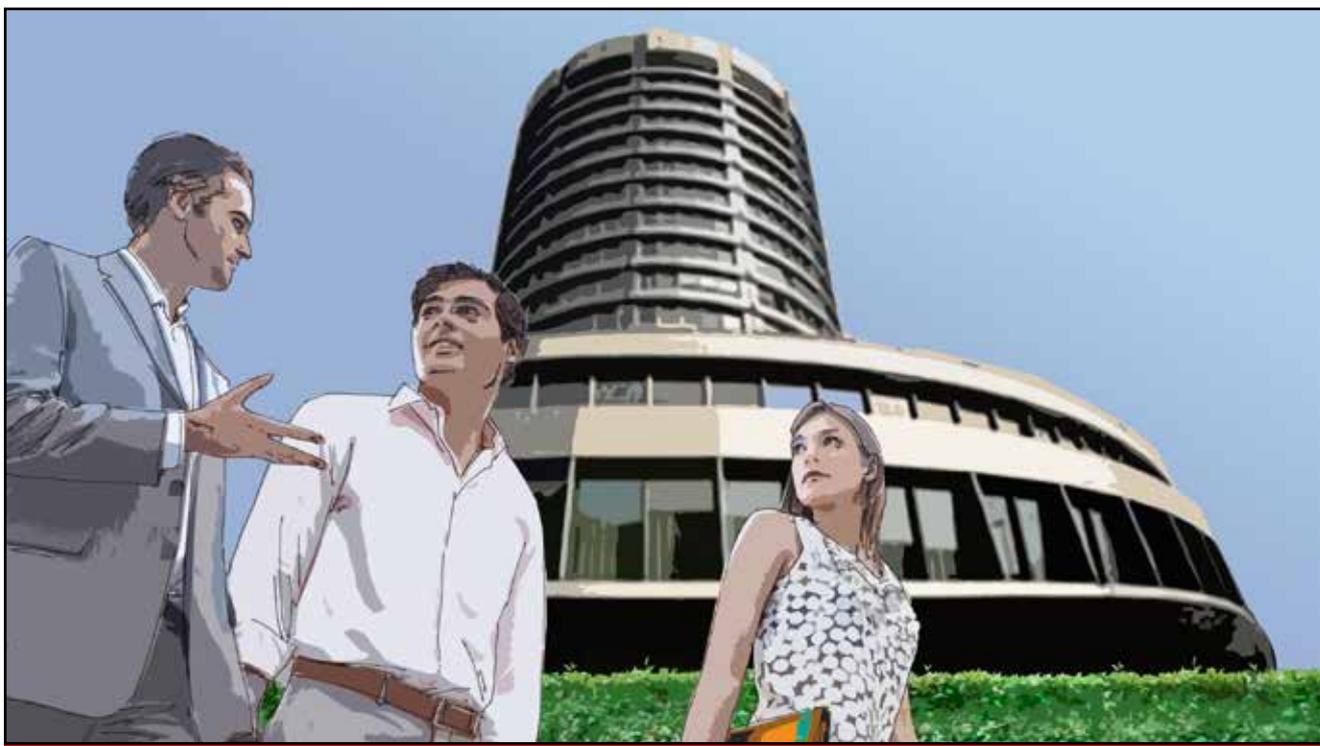
L'activité de conseil en patrimoine sera donc importante mais pour autant sa rentabilité ne sera pas forcément aussi considérable que par le passé. En effet, la concurrence, la diminution générale des commissions

de placement et de gestion, la performance négative de certains actifs financiers, le déclin de l'Europe face à l'Asie pacifique, pourront entraîner un amoindrissement de la rentabilité de l'activité patrimoniale dans les banques.

Du point de vue réglementaire, les réglementations applicables aux opérations sont nombreuses et augmentent les obligations des conseillers en patrimoine en matière de conseils. Être conseiller en patrimoine continuera à exiger de fortes compétences. Le conseiller en patrimoine de demain va devoir de plus en plus renouveler sa clientèle, améliorer sa productivité, s'auto-former, et varier ses savoirs faire. ■



L'étude métier "Le Conseiller en patrimoine dans les banques" est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire (www.observatoire-metiers-banque.fr)



ÉTUDE THÉMATIQUE

L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques¹

1. Cette étude a été réalisée par Dhafer Saïdane, maître de conférences, université Lille-Nord de France et SKEMA, et Christian Cesbron, cabinet MÉDIATION.

Pour répondre à la nouvelle conjoncture issue de la crise de 2008, le G20 a mandaté le Comité de Bâle pour réfléchir à un renforcement de la régulation du système bancaire.

Il en est résulté une nouvelle réglementation dite de « Bâle III ». Certains détails sont encore actuellement en débat, notamment au début de l'année 2013 sur le ratio de liquidité et la date de mise en application.

Cette réglementation impose aux banques des règles plus strictes qu'au-

paravant en termes de fonds propres, de liquidités et de fonctionnement.

Les recommandations doivent être transposées dans le droit des pays européens d'ici le 1^{er} janvier 2013 et les banques ont jusqu'en 2019 pour les mettre en œuvre de manière progressive. Mais des reports de dates sont encore à l'étude au tout début de 2013. Qu'est-ce que le Comité de Bâle ? Quelles sont les recommandations issues de l'accord de Bâle III ? Quels sont les impacts sur les métiers des salariés des banques ?

L'Observatoire des métiers de la banque a tenté de répondre à ces différentes questions à travers une étude menée en deux temps : une description du dispositif technique de Bâle III et une évaluation des impacts de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques examinés au regard des principales activités bancaires (BFI, Banque de détail, Gestion patrimoniale / Banque privée).

I - Présentation des dispositifs techniques de Bâle III

► L'esprit du Comité de Bâle

Le Comité de Bâle a été créé par les gouverneurs des Banques Centrales de 10 pays au début des années 70, avec pour objectif de renforcer la stabilité et la fiabilité du système bancaire. Il se compose aujourd'hui de hauts représentants des Autorités de Contrôle et des Banques Centrales de 27 pays. Son secrétariat permanent se situe à Bâle.

► Bâle I: premières initiatives

En 1988, le Comité crée l'Accord de Bâle. Cet accord met en place un système qui permet de mieux maîtriser la mesure des risques crédit. Un rapport minimum de 8 % est alors imposé entre les fonds propres d'une banque et les risques qu'elle porte sur les marchés ou les risques crédit qu'elle prend auprès de sa clientèle.

