

## LE POINT SUR ...

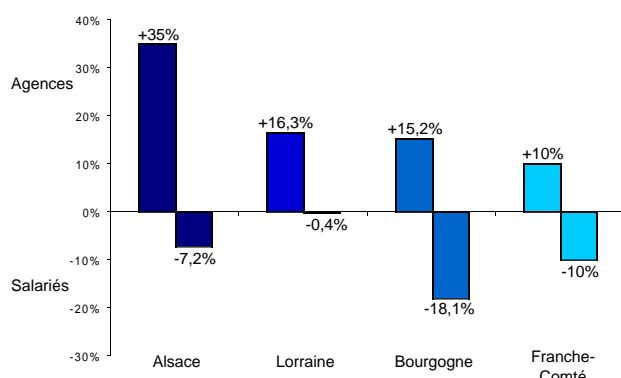
# L'emploi et la formation dans le secteur de la banque et de l'assurance

Source : Étude OREF-Cabinet Initiative Aménagement et Développement - novembre 1998

En Franche-Comté, environ 5 000 personnes travaillent dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ce secteur est actuellement en pleine mutation. Le développement des nouvelles technologies, la mise en application des 35 heures, la politique de concentration menée par les grands groupes et l'introduction des activités liées à l'assurance dans les banques devraient influencer l'évolution de l'emploi dans ce secteur.

### Le secteur de la banque<sup>(1)</sup>

En 1996, on recense en France 1 407 établissements de crédit différents et 25 434 agences. Les 20 premiers établissements gèrent 89% des dépôts et distribuent 78% des crédits.



Evolution comparée du nombre d'agences et de salariés du secteur de la banque entre 1990 et 1996 par région (en %)

En 1996, 287 établissements sont présents en Franche-Comté soit une progression de 10% par rapport à 1990. Les effectifs franc-comtois de ce secteur ont diminué de 10% entre 1990 et 1996 passant de 3 938 à 3 543 salariés alors que pour l'ensemble du secteur tertiaire, les effectifs ont progressé de 9%.

### L'organisation...

**Les établissements de crédit franc-comtois ont des organisations très diversifiées.**

Ils sont organisés :

- en réseau avec de nombreuses agences (leur nombre varie de moins de 20 à plus de 100),
- autour du site de direction. Il peut y avoir un site par région ou un pour plusieurs régions,
- autour des sites de gestion avec une plus ou moins grande autonomie de décision,

L'étude a été réalisée à partir de différentes sources :

- informations et statistiques régionales et nationales existantes,
- résultats d'une dizaine d'entretiens menés dans des établissements de crédit situés en Franche-Comté et dans les régions limitrophes et de cinq entretiens menés dans des sociétés d'assurance,
- résultats d'une enquête menée auprès de tous les agents généraux d'assurance de Franche-Comté.

(1) Concernant le secteur de la banque, l'étude porte sur les établissements de crédit (voir encadré page 6).

Le terme "assurance" correspond à différents types d'établissements : les entreprises nationales, les sociétés anonymes et les mutuelles avec ou sans intermédiaires.

- ou autour des sites fonctionnels dans lesquels sont assurées certaines tâches très techniques.

Actuellement, un mouvement général de concentration géographique des établissements de crédit se dessine. Cette interrégionalisation est défavorable à la Franche-Comté qui voit les principales agglomérations de ses régions limitrophes accueillir des directions bancaires. De ce fait, deux hypothèses se dégagent : soit les sites régionaux conservent quelques fonctions et donc une autonomie et des moyens humains significatifs, soit ils perdent de nombreuses fonctions, donc des emplois. L'évolution passée montre que la concentration est un phénomène progressif qui engendre des pertes d'emplois dans les sites régionaux et un recours accru aux nouvelles technologies.

