



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.

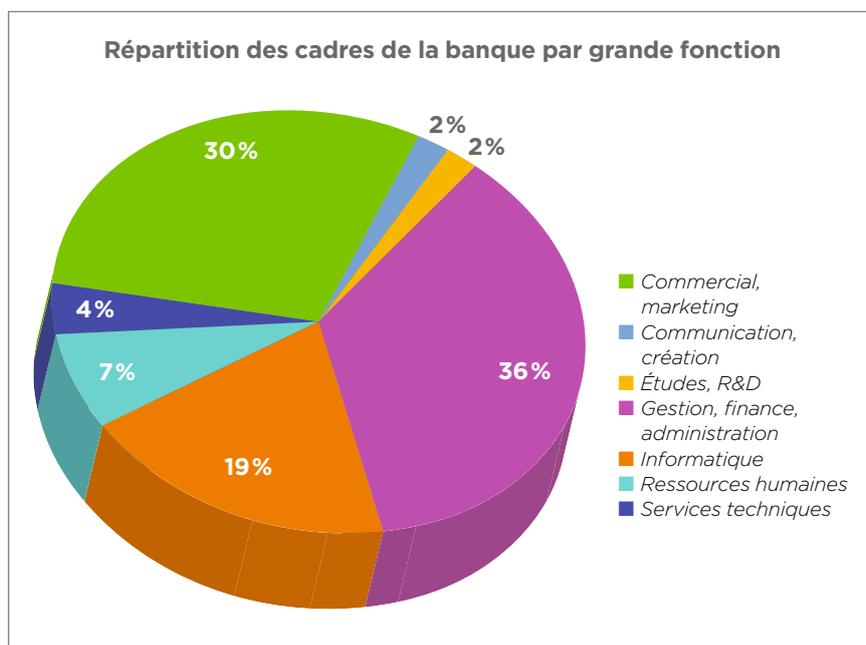
Parmi les postes occupés par les cadres dans la fonction commerciale et marketing, on retrouve les conseillers et les directeurs d'agence. Pour ce qui concerne la fonction gestion, finance administration, il s'agit principalement des métiers de contrôleurs de gestion et de finance trésorerie.

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-

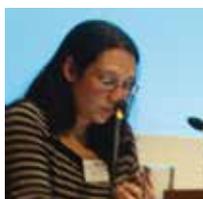
tantes aux cadres.

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



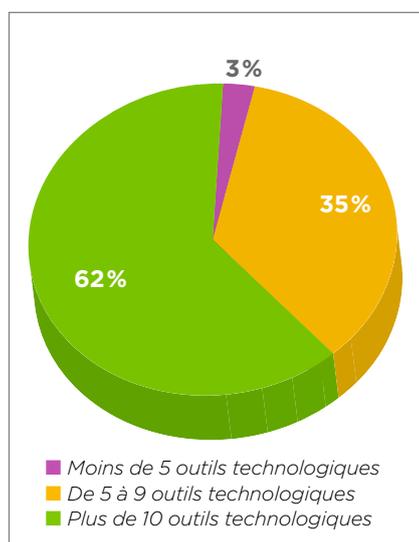
Marc-Éric Bobillier Chaumon

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. ■