► Bâle II: introduction de la notion des risques opérationnels et amélioration de la communication

Face à un système financier qui s'est complexifié notamment par l'importance de plus en plus forte de la mondialisation, le Comité de Bâle a renforcé sa réglementation. Le nouveau dispositif repose alors sur trois piliers: 1^{er} pilier - l'exigence de fonds propres avec un ratio de 8 %; 2^e pilier - la mise en place d'une procédure de surveillance prudentielle plus complète avec entre autres l'instauration d'un modèle interne de gestion des risques; 3^e pilier - la nécessité d'une meilleure communication, transparente et uniforme, qui permet de renforcer la discipline de marché.

► Bâle III: renforcement du dispositif de fonds propres

Suite de la crise de 2008, le Comité de Bâle a réagi et a pris un certain nombre de mesures pour renforcer la « résilience » du secteur bancaire. Il s'agit alors de consolider la solvabilité des banques, de développer une surveillance de la liquidité plus importante, d'améliorer la capacité des banques à absorber les chocs qui résultent des tensions financières et économiques et enfin de réduire et maîtriser les risques de débordement vers l'économie réelle.

1^{er} objectif - Améliorer la qualité et l'homogénéité des fonds propres: il s'agit d'améliorer la qualité du « noyau dur » des capitaux des banques en allouant davantage de fonds propres de meilleure qualité aux activités les plus risquées et en s'assurant que les risques importants sont bien appréhendés par ce dispositif.

2^e objectif - réduire les effets levier: l'accumulation d'un effet de levier excessif au bilan et hors-bilan a été l'une des caractéristiques de la crise. Le Comité de Bâle a donc décidé de mettre en place un ratio de levier indépendant du risque pour compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque.

3^e objectif - réduire le risque systémique: mise en place d'un coussin contra-cyclique à la discrétion du régulateur national si ce dernier estime que certaines évolutions macroéconomiques augmentent le risque de chocs d'ampleur systémique.

4^e objectif - instauration de normes de liquidité: le Comité a renforcé son dispositif de liquidité en élaborant deux normes minimales applicables à la liquidité de financement: le LCR

(Liquidity Coverage Ratio) et le NSFR (Net Stable Funding Ratio). Le LCR a pour but de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque, le NSFR doit inciter les banques à financer leurs activités au moyen de sources structurellement plus stables.

► Bâle III: quels effets sur l'économie?

Ces mesures auront un poids considérable sur le financement de l'économie. Selon une étude du Comité de Bâle, les banques auraient besoin de 485,6 milliards d'euros pour se conformer à ces nouvelles normes. Cependant ce poids pèsera différemment en Europe et aux États-Unis car en Europe, deux tiers du financement de l'économie sont assurés par les banques, alors que les grandes entreprises américaines se financent essentiellement sur le marché.

À noter également que la réforme Bâle III ne serait en réalité susceptible de contraindre qu'une proportion comprise entre 15 et 20 % des financements du secteur privé non financier américain contre plus de 80 % de ceux de la zone euro.

Par ailleurs selon une étude de la Banque des Règlements Internationaux, l'impact sur la croissance devrait être limité, une augmentation de 1 % des fonds propres conduirait à une diminution de 0,2 % du PIB en 4 ans soit une baisse de 0,04 % de la croissance.



II - Les impacts sur les activités bancaires et premiers constats sur les emplois

► Les impacts généraux sur la sphère bancaire

L'amélioration de la qualité des engagements et le renforcement de fonds propres laissent aux banques peu d'alternatives pour maintenir leur activité. Elles peuvent soit augmenter leurs fonds propres en allant sur les marchés, ce qui est assez complexe dans le contexte que l'on connaît actuellement, soit réduire leur taille de bilan c'est-à-dire se séparer de certains actifs consommateurs de fonds propres ou encore abandonner certains pans d'activité. Globalement les banques ont opté pour la deuxième solution. Les ratios LCR et NSFR imposent aux banques d'adopter une gestion très stricte de leur liquidité. Pour répondre à ces nouvelles exigences, les banques ont la possibilité de détenir des titres d'État ou des dettes privées, ou de diversifier les sources de financement afin de réduire toute dépendance à un type de ressource. Cette contrainte est d'autant plus « inconfortable » pour les banques françaises qui ont tendance à réaliser des opérations « hors-bilan », non prises en compte comme une liquidité détenue. Pour faire face à cet enjeu, certaines banques ont déjà développé des produits permettant de capter la liquidité en privilégiant la durée des placements par des rémunérations progressives.

Enfin Bâle III vise également à un meilleur contrôle sur la croissance des banques via le ratio d'effet de levier. Ainsi, les banques françaises sont contraintes à se séparer ou abandonner les actifs à faible marge, et à multiplier les actifs risqués pour compenser la perte de rentabilité due à la baisse de volume d'activité.

Bâle III engendre donc un changement du modèle bancaire, les

banques françaises doivent revoir leur stratégie.

► Les impacts sur les activités et métiers de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI)

Les banques ont déjà très largement reconfiguré leurs activités au sein de la BFI. En effet, le ratio de fonds propres imposé par Bâle III a conduit les banques à limiter très fortement certaines activités de marché voire à en arrêter. En parallèle, une activité de distribution de crédit auprès des institutionnels s'est développée, on parle d'un nouveau système dit « originate to distribute ». Les banques vont octroyer des crédits puis les placer auprès d'institutions non bancaires telles que des investisseurs institutionnels avec une cible de placement d'environ 80 % des crédits générés. Le système bancaire reste donc concepteur du crédit mais ne porte plus les risques. Ces bouleversements ne restent pas sans effet sur les métiers de la BFI. Ainsi, la vente de produits à des institutionnels va nécessiter des compétences complémentaires pour les chargés d'entreprises. La très forte réduction voire arrêt en France des instruments de marché et des produits dérivés ont pénalisé fortement les opérateurs de marché. L'intensification des contrôles avec des nouveaux indicateurs pourrait quant à elle profiter aux contrôleurs périodique / permanent qui pourraient voir leur nombre croître.

La BFI constitue l'une des branches de la banque la plus impactée par la réglementation de Bâle III. Au-delà des plans de départ ou de licenciement orchestrés par les grands groupes bancaires, le gel des effectifs n'est pas exclu. Certains grands groupes bancaires ne recrutent plus depuis un an et pourraient continuer

à ne pas recruter dans la BFI dans les années à venir.