#### ***L'interpénétration entre le secteur bancaire et celui des assurances est déjà une réalité.***

En Franche-Comté, trois cas de figure se présentent : l'offre d'assurance peut être ancienne (environ 10 ans), récente et à progression rapide, ou ne pas exister et être en test dans d'autres régions.

Au cours des prochaines années, le développement des activités liées à l'assurance devrait s'amplifier car les établissements de crédit régionaux y sont tous favorables. Cette diversification des activités laisse espérer des perspectives de maintien d'emploi.

#### ***Actuellement, les principales évolutions réalisées grâce aux nouvelles technologies sont le développement des automates et la dématérialisation des opérations de banque.***

Ces améliorations techniques vont permettre de diminuer le coût de traitement des opérations, d'améliorer la qualité des services, et de mieux connaître et maîtriser les marchés pour améliorer l'efficacité commerciale.

L'introduction des nouvelles technologies facilite l'exercice de nombreuses tâches et engendre la suppression d'emplois peu qualifiés. Elles sont donc à l'origine d'une requalification de certains emplois ce qui nécessite une formation pour le personnel concerné. Seules les évolutions technologiques concernant la dématérialisation des opérations ont réellement un impact négatif sur l'emploi.

D'autres technologies devraient encore se développer progressivement dans les établissements de crédit sans bouleverser les activités. Elles amélioreront les moyens de communication et le traitement de l'information sur la clientèle et les marchés. Ces évolutions ne devraient pas nuire à l'emploi mais engendreront un besoin en formation.

### ***La structure des emplois...***

#### ***La part des salariés travaillant à temps partiel atteint ses limites.***

L'évolution des contextes structurels et conjoncturels des établissements de crédit a conduit à favoriser au maximum le travail à temps partiel. Aujourd'hui, il concerne 12 à 20% du personnel dont une grande proportion de femmes. Au cours des prochaines années, il faut s'attendre à une augmentation du nombre de demandes de travail à temps partiel avec une diversification des catégories de personnel. Au-delà de 15%, la part des salariés à temps partiel engendre des problèmes de gestion.

#### ***Le taux actuel de féminisation varie selon le type d'emploi.***

Il est de 65% pour les agents d'exécution, 35% pour les personnels intermédiaires et 20% pour les cadres.

La part importante de personnel féminin dans ce secteur correspond à une politique de recrutement en vigueur dans les années 70. Elle est également due à l'embauche de diplômées issues de formations dans lesquelles les femmes sont très largement majoritaires.

Le taux de féminisation moyen devrait rester stable dans les prochaines années avec un maximum de 50%. Les directions régionales ont la volonté de limiter cette proportion.

#### ***La moyenne d'âge des salariés augmente.***

La majeure partie de l'effectif régional se situe dans la tranche d'âge 40 à 55 ans avec une place prépondérante pour les 45-50 ans.

La tendance à l'élévation de la moyenne d'âge devrait s'accroître à court terme, puis s'inverser

lors des départs en retraite. Ceux-ci devraient entraîner une reprise de l'embauche en 2000 et 2002 (préretraites) ou 2007-2009 (retraites).

***La politique de réduction des charges salariales tend à faire diminuer le taux d'encadrement.***

La part des cadres varie de 12 à 20% avec une féminisation inférieure à celle du niveau national même si elle progresse ces dernières années.

Pour les années à venir, l'évolution du taux d'encadrement reste toutefois très liée à l'évolution des effectifs totaux des établissements.

Les charges salariales devraient s'amoinrir avec le remplacement des salariés partis en retraite par des jeunes qui percevront des salaires inférieurs.

***L'application des 35 heures va engendrer une réorganisation du travail et la création d'emplois mais son impact est impossible à mesurer.***

La réduction du temps de travail pourrait conduire à une anticipation du mouvement d'embauche de jeunes prévu sans toutefois avoir une incidence sur les effectifs.

L'aménagement et la réduction du temps de travail vont également conduire à une révision de la convention collective, une négociation des salaires, et des conditions de cessation d'activité...

L'euro et le passage à l'an 2000 devraient permettre de maintenir momentanément des postes dans le domaine de l'informatique. L'euro correspond à un enjeu international qui aura certainement des répercussions au niveau de l'emploi et de la formation dans les années à venir. Ces incidences ne sont pas mesurables actuellement.

***La formation...***

***L'actuelle politique de recrutement des établissements de crédit va se prolonger dans les prochaines années.***

Le développement commercial est une priorité stratégique. Les banques vont surtout embaucher des personnes ayant le niveau bac+2, issus de formation à vocation commerciale. Ces salariés seront chargés de la clientèle des particuliers. Pour les postes d'encadrement, le recrutement se fait par

rapport au niveau de formation et non à la filière d'enseignement suivie.

Les modalités de recrutement diffèrent peu d'une banque à l'autre. Pour les diplômés de niveau bac+2, le recrutement se fait généralement grâce aux candidatures spontanées. Pour les postes nécessitant du personnel de niveau bac+5, le recrutement a lieu au plan national par annonces dans la presse et présélections par un consultant extérieur.

Les avis des directeurs des ressources humaines sont partagés sur le contenu et la qualité des formations initiales desquelles sont issus leurs jeunes recrutés. En informatique, les formations supérieures régionales sont jugées de très bon niveau. Généralement, ils trouvent le profil des jeunes satisfaisant mais estiment qu'une formation interne est impérative car ils ignorent totalement les spécificités de la banque. Quel que soit leur niveau de formation, tous les recrutés sont tenus d'obtenir leur brevet professionnel (BP) Banque, dont ils suivent l'enseignement par le biais de la formation continue.

***Les contrats en alternance sont peu développés.***

Les établissements de crédit qui embauchent des jeunes sous contrat d'adaptation jugent cette mesure bien adaptée. L'apprentissage n'est pas présent dans les banques franc-comtoises du fait de l'éloignement des centres de formation, du manque de souplesse dans l'organisation de l'alternance, et des craintes de transfert des informations vers la concurrence.

Toutefois, il semble que l'alternance soit susceptible de se développer compte-tenu des intérêts économiques que ce système engendre, de "l'esprit d'entreprise" qu'il permet de développer, et de la mise en place d'une formation interrégionale spécifique au secteur banque en apprentissage.

***La formation professionnelle joue un rôle de plus en plus important et le budget annuel qui lui est consacré varie entre 5,5 et 7,5% de la masse salariale.***

On dénombre trois grands types de formation :

- la formation diplômante dont la finalité est la "promotion sociale",
- la professionnalisation de chaque salarié basée

sur le bilan individuel et qui tend à pallier certaines faiblesses,

- les actions ponctuelles.

La formation continue joue un grand rôle dans la carrière du personnel car elle permet la promotion interne au sein des établissements.

La plupart des formations sont réalisées en interne afin de développer "l'esprit maison", d'amoindrir les coûts, et de garantir la confidentialité.

## **Le secteur de l'assurance**

En France, entre 1984 et 1994, le nombre d'entreprises passe de 492 à 601, soit une augmentation de 22%. Pendant cette même période, les effectifs ont diminué de 6,3%.

Les cotisations et les primes versées par les clients ont été multipliées par 3,2. Les assurances vie et la capitalisation représentaient moins de 30% des primes en 1984. En 1994, leur part s'élève à 60%.

La Franche-Comté ne compte plus que quelques entreprises mais accueille 412 établissements en 1996, soit une progression de 4% entre 1990 et 1996. Le nombre d'établissements assurance-dommages s'est accru de 46% et leurs effectifs ont progressé de 35%.

### **— L'organisation...**

#### **La Franche-Comté n'accueille pas de direction régionale.**

Elle compte en revanche des délégations régionales dont la fonction est l'animation commerciale et l'inspection des agents généraux. Ces structures n'emploient que trois ou quatre salariés.