► Les impacts sur les activités et métiers de la Banque de détail

La banque de détail revêt un nouveau rôle central par sa fonction de collecte en permettant d'assurer la liquidité nécessaire à la continuité des activités bancaires. Les banques adoptent trois types de stratégies : innover avec des produits d'épargne longue pour obtenir des fonds à moyen et long termes, proposer en priorité des produits d'épargne comptabilisés au bilan, enfin continuer à proposer des produits d'épargne classique tels que les comptes sur livrets, les PEL etc... Par ailleurs, la banque de détail évolue vers une politique contrainte de rentabilité par opération. Ainsi, les banques opèrent avec une plus grande sélectivité dans les catégories de prêts.

Pour les métiers de la force de vente et du traitement des opérations de la banque de détail, le crédit à la consommation constituera une part moins importante de leur activité du fait de Bâle III. Cependant, de nouvelles compétences et tâches notamment pour les chargés de clientèle seront nécessaires pour vendre de nouvelles offres non bancaires qui seront peut-être mises en place demain.

Concernant les fonctions support, l'activité de contrôle et de surveillance va se développer, elles devraient donc être plus impactées que la force de vente. Globalement, les effectifs de la banque de détail sont assez peu impactés par la réglementation de Bâle III à ce stade. Il s'agit davantage des produits et de la stratégie globale de la banque que des rôles et compétences des acteurs de la banque de détail qui évoluent.

► Les impacts sur les activités et métiers de la gestion patrimoniale et de la banque privée

La gestion de patrimoine consomme peu de fonds propres car les engagements portent sur une clientèle peu risquée et parce qu'elle est pourvoyeuse de liquidité. Cette activité est vraiment amenée à se développer et ne devrait pas être touchée négative-

ment par Bâle III. Certains banquiers anticipent déjà un développement du métier de conseiller en patrimoine qui voit son offre technique se complexifier et innover pour développer fortement sa clientèle. Par ailleurs, le conseiller en patrimoine va devoir répondre à une nécessaire évolution de ses compétences en matière juridique et fiscale ■

Synthèse des impacts significatifs sur les activités de la BFI et les activités de marché



- Nouveaux montages financiers
- Distribution

- Concentration sur des « clients stratégiques clés »
- Diminution des activités de marchés
- Diminution de la taille du bilan
- Cessions d'activités
- Diminution voire arrêt des activités pour compte propre



Synthèse des impacts significatifs sur la Banque de détail



- Modèle recentré sur le client
- Prépondérance du rôle de collecteur
- Innovation sur de nouveaux produits d'épargne

- Réduction du volume de prêts
- D'autres acteurs entrent sur l'activité de prêts



Synthèse des impacts significatifs sur la Gestion Patrimoniale, la Banque Privée



- Développement de la gestion privée
- Concentration sur les activités pour le compte de tiers
- Optimisation des portefeuilles
- Innovation avec de nouveaux instruments liquides éligibles au ratio de liquidité à court et long terme

- Baisse du volume d'activité sur les OPCVM
- Baisse de la rentabilité
- Réduction de la voilure sur les activités à fort «leveraging»
- Diminution voire arrêt des activités en compte propre





Le point sur les métiers de la banque

Banques AFB (Association Française des Banques)

(hormis graphique haut de page 25).

Aperçu sur les effectifs des banques françaises¹

Banque des particuliers*

90 956 personnes



dont
56 191 femmes
et 34 765 hommes



Banque de l'entreprise**

14 898 personnes



dont
5 293 femmes
et 9 605 hommes



* Chargé d'accueil et de services à la clientèle, Chargé de clientèle particuliers, Chargé de clientèle professionnels, Conseiller en patrimoine et Responsable/animateur d'unité commerciale.

** Chargé de clientèle entreprises, Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers et Opérateur de marché.

Traitement des opérations

55 096 personnes



dont
28 703 femmes
et 26 393 hommes



Activités supports

43 140 personnes

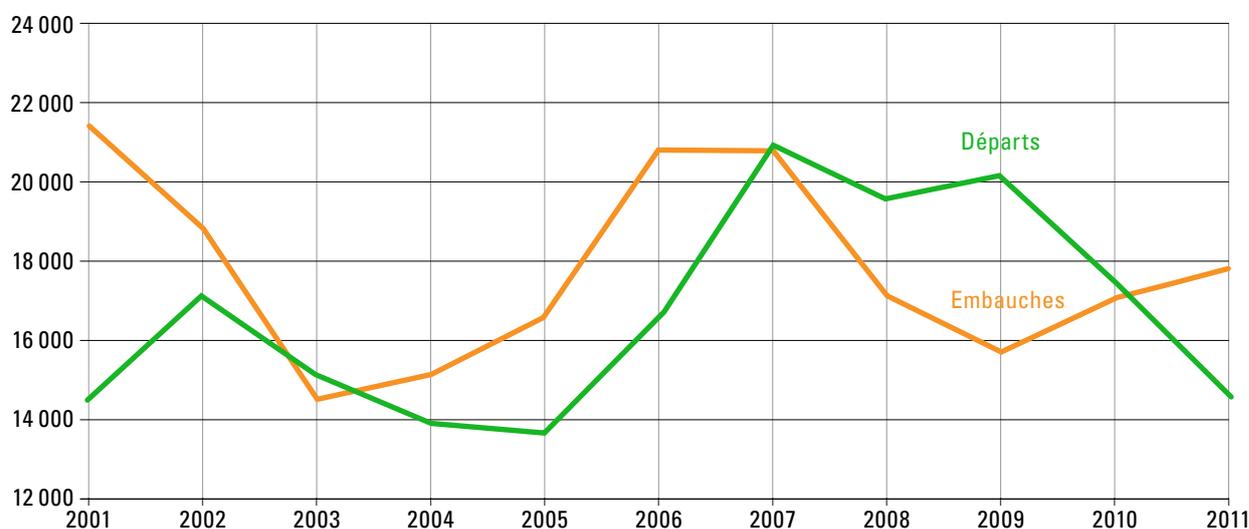


dont
25 100 femmes
et 18 040 hommes

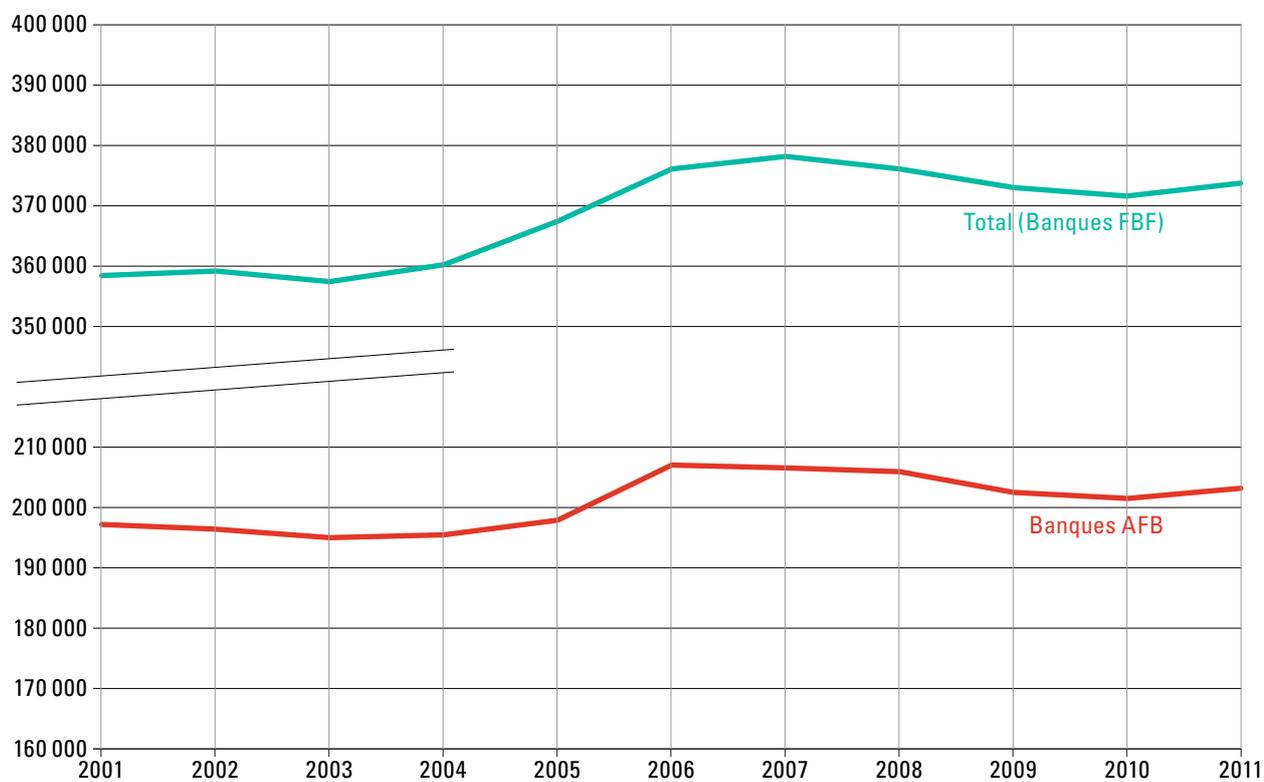


¹ Banques AFB à fin 2011.

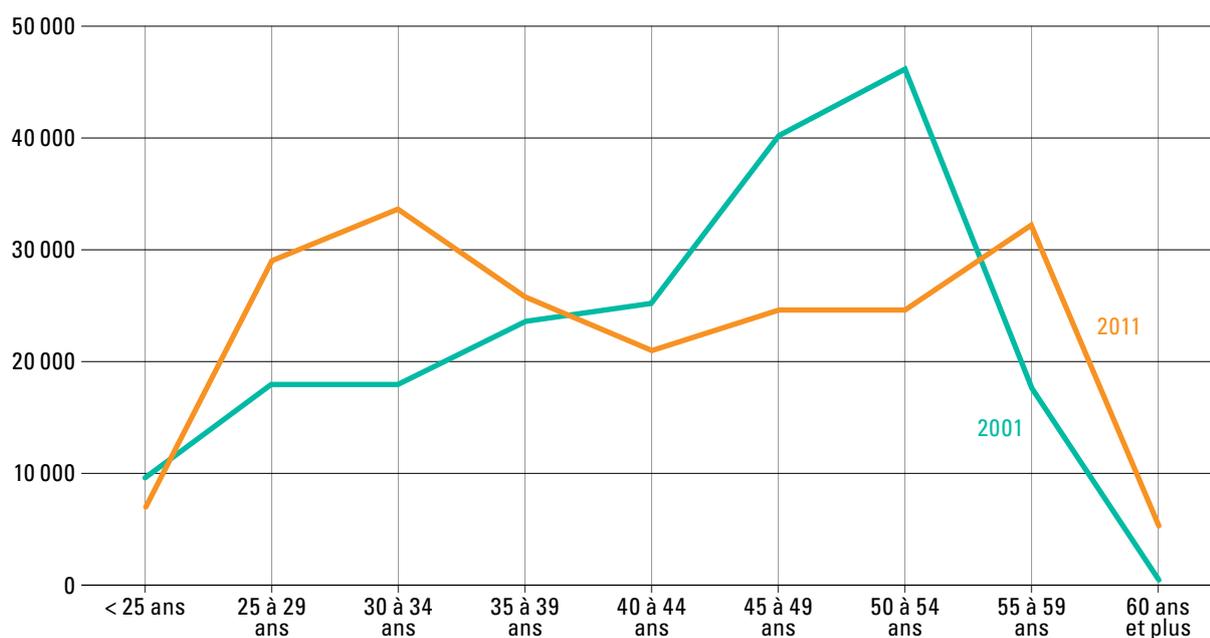
Emploi: évolution du nombre d'embauches et de départs