La stratégie actuelle tend vers une diminution du nombre d'agents généraux avec un rééquilibrage des zones rurales au profit des zones urbaines, souvent moins bien représentées. On constate une augmentation de la taille des agences permettant de diminuer les coûts de gestion. La fonction technico-commerciale de l'agent s'accroît au détriment de la fonction gestion.

#### **Seules trois quarts des agences franc-comtoises sont informatisées contre 97% au plan national.**

Le retard de la Franche-Comté s'explique en partie par la très petite taille des agences.

Toutes les agences informatisées utilisent les logiciels préconisés par leur compagnie. Les agents ont des avis très partagés sur l'informatisation. Pour certains c'est une occasion de consacrer plus de temps à autre chose, notamment à la partie commerciale, et de permettre une réorganisation de l'agence, une restructuration. Les autres ont l'impression de devenir des opérateurs de saisie.

Les agents généraux estiment que le contenu de leur emploi varie. Sept agents sur dix pensent que leur mission commerciale augmente au sein de l'agence, six sur dix qu'elle augmente hors de l'agence, plus de la moitié que le volume de travail en comptabilité-gestion stagne.

### **— La structure des emplois...**

#### **L'assurance semble être un secteur d'avenir où la place des agents généraux est incertaine du fait de l'augmentation des grands réseaux et de la forte concurrence.**

Le métier d'agent général exercé dans le cadre de profession libérale risque bien de disparaître. La position des compagnies à ce sujet demeure toutefois ambiguë. Le rôle de l'agent devrait évoluer vers des fonctions commerciales compte-tenu du regroupement des compagnies et du développement des banques-assurances. Il aura également des missions de conseils de proximité et devra se spécialiser en segmentant son activité. Les petites agences seront amenées à disparaître.

#### **La Franche-Comté compte 427 agents généraux.**

Près de 30% des agents généraux d'assurance travaillent pour la compagnie AXA.

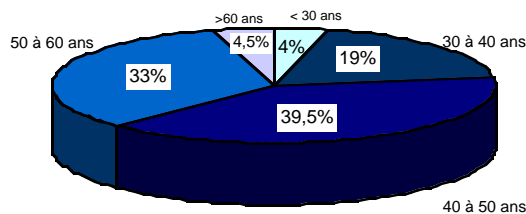
Quatre agents franc-comtois sur 10 ont entre 40 et 50 ans et un tiers entre 50 et 60 ans. Près de 40% devraient partir en retraite dans les 10 ans à venir.

## **Observatoire régional de l'emploi et de la formation**

4, rue de Pontarlier - 25000 Besançon

Tél. : 03 81 25 52 15 - Fax : 03 81 25 52 20

<http://www.cifp-oref.org>



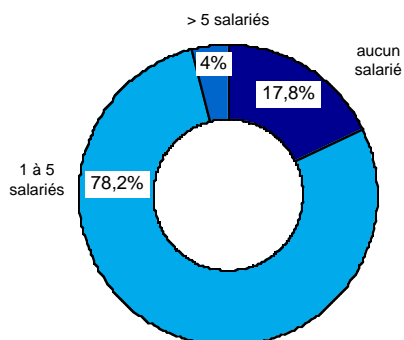
Répartition des agents généraux d'assurance franc-comtois par âge en 1998

Plus du tiers des agents d'assurance franc-comtois ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté. L'ancienneté moyenne est de 15 ans. Pour 65% des agents, elle est supérieure à 10 ans.

Le renouvellement est moins intense qu'il devrait l'être. Si l'on rapproche l'âge à l'ancienneté, on s'aperçoit que le renouvellement ne se fait pas seulement par des jeunes. Sur 19 agents qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, 9 ont entre 40 et 50 ans.