Banques AFB et Groupes mutualistes : évolution des effectifs

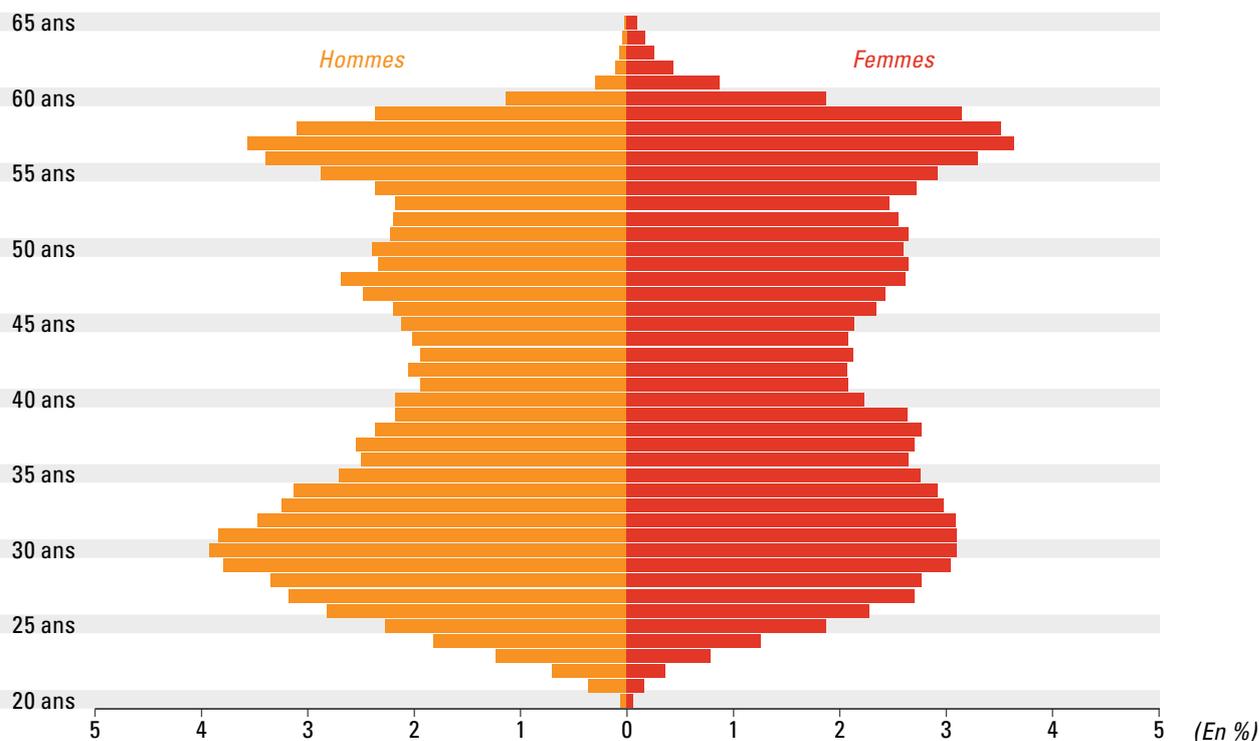


Nombre de salariés par classe d'âge

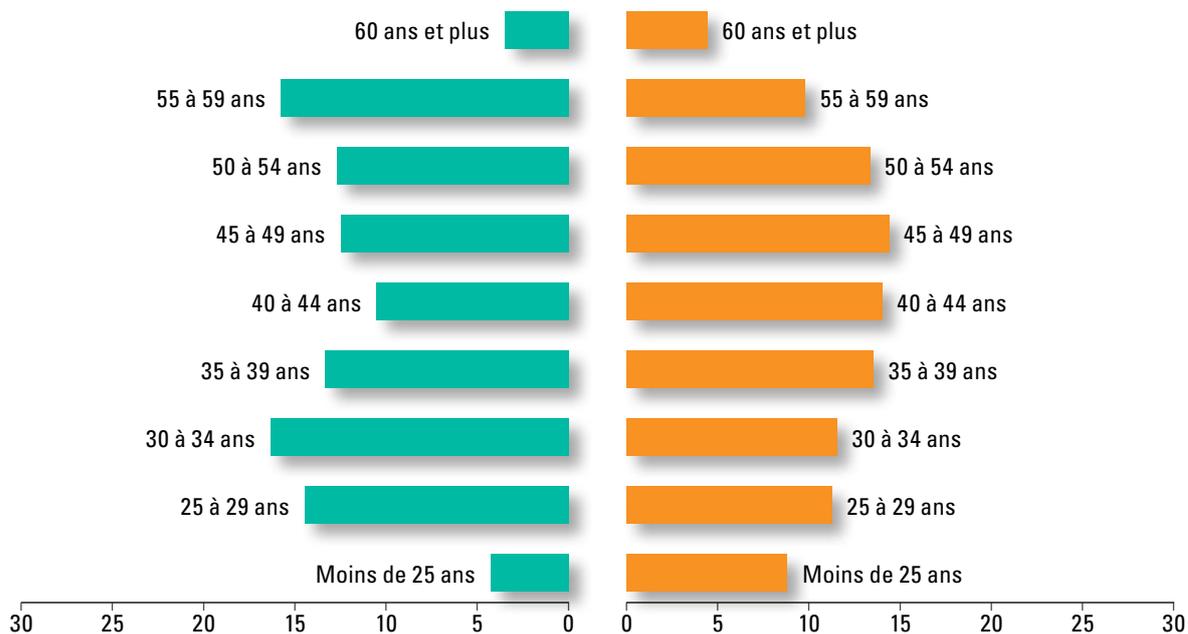




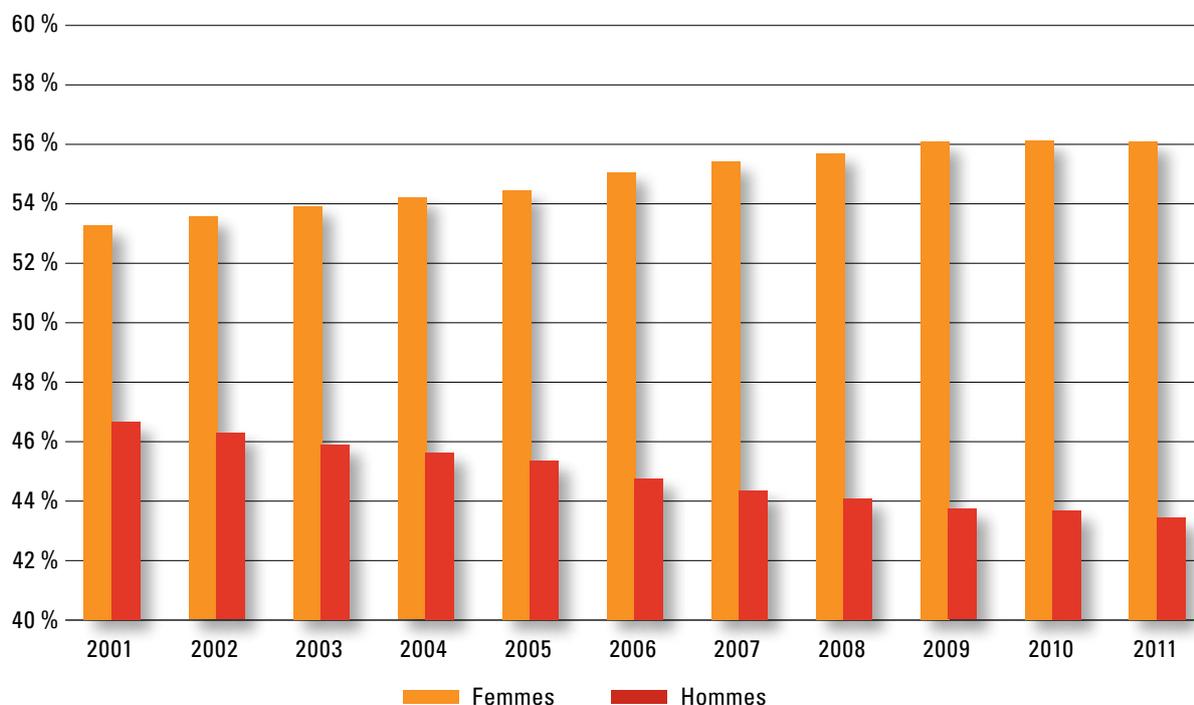
Pyramide des âges 2011



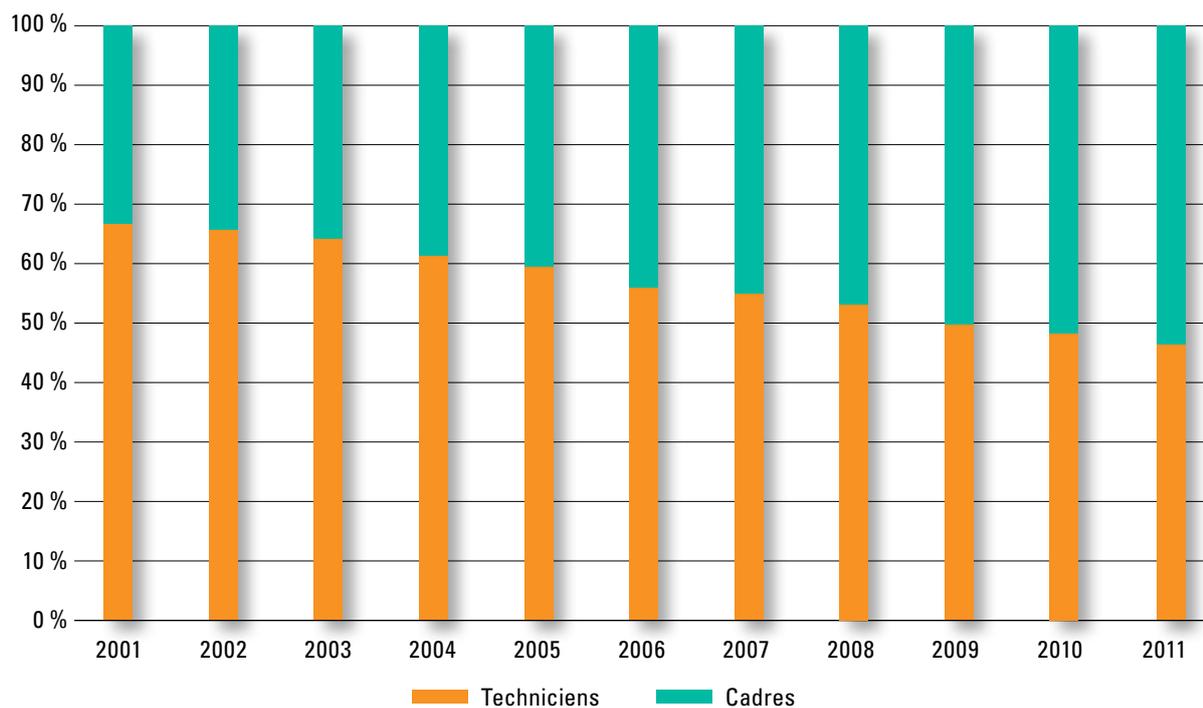
Comparaison population bancaire / population française occupée 2011