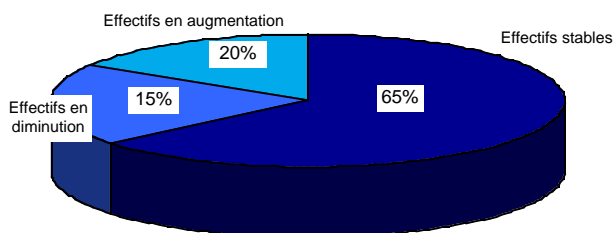
### Le secteur des assurances compte 800 salariés (hors agents généraux).

En Franche-Comté, les agences sont de très petite taille : 35% ont un salarié et 21% en ont deux. Moins de 10% des salariés ont plus de 50 ans.



Répartition des agences selon le nombre de salariés

Le nombre de salariés de ce secteur est resté stable ces trois dernières années. Près de 65% des agences ont conservé le même nombre de salariés, 20% ont vu leur personnel augmenter et 15% ont vu leur personnel diminuer.



Répartition des agences selon l'évolution de leurs effectifs durant ces trois dernières années

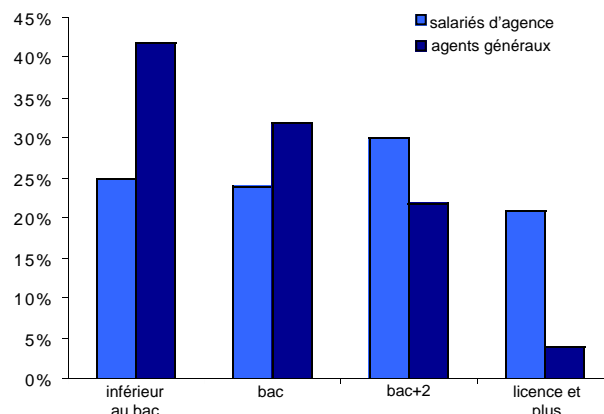
Les augmentations tout comme les diminutions sont, sept fois sur dix, limitées à un salarié. Au total, environ 115 emplois salariés ont été créés en trois ans et 105 ont été perdus. Il y a donc compensation entre les pertes et les créations d'emplois. Pour l'avenir, on peut prévoir une perte de 50 salariés dans les agences.

Quatre agences sur dix comptent du personnel travaillant à temps partiel. Pour 26% d'entre elles, cela concerne une personne, pour 12% deux personnes, et pour 3% trois personnes. Un quart des agences emploient une personne (généralement un membre de la famille) sous statut d'aide familiale. Il s'agit généralement d'agences installées depuis longtemps et dont les agents ont plus de 50 ans.

### La formation...

#### Les trois quarts des salariés d'agence ont un niveau inférieur au bac.

Les agents de moins de 40 ans ont généralement un niveau de formation équivalent à bac +2 et ceux âgés de plus de 40 ans un niveau inférieur ou égal au bac.



Répartition des salariés d'agence et des agents généraux par niveau de formation initiale

#### Dans 72% des agences, l'agent ou un salarié a suivi une formation professionnelle.

Les formations sont dispensées par la compagnie dans les domaines :

- commercial et technique,
- informatique,
- technique d'assurance,
- communication.

Environ 10% des formations sont diplômantes.

## CONCLUSION

Les agents généraux d'assurance franc-comtois représentent 3% du total national alors que le poids de la Franche-Comté est d'environ 1,9%. Cette sur-représentation est liée à la ruralité de la région et à la large implantation des agents dans ce milieu.