Évolution de la structure des effectifs par genres

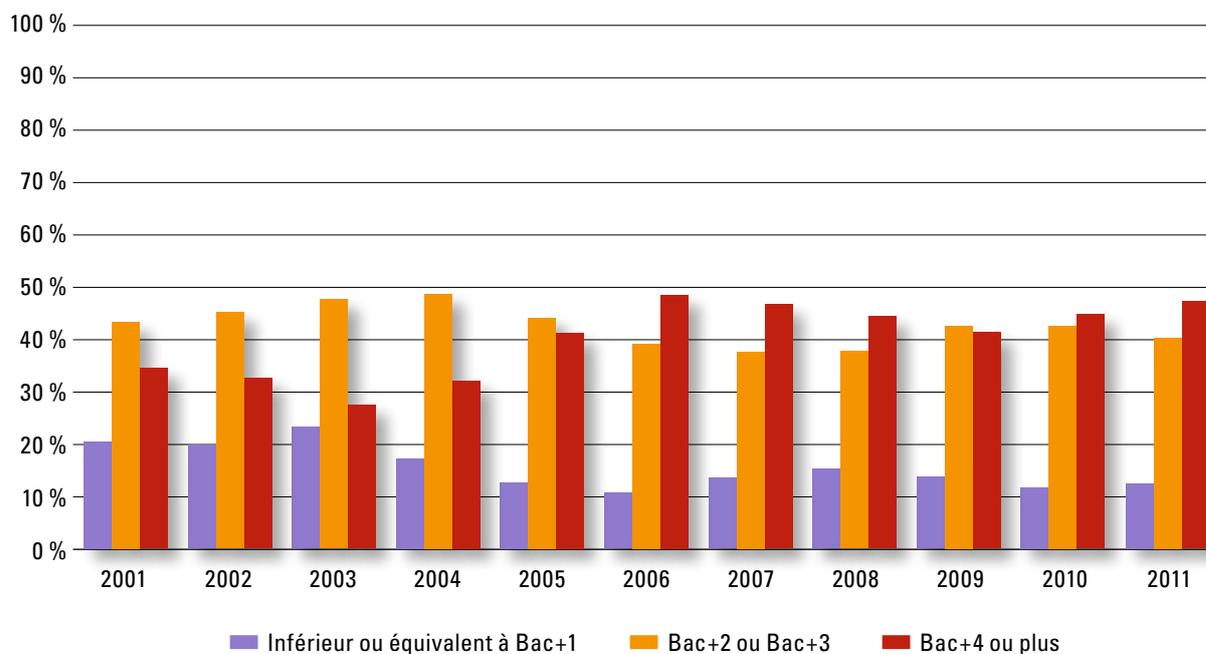


Évolution de la structure des effectifs par catégories professionnelles

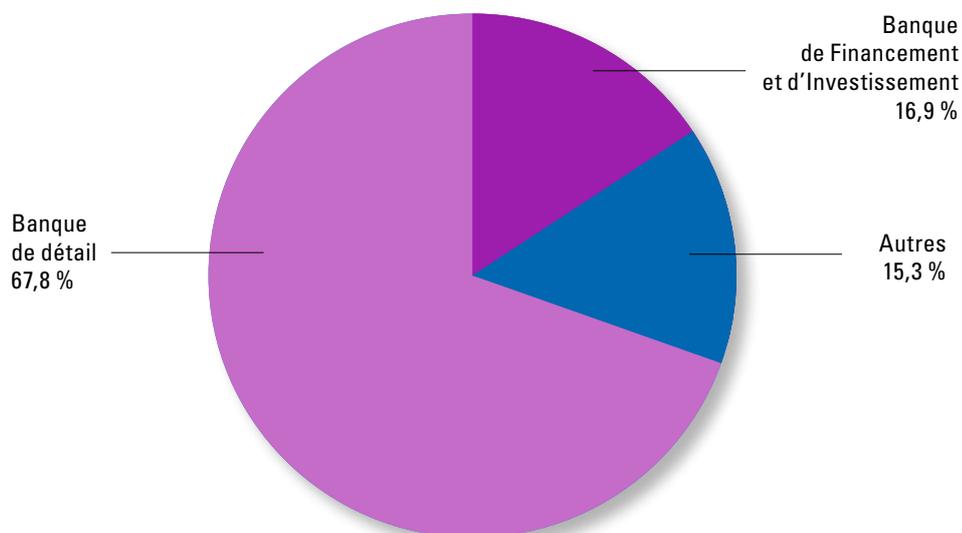




Évolution de la structure des embauches par diplômes de l'enseignement général



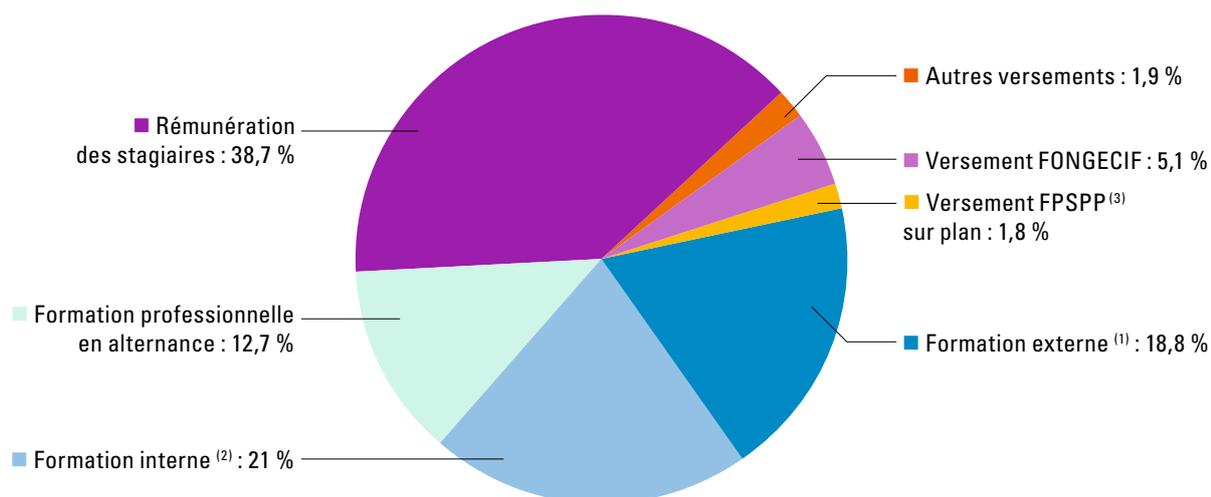
Effectifs par secteurs de l'activité bancaire



Répartition des dépenses de formation par poste et par taille de banques en 2011

Taille de banque	Plus de 10 000 salariés	Entre 1 000 et 10 000 salariés	Entre 300 et 1000 salariés	Moins de 300 salariés	Pour l'ensemble des banques
Postes de dépense					
Formation externe ⁽¹⁾	16,4%	23,1%	31,2%	33,6%	18,8%
Formation interne ⁽²⁾	23,8%	16,1%	8,2%	4,7%	21,0%
Formation professionnelle en alternance	11,9%	14,8%	12,5%	18,8%	12,7%
Rémunération des stagiaires	39,9%	37,3%	34,1%	23,4%	38,7%
Autres versements	1,7%	0,6%	7,3%	9,8%	1,9%
Versement FONGECIF	4,7%	6,0%	5,0%	7,4%	5,1%
Versement FPSPP ⁽³⁾ sur plan	1,6%	2,1%	1,7%	2,3%	1,8%
Total de dépenses de Formation	100%	100%	100%	100%	100%
Dépenses de formation totales rapportées au nombre de salariés	2 058 €	1 837 €	2 093 €	2 040 €	2 005 €

Pour l'ensemble des banques



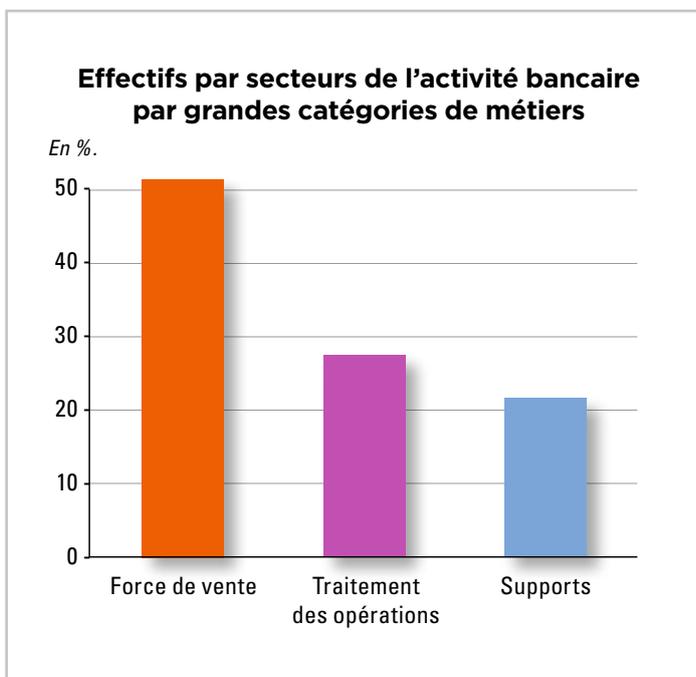
(1) La formation externe est celle réalisée par un prestataire de formation.