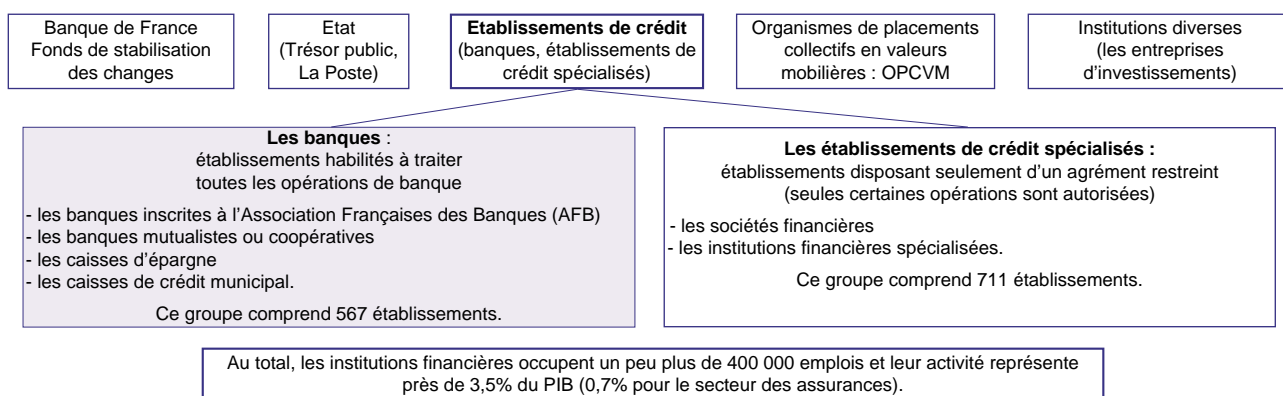
L'augmentation de l'activité du secteur n'a pas d'effet positif sur l'emploi. Les incidences de la concurrence et des mutations technologiques ne sont pas encore connues.

L'emploi dans le secteur de la banque connaît actuellement une situation peu favorable du fait de l'activité stagnante des établissements et de la concurrence très intense. Mais son évolution dépend surtout de l'impact des changements technologiques en cours : Internet, les automates et les banques directes.

Selon une étude menée par le cabinet de conseil Ernst and Young<sup>(1)</sup> : en 1998, 41% des opérations ont eu lieu avec passage du client à la banque contre 56% en 1995 et 15% des opérations ont été réalisées par téléphone en 1998 contre 7% en 1995. D'autre part 1% des transactions se sont déroulées par l'intermédiaire d'un ordinateur personnel en 1998 contre seulement 6% prévus dix ans plus tard. Les habitudes des clients semblent évoluer très lentement.

(1) Magazine Alternatives Economiques n°145

## Les institutions financières françaises (données au 31-12-1997)



**Les banques inscrites à l'Association Française des Banques (BNP, crédit Lyonnais, Société Générale...)**

- 386 établissements
- un peu moins de 220 000 salariés (53% des effectifs totaux)
- 10 300 guichets (41% du total)
- elles collectent 44% des dépôts
- elles distribuent 52% des crédits.

**Les autres établissements bancaires** (le crédit agricole mutuel, les banques populaires, le crédit mutuel, le crédit coopératif, le crédit municipal, les caisses d'épargne et de prévoyance...)

Etablissements qui appartiennent à des réseaux dotés d'organes centraux : banques mutualistes et crédits municipaux.

- 162 établissements
- 160 000 salariés
- 15 000 guichets
- ils collectent près de 55% des dépôts.

**La caisse de dépôts et de consignations**

Outre sa fonction traditionnelle de soutien financier à l'Etat sur les marchés financiers, elle a un rôle en matière de financement du logement, des équipements collectifs ainsi que des fonctions d'assurance.

**Les sociétés financières** (sociétés de crédit-bail, les sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie...)

Elles n'effectuent des opérations de banque que dans un cadre très limité et sont très spécialisées (crédit immobilier, à la consommation, affacturage...).

Elles sont 682 et emploient 20 900 salariés.

**Les institutions financières spécialisées** (NATEXIS le Crédit d'équipement des PME, le crédit foncier de France, le comptoir des entrepreneurs, les sociétés de développement régional...)

Ce sont des établissements de crédit (on en compte 29) qui exercent une mission d'intérêt public. Elles n'effectuent des opérations de banque que dans le cadre de leur mission. Elles peuvent toutefois recevoir des dépôts du public à plus de deux ans d'échéance.