(2) La formation interne est celle dont la maîtrise d'œuvre est assurée par l'employeur.

(3) Fonds Paritaire de sécurisation des parcours professionnels.



Comparaison de groupes de métiers selon 3 critères : âge, parité, formation

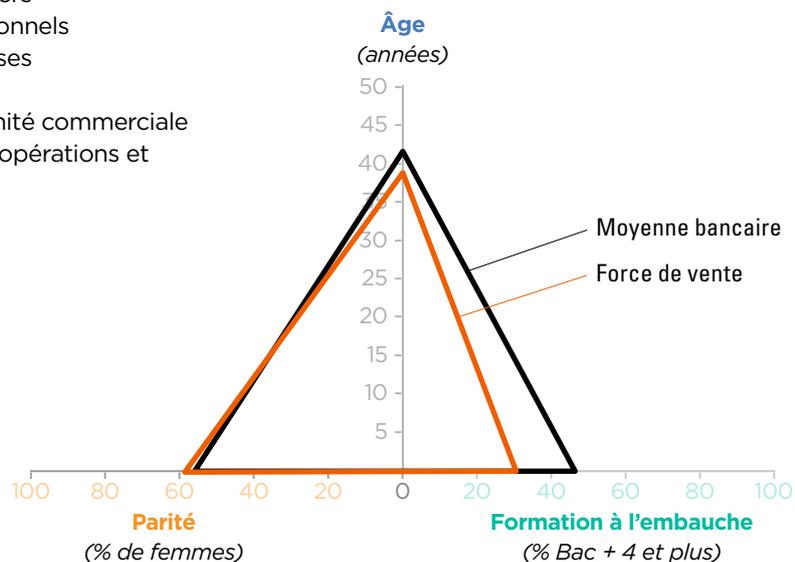


Moyenne nationale:

- L'âge moyen des salariés dans la banque est de **42 ans**.
- Les **femmes** représentent **56 %** des effectifs (44 % pour les hommes).
- **47 %** des salariés embauchés ont un **bac + 4 ou plus**.

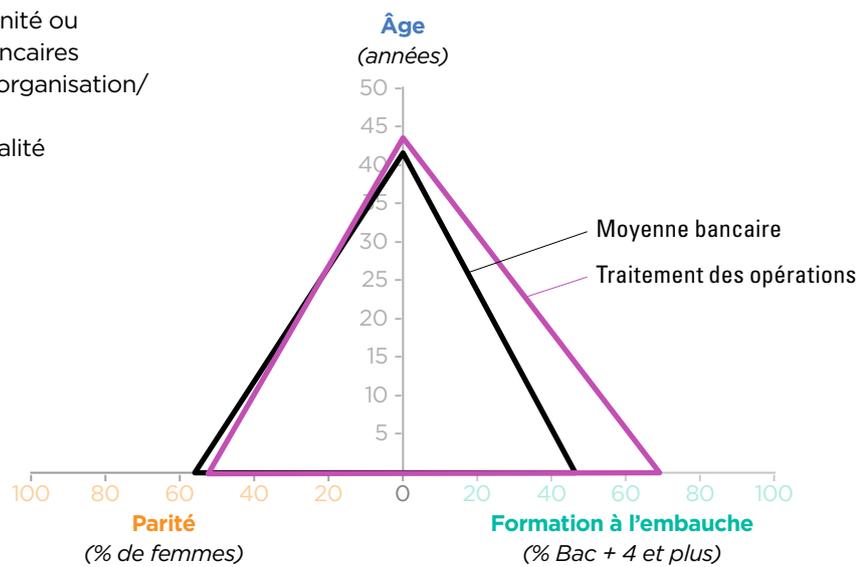
■ Force de vente

- Chargé d'accueil et de services à la clientèle
- Chargé de clientèle particuliers
- Chargé de clientèle professionnels
- Chargé de clientèle entreprises
- Conseiller en patrimoine
- Responsable/animateur d'unité commerciale
- Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers
- Opérateur de marché



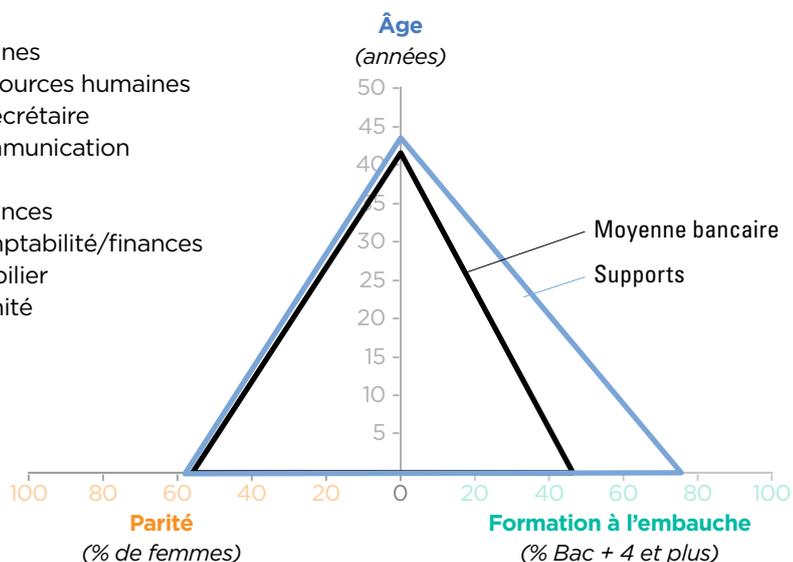
Traitement des opérations

- Gestionnaire de back-office
- Spécialiste des opérations bancaires
- Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires
- Responsable informatique/organisation/qualité
- Informaticien/chargé de qualité



Supports

- Contrôleur périodique/permanent
- Analyste risques
- Juriste/fiscaliste
- Technicien ressources humaines
- Spécialiste/responsable ressources humaines
- Gestionnaire administratif/secrétaire
- Gestionnaire marketing/communication
- Contrôleur de gestion
- Technicien comptabilité/finances
- Spécialiste/responsable comptabilité/finances
- Technicien logistique/immobilier
- Responsable/animateur d'unité ou expert logistique





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

Responsable de l'Observatoire
François LAFFOND
flaffond@afb.fr

Comité de pilotage paritaire
Présidente: Valérie GLORY
Vice-présidente: Martine COGNET

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

BMEP
18, rue La Fayette • 75009 PARIS
Tél. 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr