



Réalisation d'une cartographie des métiers, d'un référentiel d'activités et de compétences et production d'indicateurs statistiques sur le périmètre des activités de sociétés financières

Décembre 2022



SOMMAIRE

Introduction & présentation de la démarche

Page 4

Partie 1: Etat des lieux de la branche

Page 7

Partie 2: Facteurs d'évolution impactant les sociétés financières

Page 29

Partie 3: Données statistiques et sociales

Page 43

Partie 4: Cartographie des métiers et fiches métiers

Page 66

Partie 5: Leviers d'action

Page 175



INTRODUCTION

Les activités de la branche des sociétés financières sont en pleine mutation : digitalisation, intelligence artificielle, contexte réglementaire en permanente évolution, crise sanitaire, enjeux de la finance durable... Réussir cette mutation demande d'être en capacité **d'adapter son offre, ses modes de fonctionnement et ses outils. Ce processus est déjà largement entamé mais va s'accélérer dans les prochaines années.** Mais au-delà des organisations, **c'est le capital humain qui permettra de s'adapter aux transformations et de prospérer dans le nouveau monde.**

Pour cela, il est important de comprendre **les évolutions à l'œuvre au sein des différents secteurs d'activités, et de disposer d'une vision claire de leur impact sur l'évolution des métiers et des compétences dont dispose la branche.** Cela conditionne la capacité d'anticipation, d'accompagnement et de mise en place de politiques permettant de développer l'employabilité des personnes au sein de la filière.

C'est dans ce contexte que l'OPCO Atlas et l'Association française des Sociétés Financières (ASF) ont souhaité réaliser cette étude qui vise à apporter les informations permettant d'orienter les axes de développement en matière de politique d'emploi et de formation professionnelle. En d'autres termes, **il s'agit de fournir les éléments permettant d'accompagner la mutation en cours de la filière, autour des 4 axes suivants :**

- ➔ L'analyse du contexte de la branche, de ses acteurs, des tendances et des mutations ;
- ➔ La cartographie des métiers présents dans les entreprises et leur description sous forme de référentiels d'activités et de compétences ;
- ➔ La production de données statistiques sur les entreprises et les effectifs présents ;
- ➔ La création de plans d'actions pour orienter les actions à conduire pour faire face aux mutations.

Le périmètre retenu pour cette étude est celui des activités de la branche des sociétés financières :

-  **Affacturation**
-  **Caution financière**
-  **Crédit à la consommation**
-  **Crédit bail**
-  **Financement du logement**
-  **Prestataires de services d'investissement (PSI)**
-  **SOFERGIE**

Le présent rapport s'efforce d'apporter un éclairage sur les changements que devrait connaître le secteur des sociétés financières au cours des prochaines années, pour en déduire les impacts qu'ils auront sur les activités et les compétences des collaborateurs. L'objectif est d'identifier les enjeux et besoins en matière d'accompagnement pour faire face aux transformations à venir.

Réalisation de l'étude et présentation de la démarche

Le cabinet HTS Consulting , mandaté sur cette étude, a pour cela séquencé sa démarche de travail en quatre étapes.

La première avait pour objectif de faire un état des lieux socio-économique des activités de la branche et d'apporter un éclairage sur les grands facteurs de transformation à l'œuvre dans la branche. Pour cela, plus de 30 études, rapports, et articles ont été analysés et plus de 20 entretiens , auprès d'un panel d'interlocuteurs variés, ont été réalisés. De cette phase d'analyse sont ressorties sept grandes transformations à l'œuvre. Cette première phase se retrouve dans les deux premiers chapitres du rapport.

La deuxième phase de l'étude a consisté à réaliser une cartographie des métiers de la branche et à développer des référentiels activités et compétences. Pour chaque métier identifié dans la cartographie, nous avons identifié les activités et compétences de ces métiers grâce à un travail de co-construction avec les opérationnels métiers d'entreprises adhérentes à l'ASF. Cela a servi de base à la construction des fiches métiers présentées dans le document.

La troisième phase de l'étude avait pour objectif d'analyser les données disponibles sur les entreprises et effectifs de la branche et d'en déduire un diagnostic de l'emploi. Les compétences à renforcer ont été identifiées, dans une logique d'identification des gaps de compétences entre les exigences futures des emplois et les ressources actuelles. Cette notion apparait dans les documents Excel produits. Aussi, trois analyses ont été menées pour établir les passerelles de mobilités : une analyse des compétences transférables entre les métiers, une analyse des ressources existantes (l'étudiant...), et une analyse des parcours effectifs via LinkedIn par exemple.

La quatrième et dernière phase de l'étude a eu pour objectif de définir, à partir des

travaux menés par les autres branches et d'échanges avec les parties prenantes, quelles recommandations et leviers d'action mettre en place pour accompagner l'évolution des métiers et favoriser la compétitivité des entreprises. Ces réflexions ont été détaillées dans le dernier chapitre de ce rapport.

L'ensemble des phases de travail a été ponctué d'ateliers rassemblant des opérationnels de différentes entreprises adhérentes à l'ASF. Les travaux réalisés résultent donc d'un travail collectif, pensé pour coller aux réalités du terrain. Il est important de noter que des écarts conséquents existent aujourd'hui entre les entreprises, notamment liés à leurs différences de taille. Toutes les entreprises n'avancent pas au même rythme dans les transformations. Dans tous les cas, les changements sont déjà perceptibles, notamment au niveau des compétences.

L'Association française des Sociétés Financières, OPCO Atlas et le cabinet HTS Consulting tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à cette étude, notamment les personnes interviewées, les répondants aux questionnaires en ligne et les participants aux ateliers de travail, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.



Méthodologie des recherches

EXPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Les résultats de cette étude ont été obtenus grâce à un ensemble de sources aux origines diverses : sources documentaires, interviews, ateliers, enquête digitale ...

Pour réaliser cette étude, ont été utilisé(e)s :

- Des sources documentaires mises à disposition par la branche professionnelle ou recherchées par les consultants : documents produits dans le passé par ou pour la branche, articles de presse, fiches métiers...
- Des interviews de personnes référentes de la branche : référents activités et métiers, Game Changers, partenaires sociaux.
- Une enquête en ligne diffusée auprès de l'ensemble des entreprises de la branche.
- Des ateliers menés avec des personnes référentes de la branche.

L'ensemble des conclusions apportées résulte donc d'un travail collectif, pensé pour coller aux réalités du terrain.

Organisations syndicales de salariés

- Véronique Le Bars (CFTC)
- Dominique Griffon (CFTC)
- Ghezala Kriba (CGT – FO)
- Nathalie Bretagne (UNSA)
- Françoise Gachon (UNSA)
- Jean Michel Tiron (FSPBA – CGT)
- Axel Maunoury (SNB – CFE – CGC)
- Philippe Dugautier (SNB – CFE – CGC)

Référents activités et métiers

- Caroline Osinski (Cofidis)
- Clarisse Guesdon (DIAC)
- Frédéric Jénin (Crédit Mutuel Real Estate)
- Dominique Goirand (Financière d'Uzès)
- François Charpentier (Factofrance)
- Isabelle Guittard-Losay (BNPP Personal Finance)
- Jean Rech (La Banque Postale Leasing & Factoring)
- Karine Goldenberg (RIA Financial)
- Patrick Lepescheux & Eric Ehrler (Crédit Logement)
- Michel Cottet & Anne Moreau (SIAGI)
- Marie Gillouard (Crédit Agricole Centre France)
- Marine Arousseau (Schroders)
- Nicole Chavrier (Crédit Foncier / BPCE)
- Pascale Courcelle (BPI France)
- Patrice Gobert (PSA Banque)
- Philippe Noyer (BNPP Factor)
- Stéphanie Smith (Crédit Agricole Leasing & Factoring)
- Vanessa Robert (La Banque Postale)

Game Changer

- Michael Diguët (Algoan)
- Hubert de Vauplane (Kramer-Levin / Sciences Po Paris)
- Julie Ansidei (AMF)
- Thibaut Ghirardi (2DII France)

Atelier métiers : Traitement & Supervision

- 4 participants

2 ateliers métiers : Client et Relation Commerciale

- 3 à 4 participants chacun

Atelier métiers : Fonctions Support

- 4 participants

Atelier plans d'action

- 9 participants

Collège salarié

- Yolande SOLE (CFDT)
- Philippe DUGAUTIER (SNB CFE-CGC)
- Jean-Michel TIRON (CGT)
- Ghezala KRIBA (CGT-FO)
- Véronique LE BARS (CTFC)
- Françoise GACHON (UNSA)

Collège employeur

- Françoise PALLE-GUILLABERT (ASF)
- Michel COTTET (SIAGI)
- Franck BERGERON (ASF)
- Caroline RICHTER (ASF)
- Frederick LE CLANCHE (ASF)
- Karine GOLDENBERG (RIA FRANCE)
- Clarisse GUESDON (DIAC)

OPCO Atlas

- Stéphane PHAN
- Mathilde MORINEAUX
- Sabine FAIST

HTS Consulting

- Jean-Bernard GIRAULT
- Camille MARTIN
- Hadrien LEGER
- Benjamin LAZIMI
- Alexandre LOISEAU



Etat des lieux de la branche

Cette partie permet de présenter et de réaliser un état des lieux socio-économique des secteurs de la branche professionnelle qui sont les suivants :

- L'affacturage
- Les cautions
- Le crédit à la consommation
- Le crédit-bail
- Le financement du logement
- Les prestataires des services d'investissement (PSI)
- Les SOFERGIE



L'affacturage

DÉFINITION

L'affacturage est un outil qui permet à une entreprise de céder ses créances clients à une société financière appelée "factor" ou "affactureur". L'entreprise bénéficie ainsi d'un paiement anticipé de ses créances (minorées d'une commission de financement perçue par le factor) et récupère de la trésorerie. Le factor s'occupe des opérations de relance et de recouvrement des créances.

Les contrats d'affacturage incluent le plus souvent une assurance-crédit, qui protège l'entreprise en cas d'insolvabilité de ses débiteurs.

Il existe plusieurs types de contrats d'affacturage, adaptés à des besoins différents des entreprises

L'affacturage « notifié »

- ✓ Il s'agit de la **forme d'affacturage la plus couramment utilisée**.
- ✓ Les créances de l'entreprise qui souscrit le contrat sont cédées au fur et à mesure de la vie du contrat et son client est prévenu par l'entreprise et/ou la société d'affacturage.
- ✓ La gestion administrative est réalisée par la société d'affacturage (relance, recouvrement, contentieux...). Une assurance-crédit ou une garantie contre le risque d'impayés sont souvent inclus.

L'affacturage ponctuel

- ✓ Cette forme d'affacturage est plus flexible que l'affacturage notifié : le factor ne finance qu'une ou quelques factures de l'entreprise, sans engagement de durée ni de montant.
- ✓ Sous la pression des fintechs, tous les affactureurs ont notamment développé des solutions d'affacturage entièrement digitalisées où les entreprises peuvent soumettre des factures et recevoir des fonds dans un délai entre 24 et 48 heures.

L'affacturage inversé

- ✓ L'entreprise donneuse d'ordre sollicite un factor pour avancer ses dettes fournisseurs afin d'alléger les besoins de trésorerie du fournisseur.
- ✓ Cela permet aux grands groupes de garantir la solvabilité de fournisseurs stratégiques et donc sécuriser leur chaîne d'approvisionnement.

L'affacturage confidentiel

- ✓ La société d'affacturage finance les créances de l'entreprise (au fur et à mesure de la vie du contrat) mais cette dernière reste en charge de la gestion administrative dans un souci de maintien de la relation client. Les clients ne sont pas informés de l'existence du contrat d'affacturage.
- ✓ Cette offre n'est généralement proposée qu'à condition que l'entreprise remplisse certains critères (infrastructure de recouvrement, santé financière, chiffre d'affaires conséquent...)

L'affacturage à but déconsolidant

- ✓ L'entreprise cède en une seule fois au factor une partie ou l'ensemble de ses créances, ce qui s'accompagne d'une amélioration de ses états financiers et un apport de liquidités immédiat.

Actuellement, 95% des acteurs du marché sont des membres de l'ASF et les 5% restants sont des « Fintech » ou des banques privées.

Les 17 sociétés d'affacturage membres de l'ASF sont réparties comme suit ; 9 sont des filiales de groupes bancaires, 3 sont des sociétés d'affacturage indépendantes et 5 sont des filiales financières de fabricants de matériels.

→ Codes NAF

Dans la catégorisation proposée par l'INSEE, les codes NAF des sociétés d'affacturage sont le 6499Z « Autres activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a », le 6492Z « Autres distributions de crédit », le 6619B « Autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a », et le 6419Z « Autres intermédiations monétaires ».

Evolution du paysage concurrentiel

Outre la domination de plus en plus prégnante des groupes bancaires sur le secteur de l'affacturage, l'évolution concurrentielle majeure des dernières années a été l'apparition de nouveaux acteurs technologiques, des start-ups fondées sur le numérique, qui ont commencé à vendre des prestations d'affacturage.

Cependant le poids de ces nouveaux entrants dans le paysage concurrentiel est à nuancer. En effet, une des deux Fintech de l'affacturage les plus en vue, Finexkap annonçait début 2019 avoir financé 250 millions d'euros de factures depuis sa création en 2015 (soit en 3 années). En comparaison, Crédit Mutuel Factoring (CMF), un acteur historique faisant partie des 5 premières sociétés d'affacturage françaises avait financé en 2019 plus de 41 milliards d'euros de factures.

La montée en puissance de ces Fintech se heurte à deux obstacles principaux :

- 1 La taille des fonds propres
- 2 La connaissance fine des clients et du marché

Ces Fintech exercent une forte influence sur le marché par le fait qu'elles développent des solutions très innovantes, fondées sur une expérience client digitale avancée. Les acteurs historiques se sont également adaptés.

Evolution du « Business model »

La société d'affacturage se rémunère via deux commissions :

→ La commission d'affacturage

Il s'agit d'un pourcentage des factures confiées au factor. Le pourcentage varie fortement en fonction du niveau de services auquel souscrit l'entreprise, du volume de travail généré par le contrat et du niveau de risque global du dossier. En général, cette commission représente entre 0,3 et 3% du chiffre d'affaires confié au factor.

→ La commission de financement

Il s'agit de la rémunération du crédit qui est dans les faits octroyée par la société d'affacturage à l'entreprise. La commission est un taux d'intérêt lié à un prix de marché, généralement indexé sur l'Euribor 3 mois. Il varie en fonction du délai entre le financement de la facture par le factor et son paiement par le client de l'entreprise.

+ Frais annexes

A ces commissions peuvent s'ajouter des frais de dossier et des prestations exceptionnelles. La société d'affacturage prélève également lors du financement d'une facture un fond de garantie (10 à 20% du montant de la créance financée) restitué a posteriori.

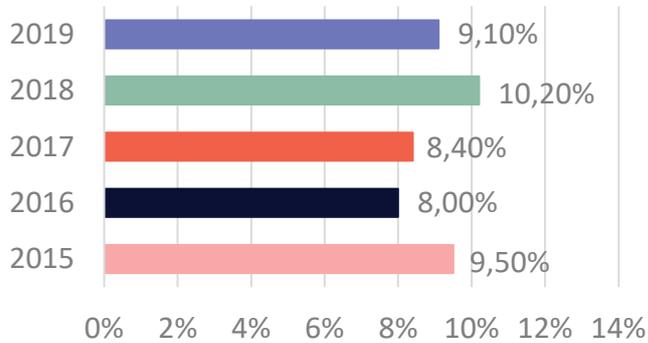
Etat des lieux et historique

Avant la crise liée à la Covid-19, le secteur de l'affacturage connaissait une croissance ininterrompue depuis 2007.

• Affacturage

Variation annuelle de la production

Données annuelles de l'ASF 2019



La France est en fait un des champions mondiaux de l'affacturage, avec une production avant crise de 350 milliards (chiffres 2019), soit le premier marché européen et le deuxième marché mondial derrière la Chine.

L'affacturage est ainsi devenu le premier crédit à court terme pour les entreprises. Plusieurs facteurs tirent particulièrement la croissance du marché de l'affacturage :

- 1 Des délais de paiement qui restent haut, malgré une amélioration de la situation depuis le début des années 2000
- 2 Des taux d'intérêt très faibles qui rendent les tarifs de l'affacturage avantageux

- 3 L'aménagement par les sociétés d'affacturage de leur offre en adaptation aux besoins des entreprises
- 4 Une volonté des groupes bancaires de développer les produits d'affacturage
- 5 La numérisation de l'affacturage et la simplification des produits et des tarifs, qui a permis de développer la clientèle des TPE-PME

Il faut aussi souligner la croissance à deux chiffres sur les dix dernières années de l'affacturage international. Ses clients sont autant des PME exportatrices qui manquent de ressources pour effectuer la relance et le recouvrement de leurs créances, que des grandes entreprises qui y trouvent simplification et rationalisation des process. A titre d'exemple, l'un des leaders français de l'affacturage opérait pour 21% de son segment PME des contrats à l'export, et pour 31% de son segment grands comptes.



Impact de la crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a fortement impacté la croissance du marché, puisque l'activité des factors a reculé de **7,5%** en 2020.

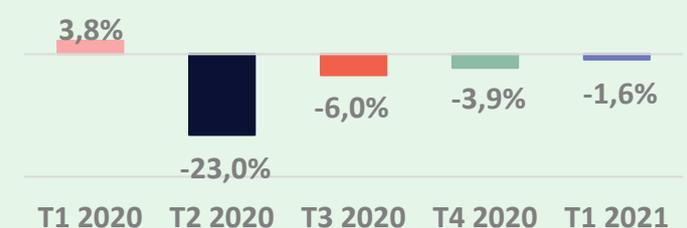
Cette baisse historique s'explique par deux causes principales:

- **Les semaines de confinement** de mars et d'avril 2020 qui ont engendré une baisse des factures cédées, liée au ralentissement de l'activité générale dans tous les secteurs
- **Les prêts garantis par l'Etat (PGE)** lancés par le gouvernement lors de la crise étaient particulièrement avantageux et ont été

massivement souscrits par les entreprises. Après la forte baisse du 2^{ème} trimestre 2020, l'effondrement s'est estompé au cours des 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 2020. 2021 est une année de reprise.

• Production – Variation annuelle en %

Données ASF, 1^{er} trimestre 2021

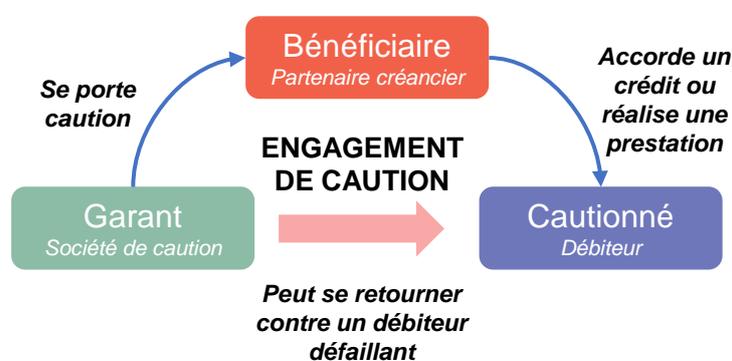


Les cautions

DÉFINITION

Le cautionnement fait intervenir trois participants : le cautionné (qui peut être un particulier ou une entreprise), le garant (la société de caution qui va se porter caution), et le partenaire créancier du cautionné. La société de caution permettra au cautionné de garantir l'exécution de son engagement pris vis-à-vis de son partenaire créancier.

- **Fiche ASF : Les cautions et garanties financières**



Le marché du cautionnement est segmenté selon les trois principaux types de cautionnement

La caution de bonne fin sur crédit (98,3% des engagements des sociétés de caution)

- ✓ Il s'agit d'un engagement pris par la société de cautionnement auprès d'un particulier (notamment dans le cadre d'un crédit immobilier) ou d'une entreprise, et qui permet en cas de défaillance de celui-ci, de payer les créanciers.
 - Les garanties de bonne fin sur crédits aux particuliers représentent **95,3%**.
 - Les garanties de bonne fin sur crédits aux entreprises et aux professionnels représentent **3%**.

La garantie financière (1,4% des engagements des sociétés de caution)

- ✓ Certaines entreprises sont obligées légalement de souscrire à des garanties financières, afin notamment de protéger les consommateurs. Par exemple, parce qu'elles perçoivent des fonds du public qui pourraient devoir être remboursés en cas de défaillance, ou encore pour garantir l'achèvement de travaux en cas de défaillance et pour garantir le paiement de sommes dues à l'Etat.

Les garanties aux entreprises hors prêts bancaires (0,3% des engagements des sociétés de caution)

Cette catégorie recouvre un très large panel de cautions aux entreprises comme :

- **Caution de soumission à un appel d'offre**, qui permet à un donneur d'ordre de bénéficier d'une somme fixée contractuellement en cas de non-exécution par le maître d'œuvre de ses obligations contractuelles.
- **Caution de sous-traitance** qui garantissent le règlement des entreprises sous-traitantes dans le cadre de la réalisation de chantiers de bâtiments.

Le marché des sociétés de cautionnement est passé de 50 sociétés en 2016 à 33 en 2020. La plupart des sociétés de cautionnement sont spécialisées sur l'un des segments de marché excepté la Compagnie européenne de garanties et de cautions (CEGC) qui opère sur les trois segments de marché décrits précédemment.

→ Codes NAF

Les sociétés de cautionnement sont identifiées selon les entreprises par les codes APE/NAF suivants : 65.12Z « Autres assurances », et 64.92Z « Autre distribution de crédit ».

Typologie des acteurs

Les différents segments du marché sont:

1 Le marché des cautions de bonne fin sur crédit

→ Sur **le marché des particuliers**, les principaux acteurs sont les filiales de grands groupes bancaires, et des mutuelles et organismes d'Etat. Crédit Logement est largement leader, puisqu'il représente 63% du cautionnement des crédits immobiliers aux particuliers (chiffres 2020).

→ **Le marché des entreprises** est plutôt un marché de spécialistes, qui cautionnent les crédits d'entreprises de secteurs spécifiques.

2 Le marché des garanties financières

Le marché des garanties financières est structuré d'une part par deux acteurs grands groupes, la CEGC et le leader de l'assurance-crédit Euler Hermes, et d'autre part par une pluralité d'acteurs spécialisés sur une catégorie professionnelle.

3 Le marché des garanties aux entreprises (hors prêts bancaires)

On retrouve là encore sur ce marché d'une part les mêmes acteurs généralistes qui offrent des garanties aux entreprises, la CEGC et Euler Hermes, et des acteurs spécialisés sur des secteurs concernés par ces types de cautions.

Evolution du paysage concurrentiel

La principale évolution du paysage concurrentiel concerne le segment des garanties aux entreprises (garanties financières et garanties hors prêts bancaires), qui a connu ces dernières années une concentration. Malgré cette concentration, ce marché reste très fragmenté, puisque comme nous l'avons vu, à l'exception de quelques généralistes, la plupart des acteurs interviennent à l'échelle d'un secteur, ou parfois d'un échelon local.

Evolution du « Business Model »

Les sociétés de cautionnement se rémunèrent via deux types de commissions représentant un pourcentage du montant cautionné.

→ Une commission correspondant à la cotisation de la société de caution à un fonds de garantie commun à tous les établissements de crédit, utilisé pour protéger les bénéficiaires de leurs garanties financières.

→ Une commission d'intervention qui reste acquise à la société de caution et dépend de plusieurs facteurs.

Etat des lieux et historique

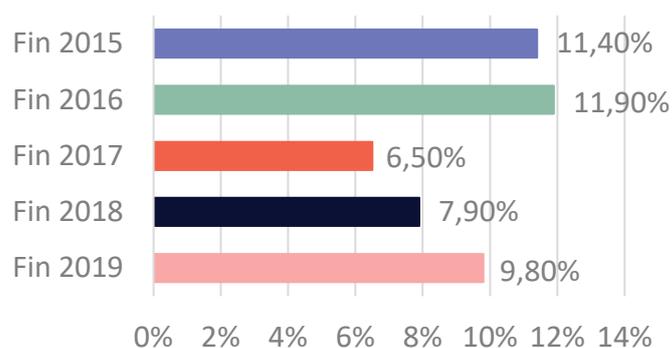
95% des engagements des sociétés de caution étant des cautions de crédits immobiliers souscrits par des particuliers, l'activité globale du secteur est très fortement corrélée à l'évolution du marché immobilier français et à la dynamique des ventes de logements neufs et anciens.

Depuis le milieu des années 2000, la caution s'est imposée comme la garantie privilégiée des marchés immobiliers. Aujourd'hui, 60% des prêts accordés sont cautionnés

• Société de caution

Evolution des engagements hors bilan, en glissement sur douze mois en %

Rapport annuel 2019 de l'ASF



Cette croissance n'est donc pas la même selon les segments du marché des cautions.

- Ainsi, en 2019, **le segment des garanties délivrées en couverture de crédits destinés aux particuliers** enregistrait une croissance de 10%.
- **Le segment des garanties délivrées en couverture de crédits destinés aux entreprises et professionnels** enregistrait une croissance de 8,8%.
- **Les garanties financières** enregistraient une croissance de 2,2%.
- **Le segment des garanties hors prêts bancaires** enregistrait lui une croissance de 2,7%.



Impact de la crise de la Covid-19

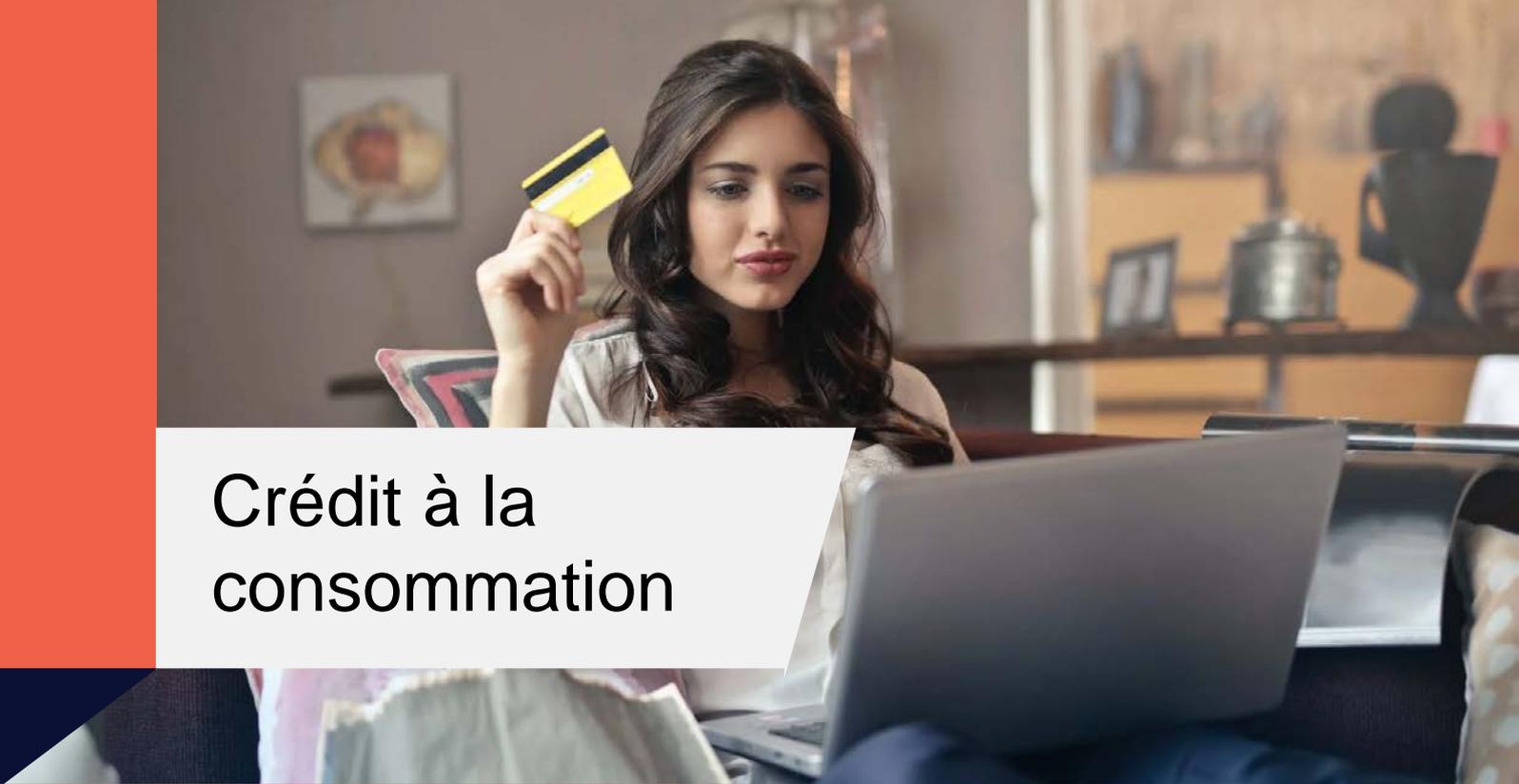
Le secteur des cautions est le seul secteur, avec les PSI, parmi les secteurs représentés à l'ASF, qui a connu en 2020 une croissance de son activité.

Cette croissance est principalement portée par la croissance des cautions aux particuliers, qui représentent en 2020 94,8% des engagements des sociétés de caution.

Si lors du premier confinement du printemps 2020, l'impossibilité pour les particuliers de visiter des logements a induit une forte baisse d'activité (l'un des leaders du secteur évoquait une baisse de l'ordre de 45%), le marché est fortement reparti dès la fin du confinement, porté par des taux immobilier qui restent très bas.

Les acteurs des cautions s'attendent néanmoins à subir l'impact d'une prochaine sinistralité des entreprises, liée au fait que les PGE ont permis de soutenir et de maintenir en vie de nombreuses entreprises.

Toutefois, plusieurs acteurs nous ont affirmé que cette sinistralité des entreprises, si elle se produisait, ne serait pas brutale mais s'étalerait dans le temps, et les sociétés du secteur se disent prêtes à y faire face.



Crédit à la consommation

DÉFINITION

Le crédit à la consommation est une catégorie de crédit accordée par un établissement financier, directement ou par le biais d'un marchand, à un particulier agissant à des fins non professionnelles pour financer l'achat de biens de consommation (voiture, informatique, meubles...) à l'exception des biens immobiliers.

Les crédits dits « non affectés »

Le client peut disposer librement du montant accordé. Il peut s'agir de prêts personnels ou de crédits renouvelables. Le crédit renouvelable est parfois associé à une carte de crédit délivrée par un établissement de crédit ou une société de financement, et peut être proposé sur le lieu de vente.

Il existe deux grands types de crédit à la consommation

Les crédits dits « affectés »

Les crédits sont liés aux biens ou aux services qu'ils financent. Ils sont souvent directement proposés sur le lieu de vente physique ou en ligne lors de l'achat (grandes surfaces, distribution spécialisée, concessions automobiles, sites marchands...).

Cas de la location avec ou sans option d'achat

Bien que n'étant pas un crédit dans sa définition, la location avec ou sans option d'achat est une autre forme de financement de l'usage ou de l'achat de biens de consommation. Le bien est mis à disposition contre paiement de loyers, et la levée de l'option d'achat permet de devenir propriétaire du bien. Ce type de financement est assimilé à un crédit affecté à la consommation.

Les principaux acteurs du marché sont les banques de détail traditionnelles ainsi que leurs filiales spécialisées, les banques en ligne, mais aussi les constructeurs automobiles et des grands acteurs de la distribution, via leur filiale bancaire.

Certaines de ces filiales sont rattachées à la convention collective IDCC 0478 alors que d'autres sont sur la convention collective de leur maison mère.

→ Codes NAF

Dans la catégorisation proposée par l'INSEE, le code NAF des entreprises spécialisées dans le crédit à la consommation est majoritairement le 64 92Z « Autre distribution de crédit ». Certaines structures sont également sur le code 64 19Z « Autres intermédiations monétaires ».

Evolution du paysage concurrentiel

Le paysage concurrentiel du marché français reste assez stable pour deux principales raisons :

- 1 Il est nécessaire d'être un établissement de crédit ou une société de financement pour réaliser du crédit à la consommation, ce qui constitue une forte barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants.
- 2 Les banques de réseau sont très agressives en termes de tarification des crédits consommation, ce qui maintient des taux d'usure et des taux moyens pratiqués très bas.

Souvent, les nouveaux entrants s'appuient sur des acteurs déjà en place ou se positionnent sur des produits spécifiques tels que le micro-paiement, le paiement fractionné, etc., qui ne sont pas couverts par la loi sur le crédit à la consommation. Sur ces nouveaux produits, la réglementation est plus légère, il faut seulement un agrément d'établissement de paiement ou de crédit, ce qui permet à des acteurs plus agiles de percer sur ce marché.

Développement des partenariats

Les filiales des banques spécialisées dans le crédit consommation et les banques en ligne accentuent leurs partenariats avec différents types de partenaires : des enseignes de commerce, y compris de commerce en ligne telles qu'Amazon, des assureurs, des courtiers ou encore des Fintech. Ces partenariats peuvent avoir plusieurs objectifs : faire plus de volume sur des produits

financiers existants en s'appuyant sur les partenaires (nouveaux lieux de commercialisation, service commercial du partenaire...), élargir leur base de clientèle pour ensuite faire du *cross-selling* (augmentation du nombre de prospects...), collecter et exploiter de la donnée, proposer des nouveaux produits financiers ou services (développement de la vente d'assurance ou de prévoyance, meilleure expérience client...), améliorer l'image de marque de l'entreprise...

Les métiers de la monétique se développent grâce à ces deux faits : le développement de partenariats avec des enseignes de e-commerce nécessite d'avoir des compétences pointues et renforcées pour gérer les paiements. Les acteurs qui émergent sur ces sujets sont très positionnés sur la monétique.

Evolution du « business model »

La réduction des taux d'intérêt des produits de crédit à la consommation a entraîné une diminution des marges réalisées. Les acteurs ont augmenté leurs volumes et investi fortement dans la maîtrise du risque afin de préserver leur chiffre d'affaires.

La digitalisation et l'accès à la donnée permis par l'*open banking* impacte la chaîne de valeur du crédit à la consommation, notamment dans la conception et le marketing des offres et dans l'octroi et la gestion du risque. Des investissements dans ces domaines permettent de répondre aux nouvelles exigences de la relation client, réduire les coûts liés à l'acquisition des clients, et faciliter les décisions d'octrois de crédits.

Etat des lieux et historique

L'encours des crédits à la consommation aux particuliers était de **188,1 milliards d'euros en France à fin 2020** selon la Banque de France. Après une croissance de l'activité depuis 2015, favorisée par la baisse des taux d'intérêt qui ont chuté de plus de 30% entre 2013 et 2020, il a connu une stagnation sur l'année 2020.

Sur ce marché, les entreprises de la convention collective IDCC 0478, et en particulier les entreprises adhérentes à l'ASF, sont fortement présentes. En effet, la part des adhérents de l'ASF dans l'encours total en France atteignait 42,8 % à fin 2020. Quelques entreprises de la convention collective en dehors du périmètre de l'ASF sont présentes sur le marché, en particulier sur le rachat de crédit.

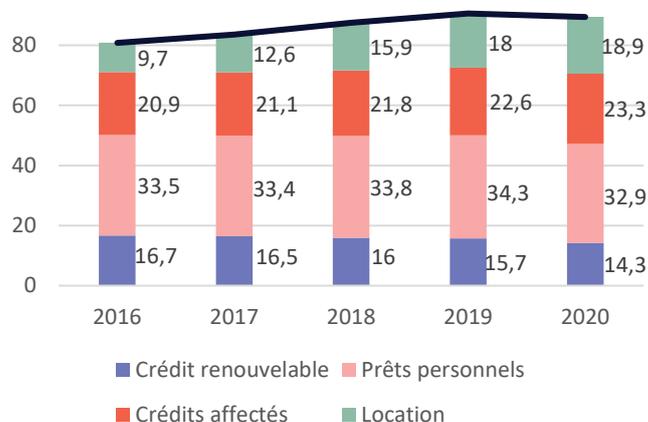
Selon les données de l'ASF, la production de crédit à la consommation en croissance entre 2013 et 2019, a connu une baisse de 11,7% en 2020, liée à la crise de la Covid 19 avec la mise en place de mesures de confinement de la population et de restriction de l'ouverture des commerces et des concessions. Ces dernières années, il y a eu un effondrement du crédit renouvelable, parfois au profit des découverts bancaires, et une émergence des produits de locations. Cela correspond à l'évolution de la consommation de la propriété vers l'usage. En conséquence, les

crédits non affectés et les locations tirent la croissance du secteur depuis une dizaine d'années.

• Crédit à la consommation et location

Production – Milliards d'euros

Données annuelles de l'ASF



Sous-jacents du marché

Les variations des encours de crédit à la consommation en France, et plus généralement en Europe occidentale, sont à mettre en relation avec des déterminants macroéconomiques et notamment l'évolution du PIB et du chômage. Cela impacte le pouvoir d'achat des ménages et donc leur consommation. En particulier, le marché du crédit à la consommation est fortement corrélé aux marchés de l'automobile et de l'amélioration de l'habitat et aux biens d'équipement du foyer qu'il finance.

Impact de la crise de la Covid-19

L'impact de la crise de la Covid-19 a été important sur le crédit à la consommation avec un recul de 11,7% de la production, ce qui constitue la plus forte chute du secteur depuis 2009. Cela est corrélé aux diminutions significatives d'immatriculations d'automobiles, notamment sur les véhicules neufs. Toutefois, les évolutions divergent selon le mode de financement, les crédits affectés ayant plus pâti de la crise que la location avec option d'achat (LOA). A contrario, la crise a eu un impact modéré sur les financements des biens d'équipement du foyer. L'évolution des différents segments du crédit à la consommation sur l'année 2020 se décompose comme suit :

- **Prêts personnels** : en recul de 18,5%
- **Crédits renouvelables** : en recul de 12,3% (ce qui dépasse le décrochage de 2009)
- **Crédits affectés** : en recul de 6,4%. La très forte baisse due au premier confinement du printemps 2020 (-29% au deuxième trimestre) a été compensée au second semestre, puisque le secteur a renoué avec la croissance (+9,6% au troisième trimestre et +1% au quatrième)
- **Location avec Option d'Achat (LOA)** : en recul de 4,2%



Le crédit-bail

DÉFINITION

Le crédit-bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise et une société de crédit-bail. Ce contrat est assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. Durant la durée de la location, la société de crédit-bail est propriétaire du matériel ou du bien acheté auprès du fournisseur.

Ainsi, une entreprise peut généralement, à l'issue d'un contrat de crédit-bail, choisir l'une des trois options suivantes :

- 1 Lever l'option d'achat du bien au prix qui aura été fixé lors de la signature (c'est ce qu'on appelle la valeur résiduelle du bien)
- 2 Restituer le bien au crédit-bailleur
- 3 Prolonger l'opération de crédit-bail

Il existe deux types de crédit-bail

Le crédit-bail mobilier

Le crédit-bail mobilier permet de financer tous les équipements à usage professionnel. Un autre type de financement locatif, la location sans option d'achat, qui ne prévoit pas une « option d'achat » à la fin du contrat est également utilisé. Ce mode de financement peut être proposé directement aux entreprises, professionnels et collectivités territoriales ou par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires.

Le crédit-bail immobilier

Les contrats de crédit-bail immobilier peuvent financer l'ensemble des immeubles à usage professionnel (industriel, commercial, bureaux). S'il ne s'agit pas d'un bien existant, l'acquisition de terrains doit être suivie d'une construction.

➔ La cession-bail (ou lease-back)

La cession-bail est un sous-produit du crédit-bail immobilier, qui consiste pour une entreprise à vendre un immeuble dont elle est propriétaire à une société financière, qui le lui remet à disposition sous la forme d'une opération de crédit-bail immobilier. Une entreprise peut avoir recours à cette opération pour divers motifs : générer des capitaux pour financer des investissements, améliorer son ratio d'endettement, alléger son bilan...

• Le crédit- bail mobilier

Le marché du crédit-bail mobilier est dominé par les banques et leurs filiales dédiées qui capitalisent sur leur réseau ou développent des stratégies de partenariat. À leurs côtés interviennent également sur ces segments d'autres acteurs via leurs filiales de financement spécialisées, dont des constructeurs automobiles, des groupes informatiques, des conglomérats industriels, mais aussi des acteurs indépendants.

• Le crédit- bail immobilier

On retrouve sur le marché du crédit-bail immobilier trois grandes catégories d'acteurs.

- 1 Des filiales de groupes bancaires français
- 2 Des filiales de groupes étrangers : leur nombre est assez réduit en France



Codes NAF

Dans la catégorisation proposée par l'INSEE, le code NAF des entreprises spécialisées dans le crédit-bail est majoritairement le 64 91Z « Crédit-bail ». Certaines structures sont également sur le code 6419Z « Activité l'intermédiation monétaire ».



Codes NAF

Les sociétés de crédit-bail immobilier sont identifiées selon les entreprises par les codes APE/NAF suivants : 6491Z « Crédit-bail », 6492Z « Autre distribution de crédit », 6419Z « Autres intermédiations monétaires ».

Evolution du paysage concurrentiel

• Le crédit- bail mobilier

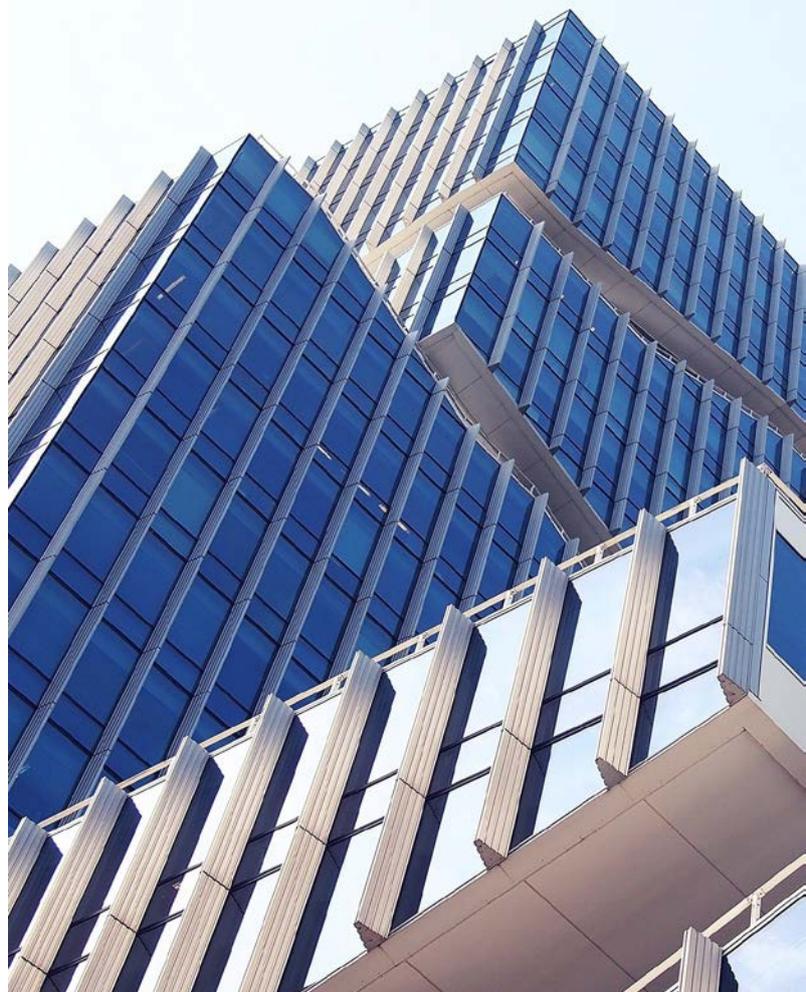
Peu d'évolution et de nouveaux entrants sur le crédit-bail car le marché est très réglementé et concurrentiel.

• Le crédit- bail immobilier

Le paysage des acteurs du crédit-bail immobilier s'est concentré depuis dix ans, et on ne compte plus aujourd'hui qu'environ quarante acteurs. Cette baisse du nombre d'acteurs n'est pas tant liée à des fusions-acquisitions qu'au retrait de certaines sociétés du segment du crédit-bail immobilier, en raison de l'érosion continue du marché depuis plusieurs années.

Ainsi, si l'on considère le marché du financement d'immobilier d'entreprise de façon globale, la part de ce mode de financement dans le marché est passée de

41,6% en 2010 à 12,6% en 2018.



• Le crédit- bail mobilier

Etat des lieux et historique

Selon les données de l'ASF, le montant des investissements du crédit-bail mobilier s'élève à 13,8 Mds d'euros en 2020.

La répartition en 2020 du financement selon le type de bien était la suivante selon l'ASF :

- 16,6 milliards d'euros pour les véhicules utilitaires et industriels, voitures particulières, ...
- 3,7 milliards d'euros pour les équipements informatiques et de bureautique
- 8,9 milliards d'euros pour les matériels d'équipement divers



• Le crédit- bail immobilier

Etat des lieux et historique

Le marché du crédit-bail immobilier est fortement corrélé à la conjoncture économique, la demande de nouveaux locaux par les entreprises étant étroitement liée à leur activité.

L'activité de crédit-bail immobilier a ainsi fortement diminué depuis la crise de 2008 (41,6% de l'investissement en immobilier d'entreprise, contre 12,6% en 2018). Elle a notamment été pénalisée par le renforcement des contraintes réglementaires pour les établissements de crédit, qui obligent notamment les sociétés à couvrir davantage les opérations avec des capitaux propres.

On remarque toutefois un rebond en 2018 et 2019, qui serait porté par deux paramètres :

- L'entrée en vigueur de la norme comptable IFRS 16 qui a favorisé le crédit-bail
- La montée en puissance dans la société de l'usage plutôt que la propriété

Impact de la crise de la Covid-19

La crise de la COVID-19 a entraîné une contraction de -11% par rapport à 2019 du fait de l'effondrement des investissements. Cependant 27,4% du total des investissements des entreprises en biens manufacturés ont été financés par crédit-bail en 2020 contre 24,1% en moyenne sur les dix dernières années.

Dans l'environnement économique complexe actuel, les entreprises du crédit-bail élargissent leur cible. Alors qu'elles se focalisaient sur les grands comptes, elles essaient de plus en plus de cibler les TPE et PME, qui constituent un relai de croissance. Pour cela, les banques peuvent s'appuyer sur leur réseau d'agences et les constructeurs automobiles sur leurs concessions. Les entreprises du crédit-bail mobilier développent également des partenariats afin d'avoir un meilleur accès à cette clientèle.

Impact de la crise de la Covid-19

La crise sanitaire a marqué un coup d'arrêt au redressement du crédit-bail immobilier débuté en 2018, l'année 2020 étant marquée par une chute globale de 23,4% par rapport à 2019.

Si l'on observe les types de produits affectés par la chute, on observe que c'est logiquement, dans un contexte de confinement et de développement inédit du télétravail, le secteur des locaux de bureaux qui est le plus affecté par la chute de la production (-43,1% par rapport à 2019), ainsi que les bâtiments industriels (-22,3%) et commerciaux (-21,2%).

➔ Le marché du crédit bail immobilier est très corrélé à l'évolution des taux d'intérêt, un contexte de faible taux ayant une influence sur le prix du crédit-bail immobilier.



Le financement du logement

DÉFINITION

Le financement du logement regroupe des acteurs spécialisés dans le financement immobilier pour les particuliers :

- 1 Sociétés de crédit acquéreur classique
- 2 Sociétés du réseau du Crédit immobilier de France qui proposent des prêts pour le financement de l'acquisition ou de l'amélioration d'un logement

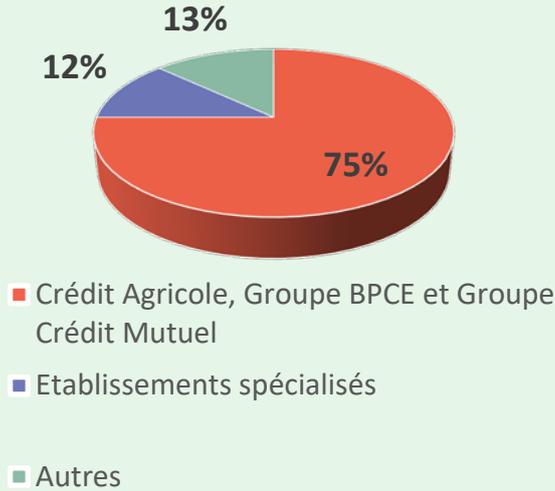
Typologie des acteurs

Le marché du financement du logement est dominé par les grandes banques françaises.

- Acteurs du marché du financement de logement (en parts %)

Données Banque de France (2019)

Données ASF (2019)



FOCUS:

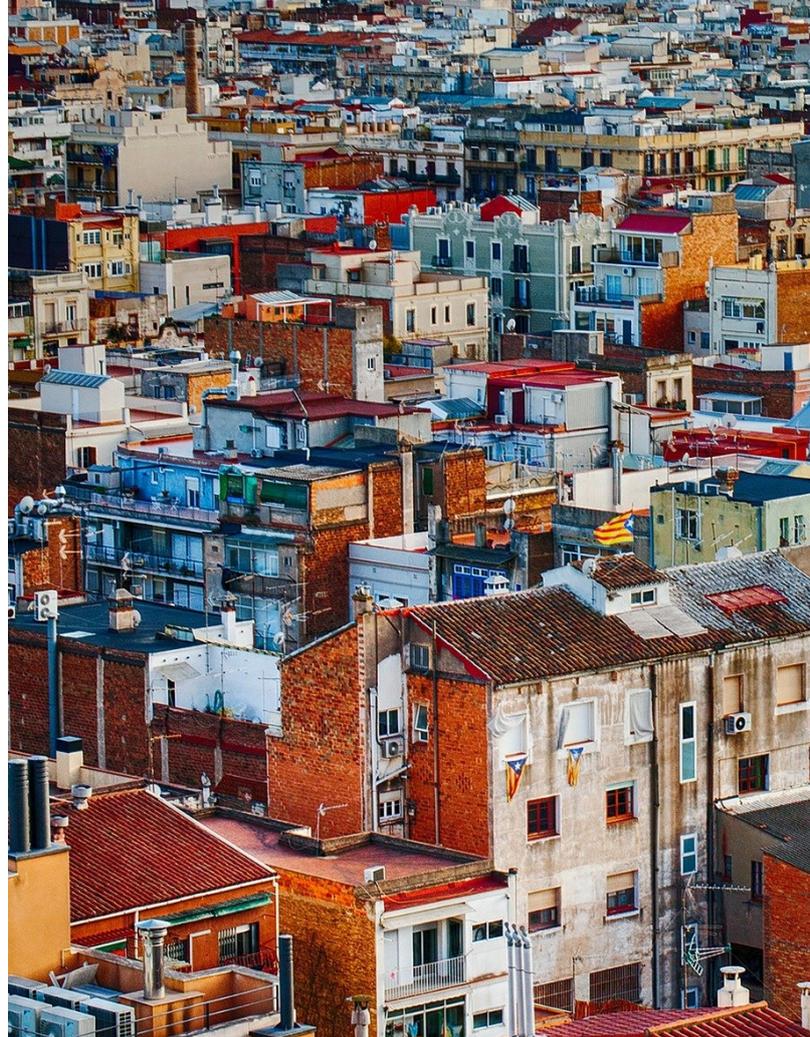
Action Logement est un groupe qui facilite l'accès au logement pour les salariés et qui est financé via une participation des entreprises de plus de 20 salariés appartenant au secteur privé non agricole appelée Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC).

→ Codes NAF

Dans la catégorisation proposée par l'INSEE, le code NAF des entreprises spécialisées dans le financement du logement sont multiples et notamment les codes 64 92Z « Autre distribution de crédit », 64 19Z « Autres intermédiations monétaires » et 66 12Z « Courtage de valeurs mobilières et de marchandises ».

Evolution du paysage concurrentiel

Depuis la crise de 2008, il y a eu un grand bouleversement sur les distributeurs du crédit immobilier. En effet, les acteurs spécialisés du crédit immobilier ont été particulièrement impactés par des difficultés de refinancement. Selon les interlocuteurs que nous avons interrogés, les établissements spécialisés ont dû diversifier leurs activités afin d'être pluriactivités. Leur nombre s'est fortement réduit ces dernières années et ceux encore sur le secteur en général s'arrêtent peu à peu de développer de nouveaux produits.



• Le crédit- bail mobilier

Etat des lieux et historique

Selon les données de la Banque de France, le montant des nouveaux crédits à l'habitat aux ménages correspondant aux offres acceptées durant l'année 2020 s'est établi à

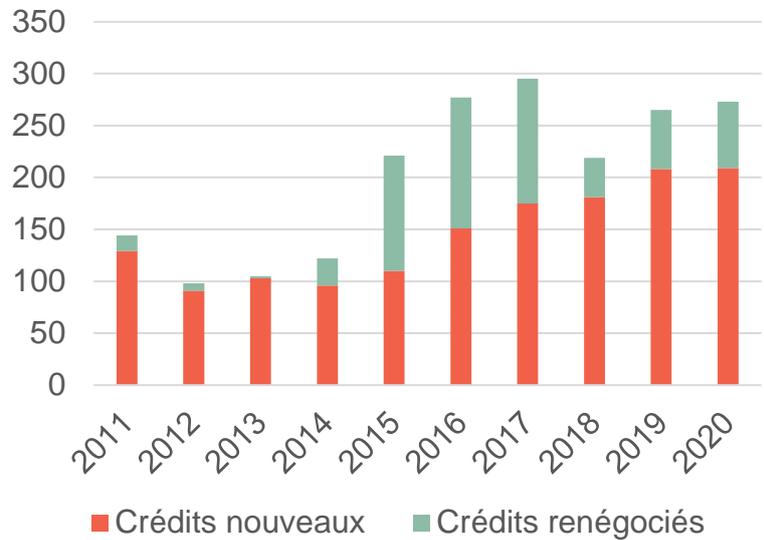
273,3 milliards d'€

La production annuelle progresse ainsi de **+3,4%** sur un an à fin décembre 2020.

Les montants importants de nouveaux crédits s'expliquent tant par le dynamisme des achats de biens immobiliers financés à crédit que par la hausse des prêts renégociés en interne ou rachetés en externe.

• Production annuelle de crédit de l'habitat (crédits aux ménages en milliards d'€)

Données Banque de France (2021)



Selon les données de l'Observatoire des Crédits aux Ménages, la production de crédits du secteur concurrentiel a représenté en 2020 93% du total, un chiffre stable..





Prestataire de services d'investissements et gestion d'actifs

DÉFINITION

Les prestataires de services d'investissement (PSI) regroupent un ensemble d'acteurs agréés qui délivrent leurs services et conseils aux ménages et aux investisseurs, pour le financement des entreprises. Ils contribuent à orienter l'épargne vers les entreprises.

Les prestataires de services d'investissement sont :

- 1 Les entreprises d'investissement
- 2 Les sociétés de gestion de portefeuilles
- 3 Les établissements de crédit qui ont reçu l'agrément requis pour fournir un certain nombre de services d'investissements

Pour l'AMF, les Prestataires de Services d'Investissement (**PSI**) sont les entreprises d'investissement et les établissements de crédit ayant reçu un agrément pour fournir des services d'investissement.

Le marché se compose de filiales d'établissements de crédit qui concentrent encours et effectifs, avec notamment 5% des acteurs qui concentrent 48% des effectifs (AMF).

Deux tiers des sociétés de gestion sont des sociétés entrepreneuriales qui exercent principalement en gestion privée, gestion alternative, multi gestion, immobilier ou encore en capital investissement.

Les profils des sociétés de gestion de portefeuilles sont très hétérogènes. Les sociétés adaptent leur stratégie à leur type

d'actionnariat (personnes physiques, établissement de crédit, entreprises d'assurances et prestataires de services en investissement) et leur taille.



Codes NAF

Les sociétés de gestion sont réparties sur les codes NAF suivants ; 66 30Z « Gestion de fonds », 66 19B « Autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a. », 64 30Z « Fonds de placement et entités financières similaires » et 64 99Z « Autres activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a. ».

Evolution du paysage concurrentiel

A moyen-long terme, le Brexit pourrait avoir un impact sur le paysage concurrentiel au niveau européen, et sur la localisation des sociétés de gestion.

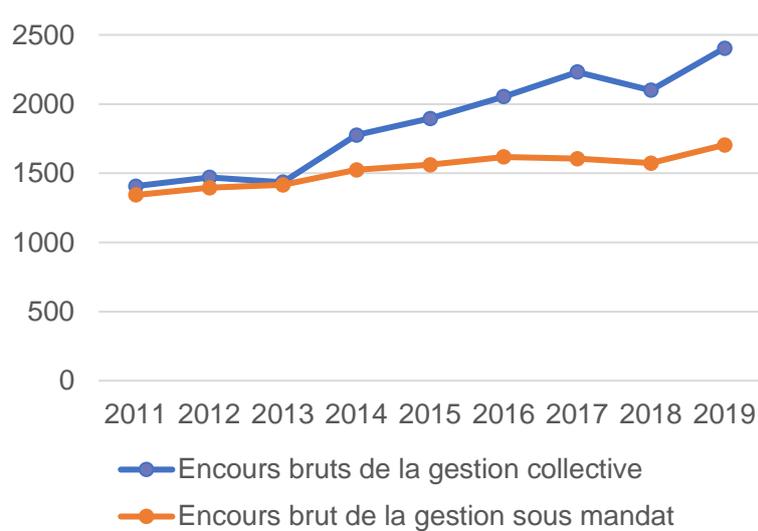


TENDANCES DE L'ACTIVITÉ

Etat des lieux et historique

Selon l'Association Française de la Gestion Financière (AFG), il y a 4 355 milliards d'euros sous gestion en 2020 pour 11 000 fonds d'investissement.

- **Evolution des actifs globaux (en milliards d'€)**
Données AMF(2020)



Impact de la crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a provoqué en mars 2020 une chute brutale des valeurs boursières, mais qui a été suivie d'une reprise. Néanmoins, l'impact sur l'activité des sociétés de gestion a été très limité. En effet, l'impact de la crise sur la Bourse a constitué un point d'entrée intéressant, ce qui a favorisé la collecte de fonds.



Les critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance)

La finance durable s'impose clairement comme un enjeu majeur et incontournable. Il y a de plus en plus de fonds respectant des critères extra-financiers de développement durables.

Ces fonds sont certifiés ISR (Investissement Socialement Responsable), un label français créé en 2016 qui vise à rendre plus visibles les produits d'investissement socialement responsables.

**365 fonds
labelisés
(2019)**

+91%



**700 fonds
labelisés
(Juin 2021)**

Cette évolution a un impact sur les collaborateurs des entreprises.

Des dispositions du règlement européen 2019/2088 dit Sustainable Finance Disclosure (SFDR) sont entrées en application le 10 mars 2021.

Aussi, les établissements commencent à se doter de responsables ESG afin de comprendre comment concrètement appliquer les recommandations.

Les collaborateurs ont pris conscience des enjeux au niveau juridique et de la conformité mais doivent être régulièrement formés sur les évolutions en cours et sensibilisé sur les tendances du marché vis-à-vis des clients et des fournisseurs, de la transition énergétique...



Les SOFERGIE

DÉFINITION

Les Sociétés de Financement des économies d'énergie (SOFERGIE) ont été créées pour financer l'efficacité énergétique et plus globalement la transition écologique. Les SOFERGIE s'adressent aux entreprises, aux agriculteurs et aux acteurs publics.

Elles proposent des solutions de financement de crédit-bail immobilier et mobilier, de location simple et de crédit, adaptées au rythme de l'évolution des marchés et de la réglementation. Elles sont l'un des principaux acteurs du développement à long terme (jusqu'à 18 ans).

Les acteurs des SOFERGIE sont au nombre

de **5** selon l'ASF.

→ Codes NAF

Dans la catégorisation proposée par l'INSEE, le code NAF des entreprises est majoritairement le 64 91Z ayant l'appellation « Crédit-bail ». Une structure est également sur le code 64 92Z correspondant à « Autre distribution de crédit ».

Evolution du paysage concurrentiel

L'univers compétitif des SOFERGIE est restreint. Les SOFERGIE sont des entreprises de crédit-bail qui ont développé une forte expertise dans les domaines de :

- 1 l'efficacité énergétique
- 2 les énergies renouvelables telles que l'éolien, le photovoltaïque ou encore la méthanisation

Ce sont des établissements de crédit régis par le Code monétaire et financier. Depuis 1982, il n'est plus possible de créer de SOFERGIE.

Les acteurs ont également développé des outils pour valider la faisabilité et la rentabilité des projets.

+ En complément des offres de financement proposées par les SOFERGIE, différentes aides gouvernementales permettent de financer les travaux d'efficacité énergétique. Sous formes de prêts, de subventions ou de crédit d'impôt, elles soutiennent les investissements de rénovation énergétique des locaux comme d'amélioration des procédés industriels.

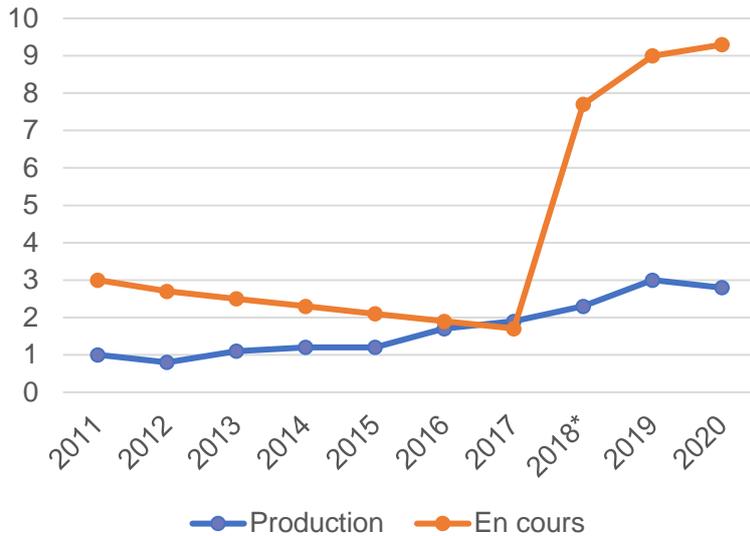


Etat des lieux et historique

Selon l'ASF, il y a actuellement 5 acteurs qui sont des SOFERGIE. Ce nombre a évolué à la baisse ces dernières années. Ces acteurs réalisent 470 opérations en 2020 qui valent 2,8 milliards d'euros.

- **Production et en cours annuelle des SOFERGIE (en milliards d'€)**

Données ASF



* Avant 2018 : seules les opérations en crédit-bail étaient comptabilisées, alors qu'après 2018 apparaissent les opérations de crédit-bail et de crédit classique.

Cette évolution est cependant contrastée selon le mode de financement. La part du financement en crédit-bail recule en production et en encours, au profit du crédit classique. Aussi, la quasi-totalité de ces financements s'effectue sous forme de crédits classiques, les opérations de crédit-bail étant quasiment à l'arrêt en 2020. Avant 2020, le poids des financements des énergies renouvelables progressait avec le passage de 1,1 milliard d'euros en 2018 à 1,5 milliard d'euros en 2019 pour le photovoltaïque/centrale solaire et de 0,8 milliard à 1,3 milliard pour l'éolien.

Impact de la crise de la Covid-19

Le secteur a été impacté par la crise de la COVID 19, qui se traduit par une baisse de

-7,5%

par rapport à 2019.





Facteurs d'évolution impactant les sociétés financières

Les avancées technologiques et les changements sociétaux transforment la plupart des secteurs économiques. Parmi ces nombreuses évolutions, nous en avons sélectionné 7 qui impactent particulièrement les sociétés financières.



La digitalisation



L'automatisation et l'Intelligence Artificielle



La gestion et l'analyse de la donnée

7 GRANDES
TENDANCES



Le passage de la propriété à l'usage



Le télétravail



Les évolutions réglementaires



Les enjeux environnementaux



La digitalisation



Définition

La digitalisation désigne au sens strict le **transfert d'un objet d'un support physique vers un support numérique**. Typiquement la digitalisation d'un dossier client papier est l'action de numériser ce dossier pour qu'il soit accessible en version digitale.

Au sens plus large, la digitalisation désigne **l'introduction de techniques informatiques dans une entreprise ou une organisation**.

Perspective historique

Depuis plus d'une dizaine d'années, l'adoption massive des nouvelles technologies et d'Internet a engendré des transformations conséquentes au sein des entreprises à deux niveaux :

- 1 A l'externe :** Les entreprises ont dû s'adapter aux évolutions économiques et sociétales liées à la digitalisation, avec l'essor de nouveaux acteurs tels que les GAFAs, le développement de l'e-commerce, l'émergence des réseaux sociaux, l'augmentation de la concurrence avec les banques en ligne...
- 2 A l'interne :** elles ont modifié leur mode d'organisation, fait évoluer leurs offres et services pour répondre aux nouvelles attentes des clients et repensé la relation client en y intégrant notamment les canaux digitaux (site internet, application mobile...).

Dans le secteur financier, la prise de conscience de l'importance stratégique de la digitalisation a été précoce. En conséquence, à l'instar du secteur bancaire, la maturité numérique des acteurs des sociétés financières est importante : le niveau de digitalisation est

avancé dans les plus grands groupes et se développe fortement pour les plus petites entreprises. Concrètement, la digitalisation se traduit par l'implémentation de nouveaux outils de travail pour faciliter les échanges à distance tels que la signature électronique ou la Gestion Electronique de Document (GED), ou encore par la numérisation massive de documents anciennement papier : attestations ; demandes de prêt, accords de prêt, assurances, cautions.

Impact de la crise COVID

La transformation digitale s'est accentuée ces dernières années, en particulier depuis la crise de la Covid-19, pour tous les acteurs des sociétés financières. En imposant la distanciation sociale, cette crise a imposé le travail à distance et le recours aux canaux digitaux dans la relation client. De nombreuses entreprises ont continué leurs activités grâce à la digitalisation qui leur a permis d'effectuer de nombreuses tâches à distance. Cela a permis de réduire l'écart du niveau de digitalisation entre les petites entreprises et grosses structures. En effet, la crise a conduit les plus petites entreprises à une «digitalisation forcée».

Néanmoins, il convient de souligner la différence des situations entre les entreprises des sociétés financières qui offrent des services aux particuliers (B2C) et celles qui en offrent aux entreprises (B2B). Les entreprises orientées en contact direct du consommateur, par exemple dans le secteur du crédit à la consommation, du financement du logement ou du transfert d'argent, traitaient déjà avec leurs clients à distance et avaient déjà développé leurs canaux digitaux. A contrario, les entreprises plutôt orientées B2B avaient des interactions clients très majoritairement en physique et n'étaient pas habituées au digital et au distanciel.

SUR LES SALARIÉS

➔ Pour faire face aux changements digitaux, et en particulier à la prise en main et assurer la gestion des outils digitaux qui se développent et évoluent régulièrement, **les salariés doivent sans cesse s'adapter et développer de nouvelles compétences**. Une des tendances générales est que les entreprises valorisent la capacité d'adaptation des salariés. Néanmoins, un enjeu important pour les entreprises est de mettre en place des outils digitaux simple d'utilisation et de limiter la complexité informatique qui impacte négativement le quotidien des salariés. Ces derniers doivent être accompagnés dans la prise en main des outils.

➔ Les métiers commerciaux et de la relation client sont particulièrement impactés. Les clients utilisent de nombreux canaux de communication pour échanger, ce qui nécessite de maîtriser la communication multicanale. Aussi, les clients sollicitent de moins en moins des conseillers pour effectuer des opérations courantes au profit de l'utilisation de sites web et d'applications. Cependant, lorsque leur demande est précise et complexe, ils ont besoin de parler à un être humain en direct pour être rassurés et accompagnés. Ils souhaitent même de plus en plus être accompagnés par un seul et même conseiller de bout en bout. La qualité de la relation client lors de ces moments d'échange devient essentielle afin de fidéliser les clients et fait partie des valeurs du marché.

➔ La digitalisation vient aussi en support des équipes commerciales et des partenaires lors de la vente des produits. Les équipes commerciales sont de mieux en mieux équipées pour répondre sans délais aux clients. Par exemple, les vendeurs en magasin ont des tablettes simples d'utilisation pour faciliter l'octroi de crédit à la consommation : le vendeur remplit sur la tablette toutes les informations déclaratives du client (pièces justificatives nécessaires au-dessus de 3K€), ce qui permet une première interrogation du fichier Banque de France. Ensuite, soit la demande est acceptée, soit l'humain reprend le relais et la demande subit une étude complémentaire.

SUR L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

La digitalisation et l'évolution des réglementations ont favorisé l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché en réduisant les barrières à l'entrée. Aussi, depuis plus d'une dizaine d'années, des start-ups dans le domaine de la finance, que l'on nomme Fintech, se sont développées. Elles sont ce que l'on appelle des *pure-players*, car elles ne proposent leurs services qu'en ligne.

Leur développement varie en fonction des secteurs des sociétés financières.

Certains secteurs comme celui de l'affacturage ne constatent que très peu de concurrence de la part des Fintech parce que leur activité requiert un apport conséquent de fonds propres, un réseau développé et un respect pointu des réglementations, ce qui constitue des barrières à l'entrée difficiles à franchir pour des jeunes pousses.

A l'inverse, la branche des crédits à la consommation connaît de nombreuses arrivées de start-ups innovantes qui bousculent le marché en captant des éléments de la chaîne de valeur ou en s'immisçant dans des marchés de niche peu exploités par les entreprises établies (crédit aux personnes à fort risque de défaut, ...).

Dans tous les cas, les acteurs traditionnels voient ces nouveaux entrants comme des opportunités pour identifier les nouvelles tendances plutôt que comme des menaces pour leur activité.

De plus, certaines entreprises s'emparent de technologies innovantes en rachetant ces *pure-players* pour développer leur activité et intégrer les évolutions technologiques.



Cette restitution de l'impact de la digitalisation sur les différents secteurs n'est pas exhaustive.

Affacturation

L'émergence de Fintech au début des années 2010 a obligé les acteurs historiques à accélérer leur digitalisation car celles-ci ont établi des standards technologiques (possibilité de souscrire un contrat en ligne, dématérialisation des factures, ...) qui ont rendu plus fortes les exigences des clients.

La numérisation de l'offre (associée à une simplification des tarifs, une communication orientée vers les petites et moyennes entreprises, et une flexibilisation de l'offre de produits) a favorisé le développement de l'affacturation vers les TPE, qui étaient autrefois peu clientes.

Cautions

Les sociétés de cautionnement qui garantissent les crédits à destination des particuliers sont très avancées en matière de digitalisation, ayant entamé une transformation digitale dès les années 1990. Ainsi, aujourd'hui, la distribution de cautions, qui est intermédiée via les banques, se fait à distance et de manière automatisée.

Parmi les sociétés de cautionnement qui opèrent avec les professionnels et les entreprises, il faut distinguer les acteurs grands groupes qui sont avancés en matière de digitalisation et les acteurs concentrés sur un secteur, une profession ou une zone géographique, et qui sont moins avancés. Ces acteurs n'ont par exemple souvent pas encore créé de plateforme de mise en ligne des demandes de garanties.

Crédit à la consommation

Les entreprises du crédit à la consommation ont pour la plupart digitalisé leur service client, poussées par les nouvelles attentes de clients habitués aux services des GAFAs et autres géants du numérique.

En effet, les clients ont pris l'habitude d'utiliser dans leur vie personnelle des services, outils et applications, extrêmement réactifs et perfectionnés, y compris dans le secteur bancaire. Leur fort niveau d'exigence en termes de qualité a obligé les entreprises à proposer des interfaces clients intuitives et fluides et à améliorer l'immédiateté et la qualité de leur relation client.

Crédit-Bail

• Crédit Bail mobilier

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions sectorielles et notamment à l'IT. Les offres proposées doivent s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises. De plus, le secteur des nouvelles technologies est en pleine révolution. La mutation en cours vers le cloud supprime la réalité physique de l'actif financé. Ce phénomène crée une complexité économique et juridique inédite et impose aux entreprises de bâtir des modèles innovants de facturation à l'usage, adaptés à cette nouvelle donne.

• Crédit Bail immobilier

Le secteur est assez en retard en la matière, et devrait connaître prochainement une importante digitalisation. Cette digitalisation va surtout concerner la dématérialisation des documents et des process, le secteur du crédit-bail immobilier étant un métier qui traite encore beaucoup de papiers : les actes d'acquisition peuvent être complexes à dématérialiser, le métier commande de gérer des chantiers dans lesquels interviennent des entreprises qui ne sont pas forcément en mesure de dématérialiser leurs process.

PSI et Gestion d'actifs

Des interfaces en ligne rendent possible le traitement des opérations directement par les particuliers. La digitalisation est un enjeu important avec par exemple le déploiement de l'envoi d'emails automatiques depuis le compte des conseillers dans des entreprises.



L'automatisation & l'Intelligence Artificielle (IA)



Définition

L'automatisation désigne un procédé qui permet la réalisation d'une tâche par des machines et des programmes sans intervention de l'homme. Les tâches qui sont automatisées sont souvent répétitives, car l'automatisation a un coût, et simples car automatiser une tâche complexe est souvent fastidieux et ne donne pas toujours des résultats d'un niveau équivalent au travail de l'Homme.

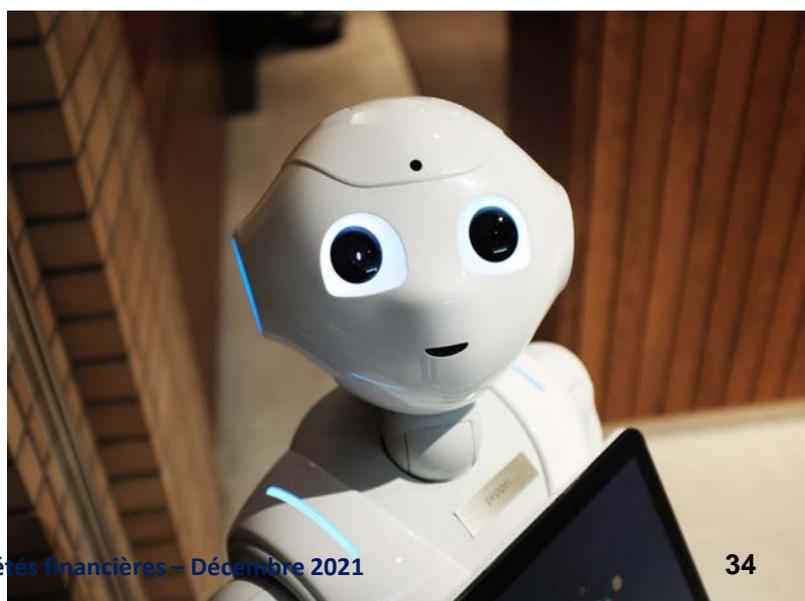
L'Intelligence Artificielle est un programme informatique apprenant par lui-même. L'IA permet la réalisation de tâche répétitives, chronophage et à faible valeur ajoutée qui ne pouvaient être automatisées, et assiste les hommes. L'IA s'est beaucoup développée grâce à l'augmentation de la puissance de calcul et de stockage mémoire, à la multiplication des données exploitables par les programmes et à la multiplication des supports informatiques permettant de s'en servir au quotidien (téléphones, objets connectés, pc, ...). Encore à ces prémices, les programmes d'IA ne cesseront de s'améliorer et deviendront de plus en plus performants dans les prochaines années.

Application dans les entreprises

L'automatisation est largement utilisée par les secteurs de l'ASF pour traiter des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée. Par exemple, la plupart des entreprises ont automatisé une partie des tâches répétitives telles que le traitement des emails ou des envois automatiques d'emails. Concrètement, des programmes détectent les expéditeurs et

classent les e-mails en fonction de leur contenu (objet, présence de pièces-jointes), identifient les spams, etc.

De même, de nombreuses entreprises utilisent l'IA pour répondre aux besoins clients. Par exemple, certaines pré-traitent les demandes clients automatiquement pour se concentrer sur les prises de décisions qui requièrent une intervention humaine. Ainsi, les dossiers qui sont validés par les salariés sont complets et respectent les conditions qui sont demandées par l'entreprise. En particulier, les technologies de lecture automatique de document (IA) sont souvent utilisées pour lire et valider des documents qu'un client fournit à une entreprise. Si un client a besoin de fournir une pièce d'identité pour effectuer une transaction, il peut la transmettre numériquement par email, via le site internet ou via l'application mobile et un programme vérifiera la conformité de la pièce fournie. L'humain n'intervient plus mis à part en cas de problème sur le traitement de tâche. Cela libère du temps aux salariés et leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée qui nécessitent d'avoir un sens critique, d'analyser le contexte et la situation ou encore d'exercer ses compétences métier.



Le cas du *Self-Care*

- ➔ **Quoi ?** Le *self-care* consiste à donner aux clients des outils ou ressources digitales pour trouver des réponses immédiates à leurs questions, transmettre des documents à l'entreprise en toute autonomie, etc. L'exemple précédemment évoqué de transmettre numériquement des documents sans recourir à un conseiller constitue du *self-care*.
- ➔ **Comment ?** Le *self-care* s'appuie sur un certain nombre d'outils « statiques » (par exemple, une FAQ rédigée par un humain sur les sites internet des entreprises) mais aussi sur de l'IA, avec par exemple les *chatbots*. Les *chatbots* sont des assistants virtuels qui répondent aux questions des utilisateurs en direct et sans délai grâce à l'Intelligence Artificielle. Le client pose une question qui est analysée par des technologies de traitement du langage naturel du *chatbot*. Ce dernier propose une réponse adaptée en se basant sur les demandes similaires. Lorsque le *chatbot* n'offre pas une réponse satisfaisante pour le client, il redirige ce dernier vers un conseiller qui pourra apporter une solution à son problème.
- ➔ **Pourquoi ?** Le *self-care* s'inscrit dans la même démarche que l'automatisation de processus dont le but est de traiter automatiquement les demandes simples et répétitives des clients. Cela permet de répondre à la volonté d'instantanéité du client et de permettre aux conseillers de se concentrer sur la résolution des problèmes clients complexes à plus forte valeur ajoutée. Aussi, cela améliore grandement l'expérience client : 72% des clients préfèrent trouver une réponse à leur question en toute autonomie plutôt que de s'en référer à un service client.

L'IA pour réduire les risques & améliorer le *scoring*

L'IA est également de plus en plus utilisée dans l'analyse des risques. L'analyse de la donnée et l'établissement de modèles statistiques et qualitatifs peuvent être utilisés afin de fixer justement le prix d'un produit ou d'un service en tenant compte du niveau de risque.

- ➔ Grâce à l'IA, les entreprises peuvent traiter énormément de données et créer des modèles robustes impossibles à modéliser à la main pour calculer le juste prix d'un produit. Le salarié peut valider l'analyse proposée en faisant preuve d'esprit critique et en mettant à profit son expérience.

L'IA permet également d'automatiser dans une certaine mesure des décisions d'octroi grâce à l'analyse de données et l'utilisation d'algorithmes pour mesurer le risque.

- ➔ Dans le crédit à la consommation, des acteurs utilisent des programmes pour préapprouver des crédits. Ces algorithmes s'appuient sur une analyse minutieuse des comptes des clients (dépenses, habitudes de consommation, temps passé à découvert, ...) pour anticiper leur capacité de remboursement et donc établir des scores de crédit pertinents. Cela permet également de cibler des clients qui ne peuvent pas contracter de crédits auprès des acteurs traditionnels. Des start-ups en avance sur la technologie louent leurs algorithmes à de grosses sociétés de crédit à la consommation pour les aider à capter des clients.

Dans cette évolution, le rôle de l'humain reste essentiel. C'est lui qui a le dernier mot sur la machine, et les tâches complexes non automatisables sont toujours gérées par des salariés. L'IA et l'automatisation sont des outils qui permettent aux équipes de se concentrer sur des process moins répétitifs, plus stimulants et à plus forte valeur ajoutée.



La gestion et l'analyse de la donnée

La donnée est de plus en plus utilisée à tous les niveaux de l'entreprise. Nous pouvons distinguer deux principales finalités :

Finalité IT

Le rôle de la donnée est essentiel pour développer des algorithmes IA. En effet, tous les programmes d'IA se nourrissent de données pour alimenter les algorithmes et les développeurs ont bien souvent besoin d'analyser au préalable de grandes quantités de données pour pouvoir construire des algorithmes pertinents, notamment prédictif.

Il y a **deux principales finalités** liées à l'exploitation de la donnée

Finalité métier

Les métiers utilisent de plus en plus la donnée pour faciliter leur prise de décision et améliorer leurs performances et processus. C'est particulièrement le cas de certains services comme le marketing et le service client. Par exemple, la donnée collectée sert à cibler les campagnes publicitaires, identifier de nouveaux prospects ou à modéliser et prédire la customer lifetime value (la valeur totale d'un client sur tout le cycle de sa relation avec l'entreprise).

Aussi, les entreprises commencent à :

- 1 **Mettre en place des méthodes pour collecter, stocker et analyser la donnée.** La première étape consiste souvent à collecter la donnée. Cette donnée peut avoir été produite par l'entreprise (chiffre d'affaires, information produits...) ou collectée en externe sur les réseaux sociaux, les sites des concurrents.... Pour faciliter cette collecte de données exploitables, certaines entreprises ont développé des partenariats avec des géants comme Amazon, comme dans le cas dans le secteur du crédit à la consommation.
- 2 **Définir des stratégies de gestion de la donnée qui permettent de découpler la donnée collectée,** c'est-à-dire de la rendre accessible à tous au sein de l'entreprise.

De nombreuses start-ups se spécialisent dans l'accompagnement des entreprises dans la définition et l'implémentation d'une stratégie de gestion de la donnée dans leur organisation. Les entreprises des sociétés financières sont plus ou moins avancées dans cette démarche.

L'Open Banking se démocratise en Europe

L'importance accordée à la donnée est d'autant plus forte que l'Open Banking se démocratise en Europe. L'Open Banking désigne un système bancaire dans lequel les entreprises (avec l'accord préalable des clients) peuvent partager leurs données financières à des banques ou des tiers fournissant des services bancaires (notamment les Fintechs). Introduit avec la Directive sur les Services de Paiement (DSP2) en janvier 2018, cela a permis à de nombreux pure-players d'accéder à des marchés fermés auparavant car ils n'avaient pas accès à des sources de données exploitables pour construire leur offre de service. Ainsi le secteur du crédit à la consommation, par exemple, a vu ses barrières à l'entrée être réduites lorsque l'Open Banking a été mis en place.

La gestion et l'analyse de la donnée est une problématique centrale pour de nombreuses organisations du marché des sociétés financières.

Il est possible de distinguer 4 enjeux majeurs:

1 L'évolution des modes d'organisations et refonte IT

La mise en place de processus de gestion de la donnée impacte l'ensemble du système IT de l'entreprise. Cela nécessite notamment de repenser la collecte, le stockage et l'accès à la donnée. La mise en place d'un espace de stockage global des données de l'organisation est généralement une étape clé dans la stratégie de gestion des données de l'entreprise.

2 Le recrutement des profils

L'importance de la donnée est croissante et de fait, les métiers qui ont pour but de l'extraire, de l'analyser ou de l'interpréter sont devenus essentiels. La grande majorité des branches fait appel à des Data Scientists, soit en interne, soit en externe. La plupart des branches ont du mal à recruter ces profils spécialisés pour plusieurs raisons : l'inégalité forte entre l'offre des métiers orientés data et la demande exponentielle des entreprises, la faible visibilité de certains secteurs de l'ASF comme l'affacturage ou la caution financière par rapport aux crédits à la consommation ou à la titrisation, la faible attractivité des branches pour les jeunes populations de data scientists qui travaillent majoritairement en start-ups, le fort turnover dans la profession.

3 La réglementation et RGPD

La collecte et l'utilisation de la donnée est encadré par de nombreuses normes et réglementations. En particulier, le règlement général sur la protection des données (RGPD) oblige les entreprises à protéger les données de leurs clients, à constamment leur demander leur accord avant de les récolter ou de les partager et à leur accorder un « droit à l'oubli » par lequel l'utilisateur demande à l'entreprise de supprimer complètement les données qu'elle a récolté sur lui. La mise en place et le respect des contraintes réglementaires peuvent être une source de coûts supplémentaires pour les entreprises des sociétés financières qui doivent mettre en place des protocoles pour les respecter et former ses équipes aux dernières réglementations.

4 L'accès aux bases de données

L'accès aux bases de données est un enjeu important. Notamment pour le crédit immobilier car il existe en France un fichier des incidents de remboursement des crédits aux particuliers (FICP) qui liste les particuliers qui ont un incident de crédit en cours, mais aucun regroupant les crédits de chacun. Au niveau européen, la commission européenne souligne un manque de partage d'information sur le crédit en Europe : les pays n'ont pas les mêmes fichiers et pas les mêmes formats, ce qui limite le crédit transfrontalier.





Le passage de la propriété à l'usage

Une évolution générale dans la société

Les sociétés contemporaines connaissent une évolution du modèle de consommation issu de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, avec un passage progressif d'une consommation via la propriété à une consommation via l'usage. Les consommateurs sont de moins en moins intéressés par l'achat, et de plus en plus par la possibilité de louer ou payer à chaque utilisation d'un produit ou service.

Les impacts sur les sociétés financières

➔ Ainsi, dans le crédit à la consommation, ce passage de la propriété à l'usage a entraîné une perte d'attractivité de certains produits au profit d'autres. Le nombre de souscriptions à des LOA (location avec option d'achat) a fortement augmenté à l'inverse de la vente à crédit pour les particuliers.

➔ Les consommateurs, moins attachés à la propriété, sont également séduits par la perspective de pouvoir changer régulièrement de véhicule et de conduire des véhicules neufs, et de profiter d'un certain nombre de services compris dans les offres de LOA (entretien notamment).

➔ Par ailleurs, à plus long terme, cette évolution de la propriété vers l'usage, si elle se traduisait par le développement d'une mobilité intégrée entre divers moyens de transport (voiture, bus, trottinette électrique...), dont notamment des véhicules autonomes détenus par des acteurs comme Uber, pourrait très fortement impacter les immatriculations de véhicules neufs et d'occasion. Il reste toutefois à confirmer que les particuliers veuillent véritablement se détourner de l'usage d'un

véhicule personnel, d'autant plus que les mouvements de périurbanisation induits par le télétravail pourraient renforcer pour de nombreux urbains habitués aux transports en commun la nécessité de se doter, que ce soit en crédit affecté classique ou LOA, d'un véhicule personnel.

➔ Cette évolution a également un impact favorable sur le crédit-bail mobilier et immobilier, bien que cette activité soit plus fortement corrélée à d'autres facteurs (taux d'intérêt et coût du crédit classique, normes comptables...).





Le télétravail



Définition

Le télétravail désigne le fait d'effectuer tout ou partie de son activité professionnelle hors des locaux de son entreprise. Si certaines entreprises avaient déjà partiellement adopté ce mode de travail, c'est la crise sanitaire qui a véritablement ancré le télétravail dans les pratiques.

Implémentation du télétravail dans les entreprises de la branche

Début 2020, le télétravail n'était encore que peu ou pas développé dans les entreprises de la branche des sociétés financières. Celles-ci ont dû s'adapter rapidement pour permettre à leurs salariés de travailler à distance.

Toutes les entreprises n'étaient pas préparées de la même manière :

★ **Les entreprises qui vendent aux particuliers** (comme le crédit à la consommation) n'ont pas eu beaucoup de mal à s'adapter à la nouvelle situation parce qu'elles traitaient déjà leurs relations clients en partie ou totalement à distance.

★ **Les entreprises qui vendent aux professionnels et aux entreprises** ont eu plus de mal car elles étaient habituées à traiter en direct avec leurs clients, et n'étaient donc pas forcément équipées.



De nombreuses entreprises situées en région parisienne avaient commencé à s'équiper en outils de travail à distance à la suite des grandes grèves des transports de la fin 2019.



Impact du télétravail sur les salariés des entreprises

Le télétravail a été pleinement adopté par les salariés des entreprises, qui souhaitent le voir perdurer post-Covid avec un rythme en moyenne de 2/3 jours par semaine.

Les organisations syndicales ont néanmoins souligné que la plupart des salariés ont fait preuve de résilience et d'adaptation, et que le télétravail a eu pour de nombreux salariés des effets négatifs, avec une augmentation des risques psycho-sociaux.

Dans de nombreuses entreprises, des gains de productivité ont été enregistrés (+22% en moyenne en 2020 pour les entreprises françaises).

Le télétravail a induit un fort changement des modes de travail.

Sur le plan organisationnel, les salariés deviennent autonomes et doivent planifier leurs activités.

Deux métiers ont été fortement impactés :

→ Les managers

Le télétravail a été parfois difficile à adopter. Certains ont ressenti une perte de contrôle sur leurs équipes et un manque d'outils de contrôle efficaces. Cela a pu entraîner un manque de confiance et un climat d'instabilité. Les managers ont aussi parfois eu des difficultés à manager des équipes multisites, ou des équipes dans un « mix » entre présentiel et distanciel.

Le télétravail a exacerbé les défauts des managers.

- Les entreprises se sont aperçues que le meilleur expert est rarement le meilleur manager, et la distance amplifie cela.
- Certains managers sont trop dans le contrôle. Ils doivent développer des Soft Skills pour être davantage dans l'anticipation et dans l'empathie, pour ne

plus être dans le contrôle mais plutôt dans l'anticipation, dans le suivi, la capacité à gérer du multisites.

Certaines entreprises ont décidé d'accompagner les managers dans ce nouveau management à distance par des formations. D'autres ont rencontré des difficultés à trouver des formations.

→ Les commerciaux

Les commerciaux qui vendent aux particuliers étaient plus habitués à la vente à distance que les commerciaux qui vendent aux professionnels et aux entreprises. Pour ces derniers, il y a eu des différences d'adaptation en fonction des générations.

Dans le cas des ventes intermédiées à travers des réseaux bancaires (comme les cautions, ou l'affacturage), il y a pourtant une évolution naturelle et déjà en gestation depuis plusieurs années, avant la crise, vers la vente à distance, avec la diminution des réseaux bancaires.

Impact sur les formations

- Selon certaines entreprises, il est difficile d'assurer un niveau de formation équivalent à avant, étant donné le peu d'offres de formations en distanciel. De plus, ceux-ci ont souvent une préférence pour le présentiel.





Les évolutions réglementaires

L'évolution constante de la réglementation nécessite une attention particulière des entreprises des sociétés financières. En effet, le secteur est caractérisé par un poids réglementaire lourd et complexe, d'autant plus que la réglementation s'effectue à deux niveaux :

- ✓ au niveau européen
- ✓ au niveau national

Certains textes de loi ou directives sont adoptés au niveau européen, obligeant les entreprises à s'adapter pour respecter les nouvelles réglementations, puis sont revus au niveau national ce qui oblige une nouvelle adaptation des entreprises notamment lorsque les lois françaises vont au-delà des directives européennes.

Ce poids réglementaire est **coûteux** pour une entreprise.

➔ D'une part, elle doit assurer une veille réglementaire et faire réaliser à ses salariés des formations obligatoires. Certaines formations sont relativement harmonisées au niveau national. Elles peuvent être perçues comme contraignantes pour les salariés qui doivent régulièrement les suivre. La constante révision des normes et textes de lois oblige les entreprises à investir en ouvrant des postes sur des métiers de veille réglementaire, qui sont parfois en tension dans certains secteurs.

➔ Elle doit aussi faire appel à des cabinets d'experts pour obtenir les autorisations pour proposer ses produits (ou bien avoir une équipe dédiée en interne).

La réglementation stricte est une importante barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants qui doivent disposer de fonds propres conséquents pour s'assurer de rester dans le cadre de la loi. Toutefois, comme

toute réglementation, il existe des vides juridiques dans lesquels s'immiscent des start-ups. C'est notamment le cas dans le secteur du crédit à la consommation.

De nombreuses jeunes pousses se placent sur **le segment des paiements fractionnés** car les opérations de ce type de service ne sont pas couvertes par la directive européenne sur le crédit à la consommation alors même que leur fonctionnement est similaire. Face à l'attractivité de ces services pour les catégories de population les moins aisées qui risquent de se surendetter. Des mesures réglementaires sont attendues sur ces nouveaux produits.

Malgré cette forte complexité, les acteurs financiers s'accordent à dire que les réglementations sont **nécessaires pour réduire les risques**, et qu'ils ont déjà adapté leur organisation pour répondre rapidement aux enjeux réglementaires.

Cette restitution de l'impact des réglementations sur les différents secteurs n'a pas vocation à être exhaustive.

Affacturage

Les principaux enjeux réglementaires qui impacteront au cours des prochaines années le marché de l'affacturage sont :

- 1 **La directive européenne CRD IV**, qui transpose les accords de Bâle III dans le droit européen, et introduit de nouvelles exigences de fonds propres
- 2 **Le nouveau règlement de l'Autorité Bancaire Européenne (EBA) concernant les "créances douteuses"**. Les factures dépassant de 30 jours leur échéance sont requalifiées depuis le 1er janvier 2021 en impayé, de quoi impacter selon la fédération européenne de l'affacturage (EUF) jusqu'à 20% des factures gérées par les factors en Europe.

Cautions

Le marché des cautions sera principalement impacté par deux grandes réglementations :

- 1 **L'impact pour la garantie des crédits à l'habitat** des craintes d'une dynamique excessive de l'endettement des ménages : le Haut Conseil à la Stabilité Financière (HCSF) a recommandé aux banques de ne pas octroyer de crédit aux emprunteurs dont le taux d'endettement serait supérieur à 33%, et de veiller à ce que la maturité des crédits à l'octroi n'excède pas 25 ans. Ces recommandations devraient devenir des obligations et passer à 35%.
- 2 **La directive européenne CRD IV**, qui transpose les accords de Bâle III dans le droit européen, et introduit de nouvelles exigences de fonds propres.

Crédit à la consommation

Il y a deux principales réglementations en cours :

- **La révision de la directive européenne sur le crédit à la consommation** qui dispose que les informations liées aux crédits doivent être présentées de manière visible et être adaptées aux appareils numériques de manière à ce que les consommateurs comprennent ce à quoi ils s'engagent. Le paiement fractionné, qui ne tombe pas sous le coup de la réglementation sur le crédit à la consommation, suscite la vigilance des autorités dû au manque de législation autour de ce nouveau mode de paiement.
- **La supervision des prêts non performants (NPL)** qui atteignaient alors 1000 milliards d'euros en Europe. Un plan d'action, publié fin 2020 par la Commission européenne, visait à faciliter les cessions par les banques de leurs prêts non performants. Cela a pour conséquence de rigidifier les parcours de recouvrement et pourrait à termes rendre plus difficile l'accès au crédit. Cependant, la crise de la COVID-19 pourrait avoir un fort impact sur les NPL. Dans un scénario publié par la BCE, le montant des NPL pourrait atteindre 1 400 milliards d'euros en fin 2022



Crédit-Bail mobilier et immobilier

La réglementation et les normes comptables peuvent avoir un impact non négligeable sur ce marché. Par exemple, la norme IFRS 16 a incité les grands comptes à privilégier les opérations de crédit-bail au détriment de la location classique et le dispositif de suramortissement pour les PME a incité les PME à recourir au crédit-bail mobilier.

Les principaux enjeux réglementaires qui impacteront au cours des prochaines années le marché du crédit-bail sont :

- 1 **La directive européenne CRD IV**, qui transpose les accords de Bâle III dans le droit européen, et introduit de nouvelles exigences de fonds propres. L'ASF souhaiterait que soit mise en place une pondération des risques ajustée pour les métiers du leasing, dont fait partie le crédit-bail immobilier.
- 2 **Le règlement Taxonomie UE 2020/852**. L'objectif de ce règlement est de définir, les bases d'une classification permettant aux investisseurs de déterminer les activités « durables sur le plan environnemental ». Ce règlement impactera les sociétés de crédit-bail qui devront montrer dans leur reporting qu'elles financent des actifs et des immeubles qui répondent à cette taxonomie.

Financement du logement

Le Haut Conseil de stabilité financière (HCSF) qui a pour mission la surveillance du système financier et l'analyse des risques susceptibles d'affecter son fonctionnement, sa stabilité et son rôle de financement de l'économie formule des recommandations, dont certaines concernent l'octroi des crédits immobiliers.

Fin décembre 2019, le HCSF avait fait une recommandation sur les conditions d'octroi du crédit immobilier en créant préconisant des critères d'octroi sur le taux d'effort des emprunteurs et la maturité du crédit, qu'il a ajusté en 2020.

PSI et Gestion d'actifs

La principale réglementation qui impacte particulièrement les sociétés de gestion est **la directive MIF2**.

Elle a pour objectif d'améliorer le fonctionnement, la sécurité et la transparence des marchés financiers et de renforcer la protection des investisseurs. La poursuite de la révision de la directive AIFM ou encore les nouveaux textes finances durables de la Commission européenne sont également des éléments à suivre de près selon l'AFG.

En conséquence, la nécessité d'adaptation aux exigences réglementaires qui sont de plus en plus nombreuses est, selon l'AMF, le principal moteur de l'augmentation des effectifs dans la gestion d'actifs, avec en particulier une augmentation des moyens humains dédiés aux métiers support notamment du contrôle interne et de la conformité.

SOFERGIE

Les principaux déterminants d'activité et risques pour les entreprises SOFERGIE sont liés aux évolutions réglementaires et à la politique française et européenne. En effet, les mesures politiques et réglementaires ont un impact direct sur le nombre de projets.

Les enjeux environnementaux



Définition

L'objectif de la « **finance verte** » est de diriger les capitaux sans uniquement prendre en compte le critère de rentabilité, mais en prenant en compte également les aspects environnementaux des investissements : des projets de transition énergétique, qui permettent le développement d'une économie durable, etc.

Les secteurs suivants des sociétés financières sont en particulier concernés par les enjeux environnementaux :

Le crédit à la consommation

Le crédit à la consommation est impacté par le **développement de la finance verte et la croissance des préoccupations environnementales**, tant du côté des régulateurs que des consommateurs, notamment du fait que les immatriculations de véhicules sont largement financées par du crédit à la consommation. L'émergence de formes de mobilité « douces » (trottinette électrique, vélo électrique, etc.), qui s'intégreraient de façon fluide dans un parcours multimodal pourrait avoir des conséquences.

L'autre impact pourrait être que les consommateurs vont de plus en plus **choisir des entreprises considérées comme responsables** ; les entreprises du crédit à la consommation devront vérifier que les entreprises avec qui elles développent des partenariats répondent bien à des critères environnementaux comme les critères ESG.

Le crédit-bail

Le développement durable impacte le crédit-bail. Le crédit-bail immobilier finance l'achat d'immeubles qui sont soumis à des normes environnementales de plus en plus strictes : si la société de crédit-bail immobilier ne prend pas en compte ces critères de façon prospective, elle peut se retrouver avec des actifs immobiliers dont la valeur serait grandement dépréciée.

Le crédit-bail mobilier est notamment impacté au niveau du financement des véhicules, alors que le secteur du transport représente la plus grande part du financement locatif de l'équipement des entreprises.

Les PSI

Les PSI sont sans doute les entreprises de la branche des sociétés financières les plus impactées par le développement de la finance verte. En effet, les fonds qui lèvent le plus d'argent sont de plus en plus les fonds labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable), ce qui est une mutation importante. Ces fonds respectent les critères extra-financiers de développement durables, et plus précisément des critères ESG.

Pour les PSI en particulier, le développement de la finance verte pose la question des labels qui certifient le caractère « vert » d'entreprises ou de fonds.



Présentation des statistiques

Les statistiques présentées dans cette partie ont pour objectif de permettre une meilleure compréhension de l'organisation des entreprises de la convention collective des sociétés financières.

Dans une première partie, un état des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières est dressé. Il donne une vision sur la taille des entreprises du périmètre, leurs effectifs, et leur positionnement sur les différents codes NAF.

La seconde partie de l'étude statistique se concentre sur les données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières. Elle permet de plonger plus en détail dans le fonctionnement des entreprises, le type de personnes qui les composent, et leur répartition sur le territoire français.

Afin d'apporter un niveau de détail supplémentaire, l'analyse statistique intègre une distinction entre les entreprises sur et hors du périmètre de l'ASF.

1. Etat des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières

Un des enjeux de l'étude est de comprendre quelles sont les caractéristiques des entreprises de la convention collective.



- Etablir un panorama des entreprises rattachées à la convention collective
- Comprendre la répartition géographique des entreprises
- Analyser la répartition des entreprises selon leur secteur d'activité en tenant compte de leur adhésion ou non à l'Association Française des Sociétés Financières (ASF)

Sources : Données de OPCO ATLAS - 2020



Atlas est l'OPCO des services financiers et du conseil. Il représente 108 000 entreprises et plus de 1,8 million de salariés sur l'ensemble du territoire métropolitain. Il réunit 15 branches professionnelles réparties dans les 4 grandes familles suivantes : Assurance, Banque, Conseil, Finance.

2. Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières

Le traitement des données sociales permet de disposer d'analyses sur les caractéristiques sociodémographiques des effectifs présents au sein des entreprises. La méthodologie employée sera décrite en annexe.



- Avoir des analyses statistiques sur les données sociales des entreprises.
- Disposer de statistiques sur des familles ou sous-familles de métiers de la cartographie.

Sources : Données de la Déclaration Annuelle des Données Sociales (INSEE – DADS, 2017)



L'INSEE est l'organe de référence en matière de statistiques publiques en France, tous domaines confondus. Il mène en propre un certain nombre d'enquêtes (notamment dans le domaine de l'emploi) et coordonne également les travaux des différents Services statistiques ministériels.

La Convention collective nationale des sociétés financières du 22 novembre 1968 (IDCC 478) régit les rapports entre les entreprises adhérentes de l'Association Française des Sociétés Financières (ASF) et leurs salariés, dans le cadre d'un dispositif conventionnel non étendu.

Il s'agit des sociétés de financement, établissements de crédit, entreprises d'investissement, sociétés de gestion de portefeuilles, entreprises de marché, établissements de paiement, établissements de monnaie électronique, membres de droit au sein de l'Association, et non déjà couverts par un dispositif conventionnel à leur date d'adhésion à l'ASF. Les établissements agréés en qualité de banque ne relèvent de la Convention collective nationale des sociétés financières que s'ils ont adhéré à l'ASF avant le 1er juillet 2004.

Cela étant, les entreprises non adhérentes à l'ASF, qui ont fait le choix d'appliquer volontairement la Convention collective nationale des sociétés financières au regard de leur activité principale, font également partie du périmètre de la présente Etude.

Schéma illustratif

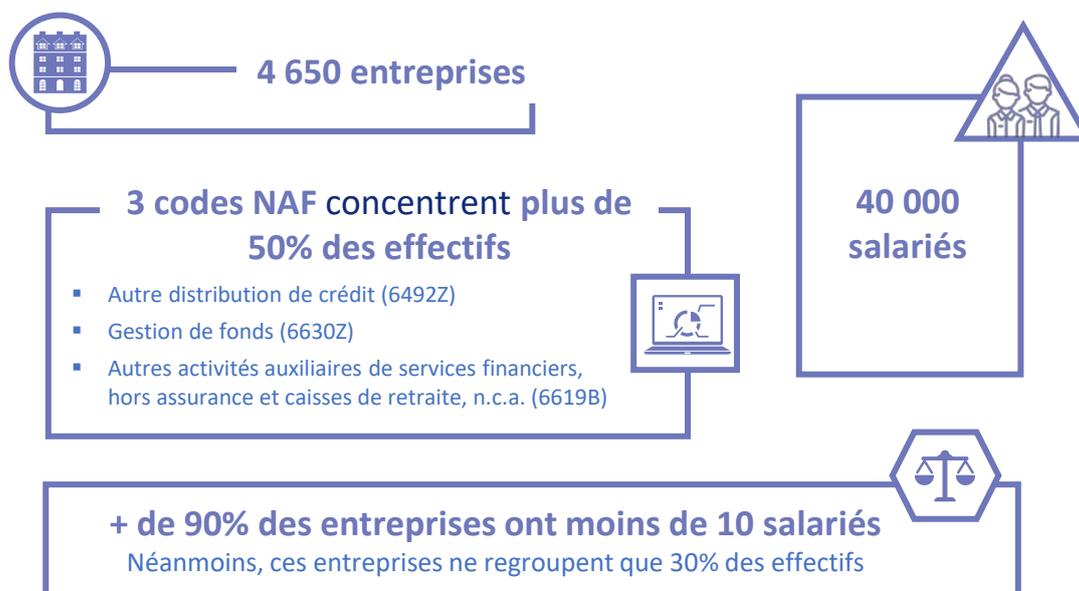


Etat des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Clés de compréhension

Les indicateurs suivants donnent des clés de lecture pour mieux appréhender les caractéristiques des entreprises qui font partie de la convention collective des sociétés financières.



Source : Données OPCO Atlas - 2020

Il y a de très fortes disparités entre les entreprises adhérentes à l'ASF et celles qui ne sont pas adhérentes en termes de taille et d'activités.

Synthèse des différences entre les entreprises adhérentes à l'ASF et les entreprises non adhérentes :

Entreprises adhérentes à l'ASF



Les entreprises de grande taille concentrent la plupart des effectifs avec 85% des effectifs travaillant dans des entreprises de plus de 150 personnes



Plus de 75% des entreprises sont sur les 3 codes NAF suivants :

- Autre distribution de crédit (6492Z)
- Crédit-bail (6491Z)
- Autres activités de services financiers (6499Z)

Entreprises non adhérentes à l'ASF

Plus de 90% des entreprises ont moins de 10 salariés et elles regroupent 30% des effectifs. Seul 30% des effectifs travaillent dans des entreprises de plus de 150 personnes.

Il y a plus de diversités d'activités puisque 75% des entreprises sont sur 6 codes NAF différents. Les plus importants sont :

- Gestion de fond (6630Z)
- Fonds de placement et entités financières similaires (6430Z)
- Autres activités auxiliaires de services financiers (6619B)

Etat des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières

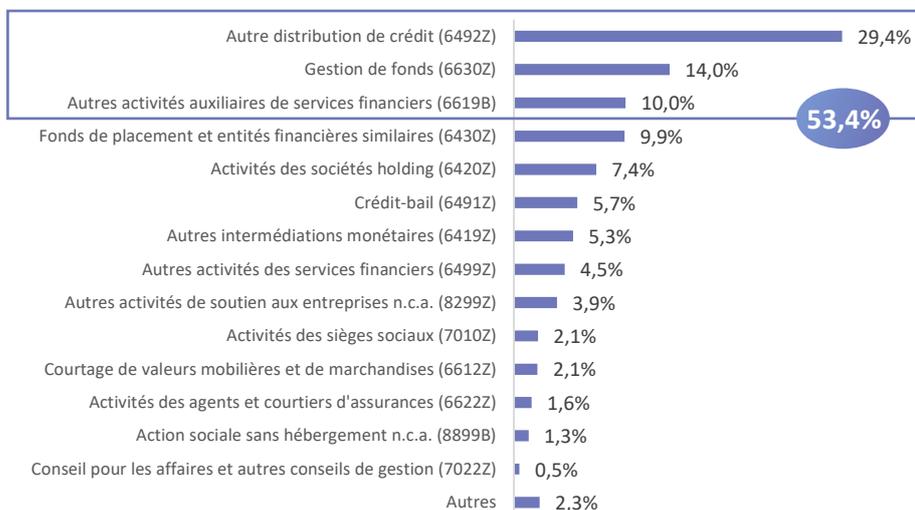


Données globales

Les 4 650 entreprises des sociétés financières regroupent 40 000 salariés et sont réparties à plus de 90% réparties sur les 10 principaux codes NAF. 26 d'entre elles concentrent 43% des effectifs.



Graph 1 : Répartition des effectifs salariés selon le code NAF de l'entreprise d'appartenance



- Les 3 codes NAF les plus importants regroupent 53,4% des effectifs.
- Les 5 codes NAF les moins représentés en termes d'effectifs emploient 7,6% des effectifs totaux, soit exactement 3050 personnes.
- Les codes NAF dont les effectifs sont inférieurs à 0,5% du total étudié sont groupés sous le label « Autres » : celui-ci rassemble 48 codes NAF.

Source : Données OPCO Atlas - 2020

Graph 2 : Répartition des effectifs selon la taille des entreprises

- 45% des effectifs sont concentrés dans seulement 28 entreprises de plus de 250 personnes.
- Presque 20% des effectifs sont repartis dans les TPE (entreprises de moins de 10 personnes). Ce chiffre est cohérent avec le reste des secteurs d'activités français, puisqu'en moyenne, 20% des travailleurs seraient employés dans des TPE*.
- Les entreprises de 101 à 250 personnes concentrent le moins d'effectifs au global, et sont également peu nombreuses : 42 entreprises regroupent 6500 personnes.



*10/01/2020, « TPE (très petite entreprise) : définition, traduction et synonyme », JDN : <https://www.journaldunet.fr>

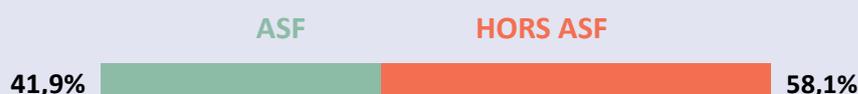
Source : Données OPCO Atlas – 2020



Comparaison des entreprises qui sont adhérentes à l'ASF et celles non adhérentes à l'ASF (1/2)

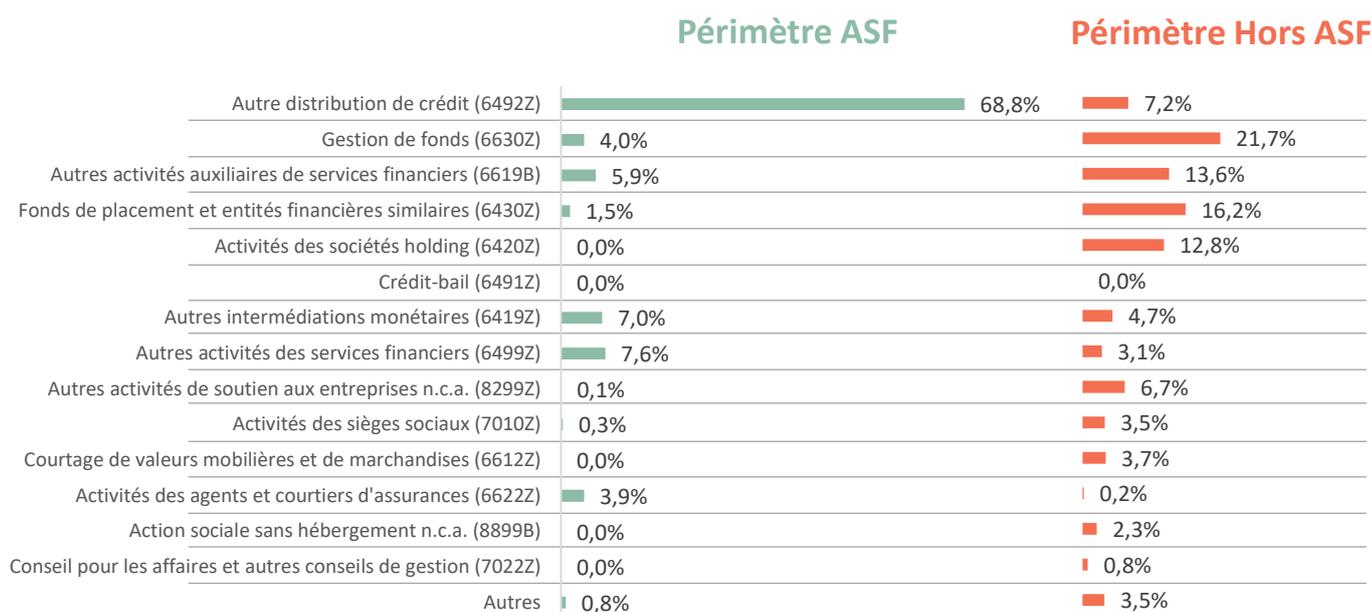
Les entreprises des sociétés financières peuvent adhérer à l'Association Française des Sociétés Financières (ASF). Le profil des entreprises adhérentes à l'ASF est très différent de celui des non adhérents en termes d'activités ou taille de structures.

Graph 3 : Répartition des effectifs selon quelles soient adhérentes ou non à l'ASF



Source : Données OPCO Atlas - 2020

Graph 4 : Répartition des effectifs salariés selon le code NAF de l'entreprise d'appartenance sur les périmètres ASF et hors ASF



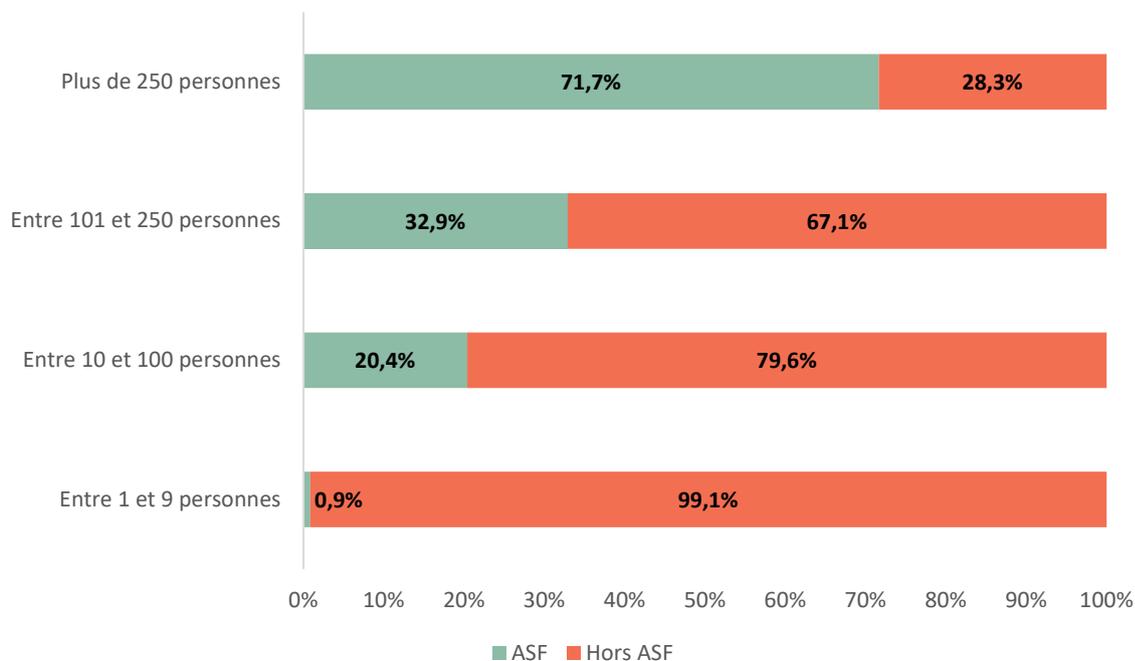
Source : Données OPCO Atlas - 2020

- Le **Graph 3** montre un certain équilibre entre le nombre de salariés dans les deux périmètres.
- Au sein du périmètre ASF, seuls 6 codes NAF concentrent la quasi-totalité des salariés. En particulier, le code « **Autre distribution de crédit** », regroupe presque 70% des effectifs ASF, c'est-à-dire plus de 10 000 personnes, soit 6,25 fois le nombre de salariés sur ce code NAF Hors ASF.
- La tendance inverse s'observe pour le code « **Gestion de fonds** », qui couvre 21,7% des effectifs Hors ASF contre 4% de ceux de l'ASF.
- Globalement, ces chiffres s'expliquent par forte adhésion à l'ASF des grosses structures dans le crédit consommation, l'affacturage ou la caution et le fait que les entreprises du code NAF Gestion de fonds ou Autres activités auxiliaires de services financiers sont majoritairement de petites structures.



Comparaison des entreprises qui sont adhérentes à l'ASF et celles non adhérentes à l'ASF (2/2)

Graph 5 : Répartition des effectifs totaux par taille d'entreprise



Source : Données OPCO Atlas - 2018

- Le **Graph 5** indique une tendance claire : les **entreprises de l'ASF** sont **pour la plupart de « grosses structures »**, dont les effectifs varient entre 100 et 1000+ personnes ; les entreprises du périmètre **Hors ASF** sont **pour la majorité de petites structures**. Ainsi, 4 des 5 entreprises de plus de 1000 personnes font partie de l'ASF, là où seulement 3 des 3241 entreprises de 1 à 5 personnes en font partie.
- Le « point d'équilibre » entre les structures des périmètres ASF et Hors ASF se situe au niveau des entreprises regroupant 151 à 300 personnes, où l'on trouve une différence d'uniquement 500 personnes au niveau global.

Etat des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Zoom sur les 4 activités regroupant le plus d'effectifs (1/2)

Autre distribution de crédit (6492Z)

Secteurs concernés

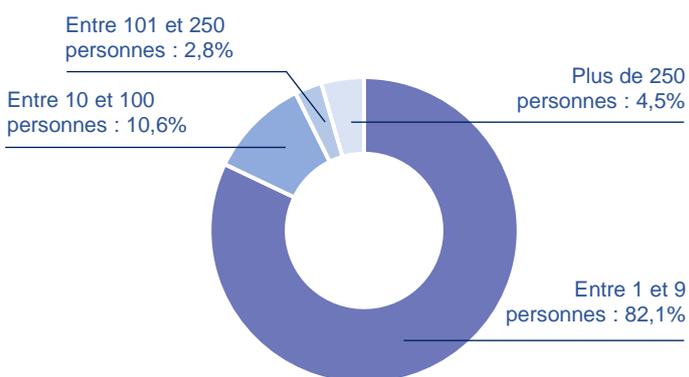


Répartition des effectifs - ASF / Hors ASF



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Répartition des effectifs dans les entreprises



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Les effectifs de ce code NAF sont **principalement regroupés dans 30 entreprises de l'ASF**. Hors ASF, **216 entreprises** se positionnent sur ce code, dont **200 entreprises de 1 à 9 personnes**.

Gestion de fonds (6630Z)

Secteurs concernés

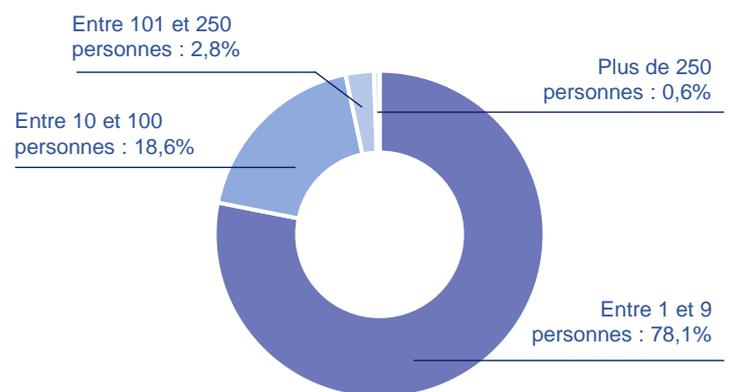


Répartition des effectifs - ASF / Hors ASF



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Répartition des effectifs dans les entreprises



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Sur le code NAF « gestion de fonds », on trouve **l'unique entreprise de plus de 1000 personnes du périmètre Hors ASF**. Globalement, les effectifs sont répartis **dans les petites entreprises, et dans celles de 10 à 100 personnes**.

Etat des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Zoom sur les 4 activités regroupant le plus d'effectifs (1/2)

Autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a. (6619B)

Secteurs concernés

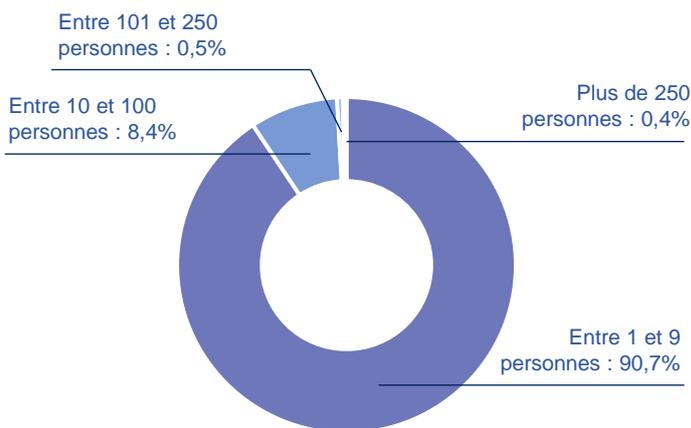


Répartition des effectifs - ASF / Hors ASF



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Répartition des effectifs dans les entreprises



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Fonds de placement et entités financières similaires (6430Z)

Secteurs concernés

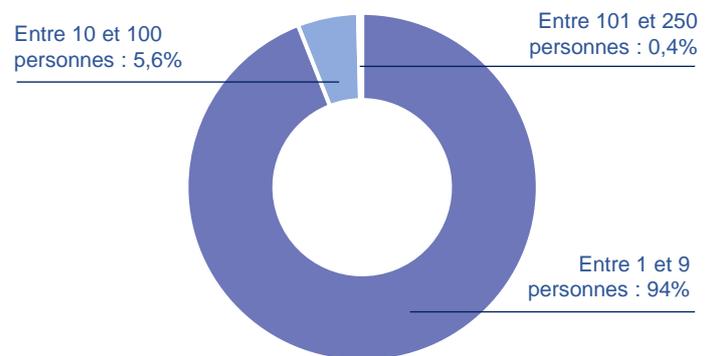


Répartition des effectifs - ASF / Hors ASF



Source : Données OPCO Atlas - 2018

Répartition des effectifs dans les entreprises



Source : Données OPCO Atlas - 2018

9 entreprises de l'ASF rassemblent 21,8% des effectifs totaux sur ce code NAF. Les structures de moins de 100 personnes restent les employeurs majoritaires avec 99,1% des effectifs.

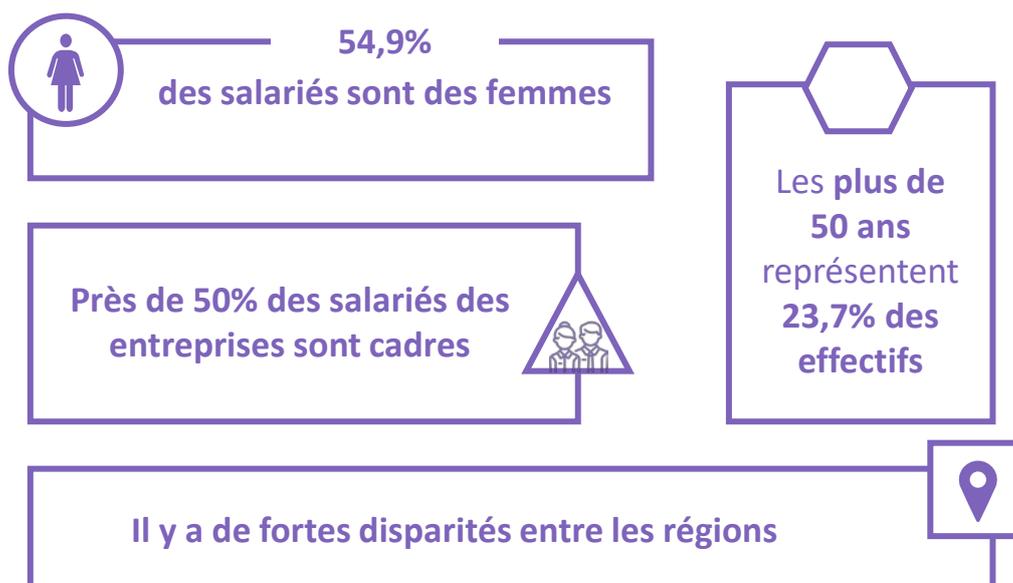
Le code « fonds de placement et entités financières similaires » est porté par les effectifs du périmètre Hors ASF, groupés dans les petites entreprises de 1 à 9 personnes à 94%.

Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Clés de compréhension

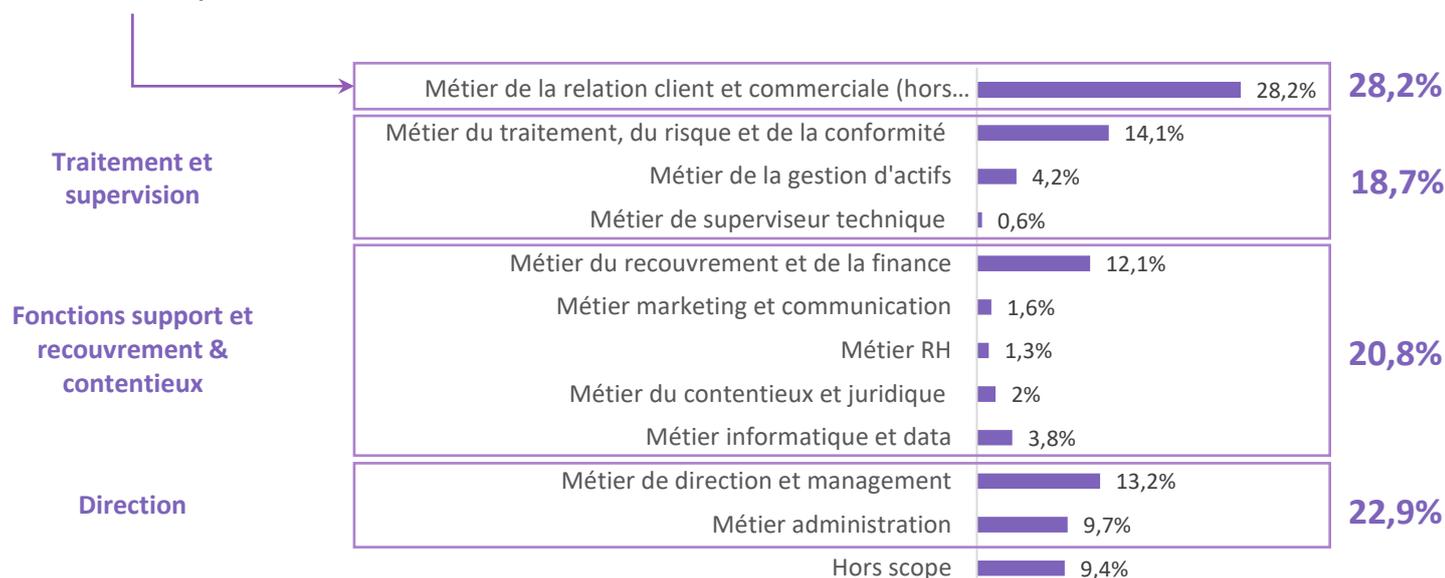
Les chiffres suivants donnent des clés de lecture pour mieux appréhender les caractéristiques des emplois et de la situation des effectifs salariés des entreprises qui font partie de la convention collective des sociétés financières.



Source : Données DADS - 2017

La représentation des métiers est la suivante :

Relation client & développement commercial (hors recouvrement et contentieux)



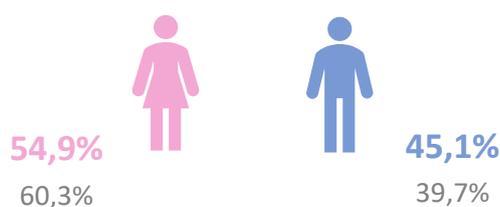
Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Données globales comparées avec le CRIS

Les entreprises des sociétés financières ont un profil assez proche des entreprises du secteur d'activités des banques, établissements financiers et assurances. Elles ont cependant un ratio un peu plus élevé de femmes et de cadres, et moins de salariés de plus de 60 ans au global.

Répartition des salariés selon le sexe

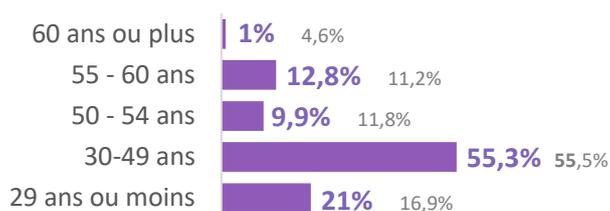


Moyenne du CRIS

Source : Données DADS & DARES - 2017

Tout comme la plupart des entreprises du secteur tertiaire, **les entreprises des sociétés financières ont plus de femmes**. Néanmoins, le taux reste inférieur à celui du CRIS.

Répartition des salariés selon leur âge



Moyenne du CRIS

Source : Données DADS & DARES - 2017

Les **plus de 50 ans représentent 23,7% des effectifs**, ce qui est légèrement inférieur au taux du CRIS (27,6%). En revanche, la différence est significative sur la tranche des plus de 60 ans qui vont prochainement partir à la retraite.

Part des salariés par type de contrat

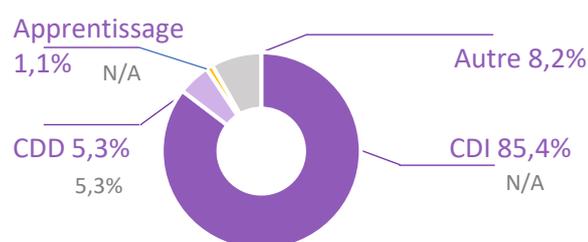


Moyenne du CRIS

Source : Données DADS & DARES - 2017

Près de la moitié des effectifs des entreprises des sociétés financières ont un statut cadre, ce qui est **supérieur au taux des entreprises du CRIS**.

Part des salariés par contrat



Moyenne du CRIS

Source : Données DADS & DARES - 2017

Les **contrats en CDI sont prépondérants** avec 85,4% des contrats qui sont en CDI.

Explication du CRIS – Secteurs d'activité des banques, des établissements financiers et des assurances

La grille d'analyse des conventions regroupées pour l'information statistique (ou CRIS) est une grille regroupée des codes IDCC des secteurs d'activités pertinents pour le périmètre, ici des banques, des établissements financiers et des assurances (voir annexe). Une convention collective de branche (hors branches agricoles) correspond ici à un code IDCC. Le CRIS de ce périmètre (CRIS Q) consolide les données des 19 conventions collectives, qui sont issues d'une exploitation du fichier exhaustif des déclarations annuelles de données sociales (DADS) retraitées par l'Insee.

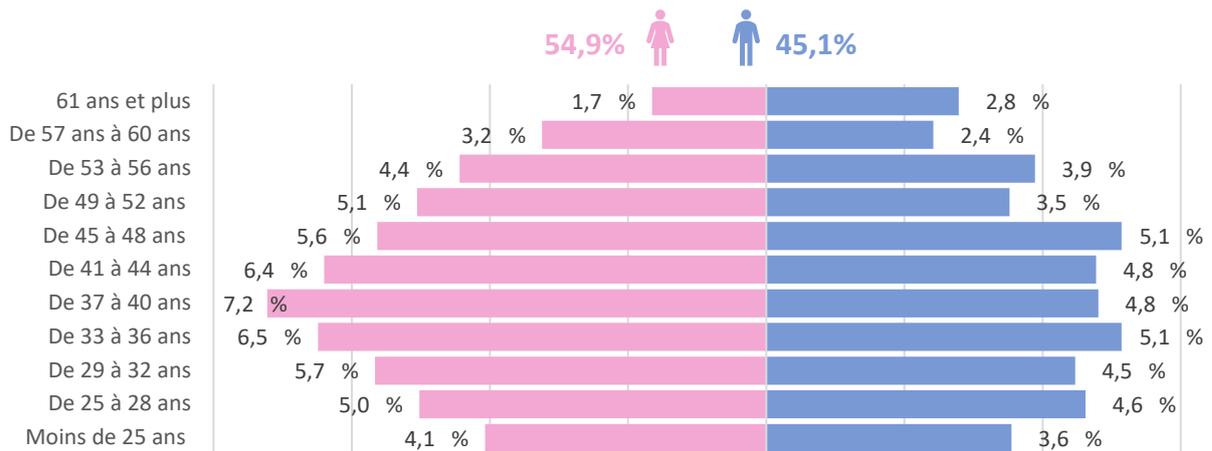
Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Global – Données sociales analysées par genre

Les effectifs des entreprises des sociétés financières sont majoritairement féminins, en particulier sur la tranche d'âge des 30 à 50 ans qui constitue le cœur de la population active. Néanmoins, moins de 40% des femmes ont un contrat cadre contre plus de 60% pour les hommes.

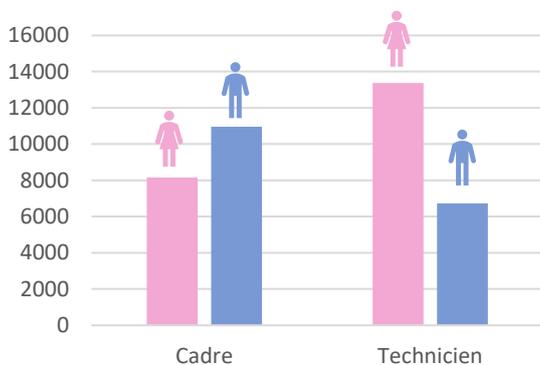
Pyramide des âges, en %



Source : Données DADS - 2017

- Si les effectifs femmes sont plus nombreux sur la quasi-totalité des tranches d'âges représentées sur la pyramide, la **part des femmes est particulièrement importante pour les effectifs qui ont entre 30 et 50 ans**.
- Aussi, avec une part importante des hommes parmi les plus de 60 ans et un taux plus faible d'hommes parmi les plus jeunes, **on peut s'attendre à une augmentation de la part des femmes dans les effectifs sur les prochaines années**.

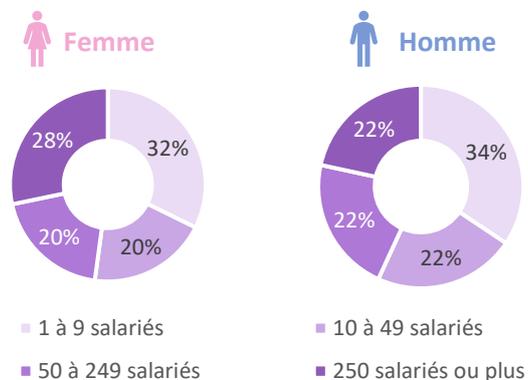
Répartition Homme-Femme selon le type de contrat



Source : Données DADS- 2017

Les hommes ont majoritairement un contrat de cadre alors que les **femmes sont à plus de 60% sur un contrat de technicien**.

Répartition Homme-Femme selon les tailles d'entreprises



Source : Données DADS- 2017

Il y a **peu de différences** entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'appartenance aux entreprises selon leurs tailles.

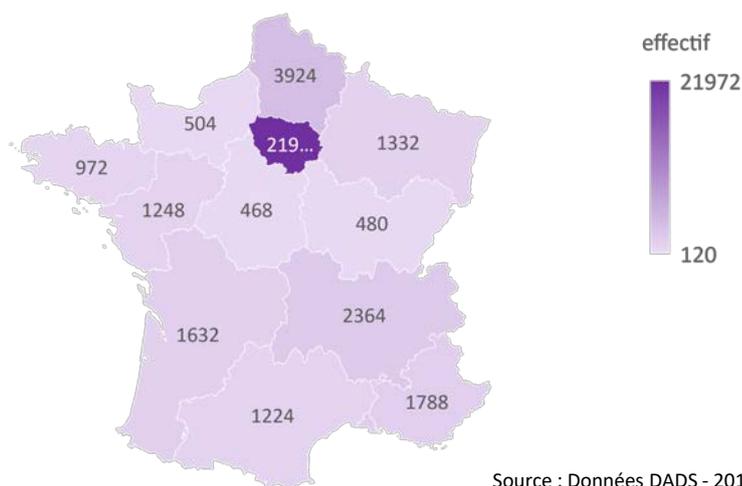
Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières



Global – Données par région

Il y a de fortes disparités entre les régions en ce qui concerne le nombre d'effectifs, le ratio homme-femme, le type de contrat et la taille des entreprises.

Répartition des effectifs salariés dans les régions



Source : Données DADS - 2017

© Geonames, INSEE

La région Ile-de-France concentre les effectifs des entreprises des sociétés financières avec 56% des effectifs. La deuxième région est les Hauts-de-France avec 10% des effectifs.

Tableau 1 : Données sociales par région

Région	Total des salariés	Répartition			Répartition des effectifs selon la taille des entreprises				
		Femme	Homme	% de Cadres	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 salariés ou plus	
Auvergne-Rhône-Alpes	2364	58,4%	41,6%	52,3%	59,9%	16,2%	22,8%	1,0%	
Bourgogne-Franche-Comté	480	70,0%	30,0%	45,0%	77,5%	20,0%	2,5%		
Bretagne	972	51,9%	49,4%	29,6%	58,0%	17,3%	25,9%		
Centre-Val de Loire	468	59,0%	41,0%	38,5%	87,2%	5,1%	7,7%		
Grand Est	1332	56,8%	43,2%	33,3%	56,8%	13,5%	19,8%	9,9%	
Hauts-de-France	3924	64,5%	35,5%	27,8%	20,5%	11,6%	6,7%	58,7%	2,4%
Ile-de-France	21972	50,4%	49,6%	59,7%	20,7%	21,6%	23,6%	32,4%	1,7%
Normandie	504	61,9%	38,1%	33,3%	71,4%	11,9%	16,7%		
Nouvelle-Aquitaine	1632	59,6%	41,2%	41,2%	44,9%	27,2%	25,7%	2,9%	
Occitanie	1224	57,8%	42,2%	30,4%	72,5%	18,6%	6,9%	2,0%	
Pays de la Loire	1248	67,3%	33,7%	26,9%	43,3%	22,1%	29,8%	5,8%	
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1788	55,7%	44,3%	36,9%	50,3%	38,3%	8,7%	2,7%	

Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières

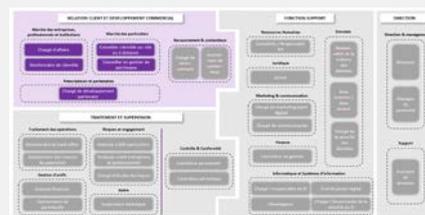


Statistiques – Famille relation client & développement commercial

Métiers de la relation client et du développement commercial (hors recouvrement)

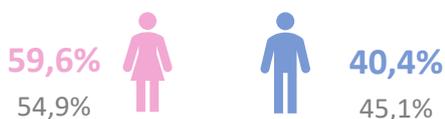
Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Chargé d'affaires
- Gestionnaire de clientèle
- Chargé de développement partenaires
- Conseiller clientèle sur site ou à distance
- Conseiller en gestion de patrimoine



11000 salariés, soit environ 28% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

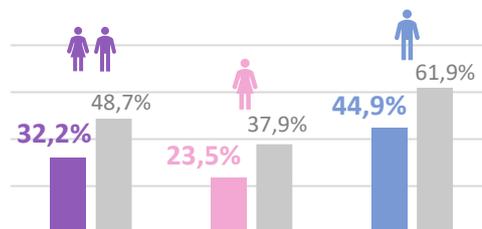
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

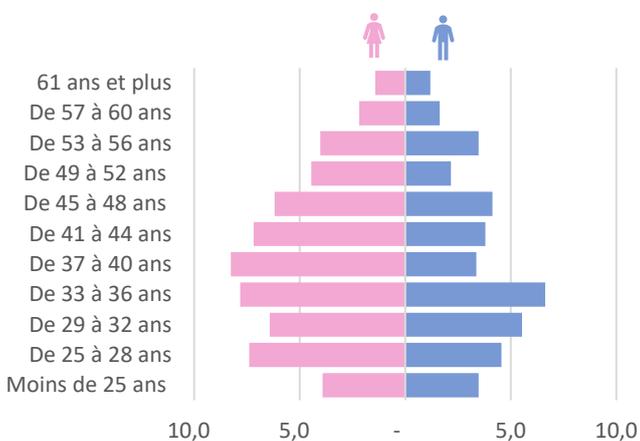
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre



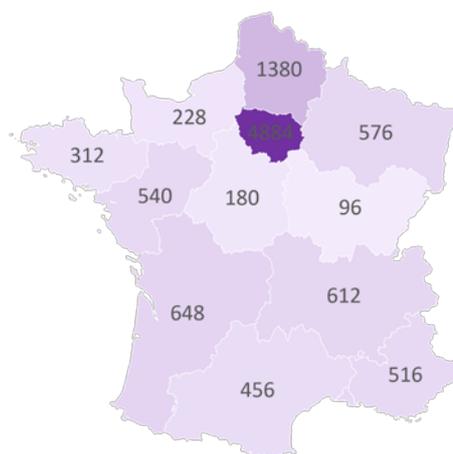
Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Source : Données DADS - 2017

Répartition géographique des salariés



Source : Données DADS - 2017

Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières

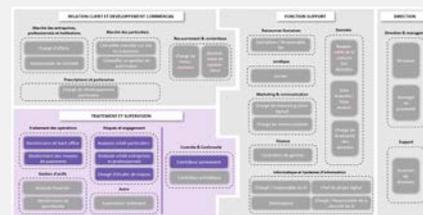


Statistiques – Famille traitement & supervision (1/3)

Métiers du traitement des opérations, des risques et de la conformité

Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Gestionnaire de back office
- Gestionnaire de moyens de paiement
- Analyste crédit particulier
- Analyste crédit entreprises et professionnels
- Chargé d'études de risques
- Contrôleur permanent



5 500 salariés, soit environ 14% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

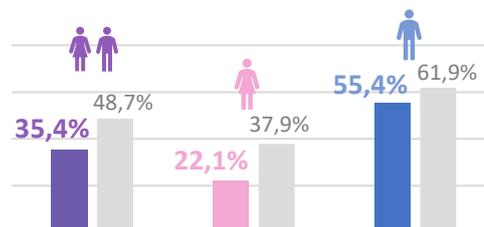
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

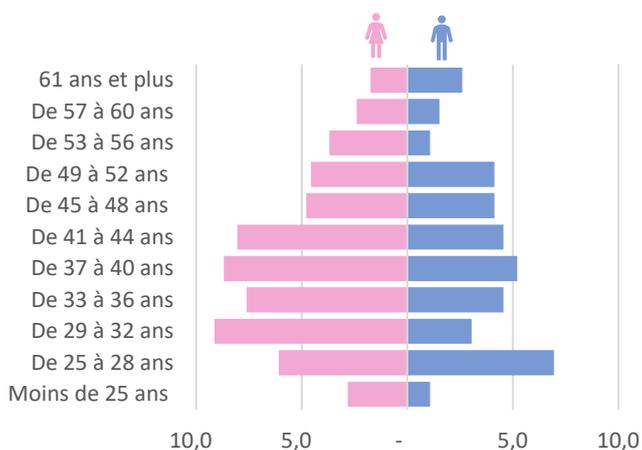
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre



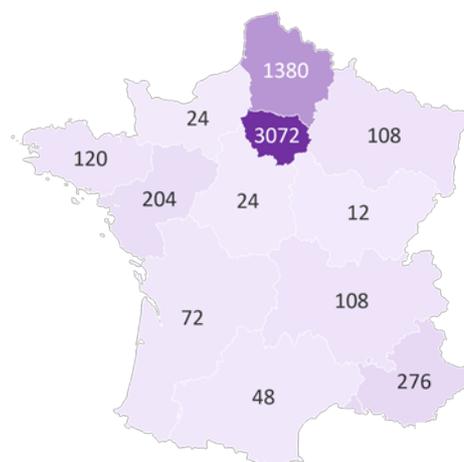
Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Source : Données DADS - 2017

Répartition géographique des salariés



Source : Données DADS - 2017

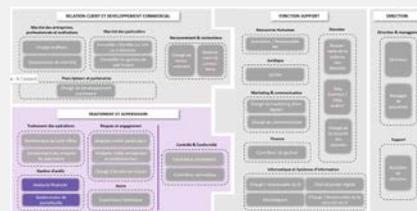


Statistiques – Famille traitement & supervision (2/3)

Métiers de la gestion d'actifs

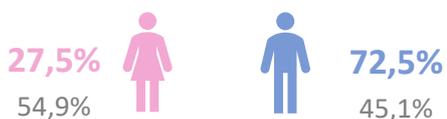
Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Analyste financier
- Gestionnaire de portefeuille



1 600 salariés, soit environ 4% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

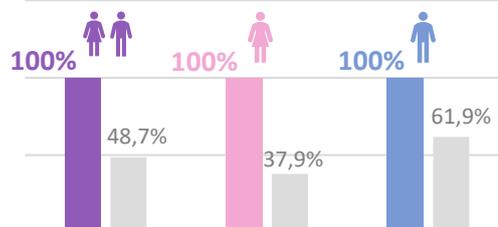
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

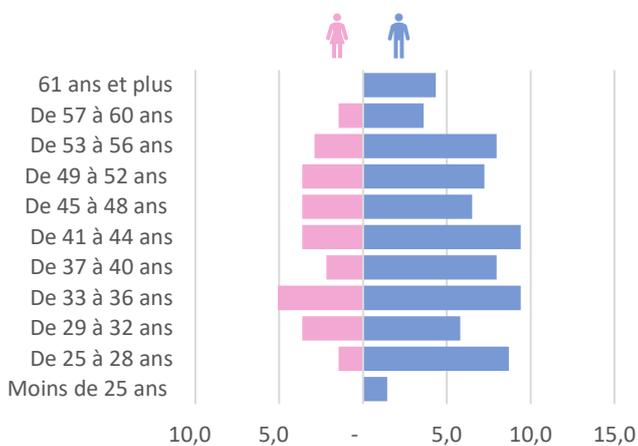
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre



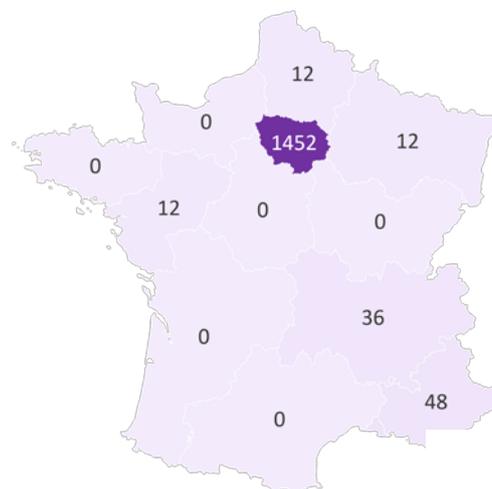
Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Source : Données DADS - 2017

Répartition géographique des salariés



Source : Données DADS - 2017

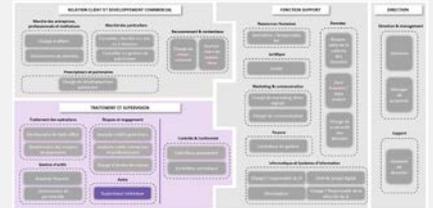


Statistiques – Famille traitement & supervision (3/3)

Métiers de supervision technique

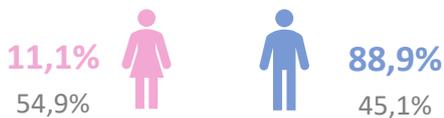
Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Superviseurs techniques



200 salariés, soit environ 0,5% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre

N/A
(Données insuffisantes)

Pyramide des âges des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

Répartition géographique des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

Analyse des données sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières

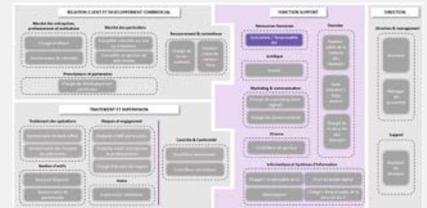


Statistiques - Famille fonctions support (1/5)

Métiers des Ressources Humaines

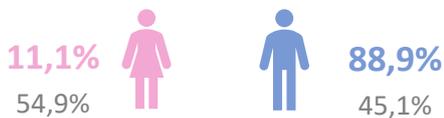
Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Spécialiste / responsable RH



500 salariés, soit environ 1,3% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre

N/A
(Données insuffisantes)

Pyramide des âges des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

Répartition géographique des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

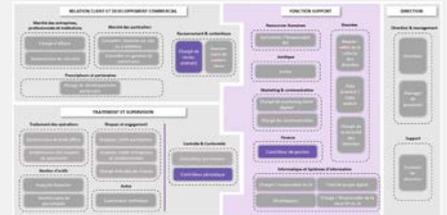


Statistiques - Famille fonctions support (2/5)

Métiers du recouvrement et de la finance

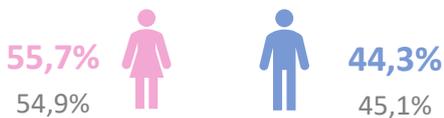
Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Contrôleur de gestion
- Contrôleur périodique
- Chargé de recouvrement



4 750 salariés, soit environ 12% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

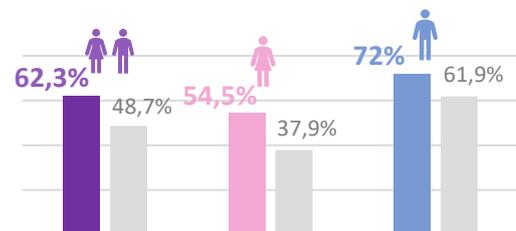
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

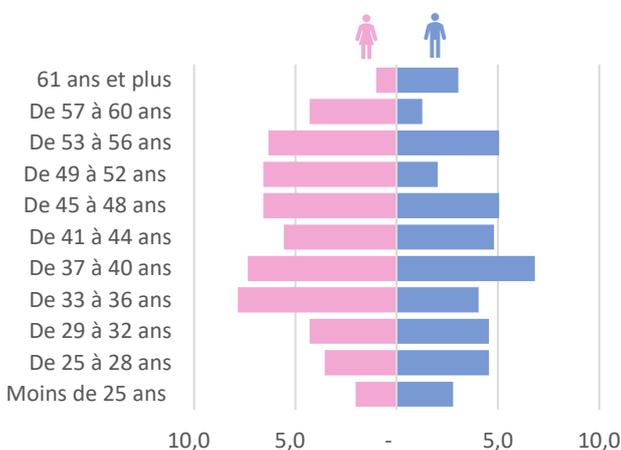
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre



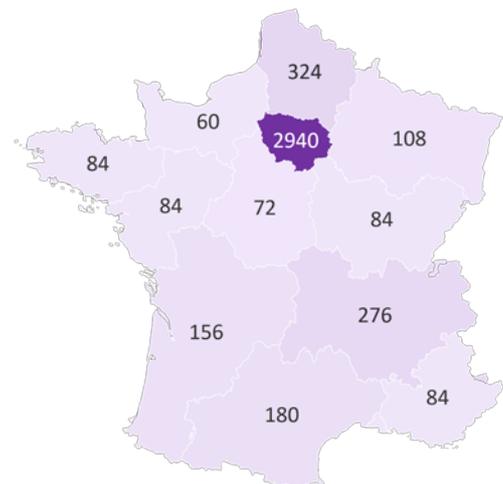
Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Source : Données DADS - 2017

Répartition géographique des salariés



Source : Données DADS - 2017

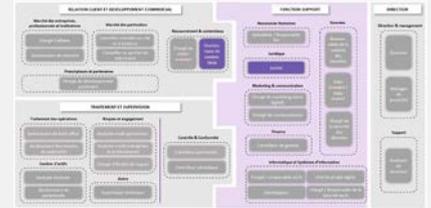


Statistiques - Famille fonctions support (3/5)

Métiers du juridique

Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Juristes
- Gestionnaires de contentieux



800 salariés, soit environ 2% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

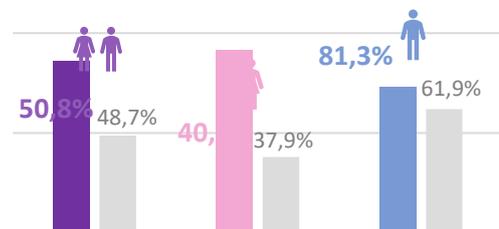
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

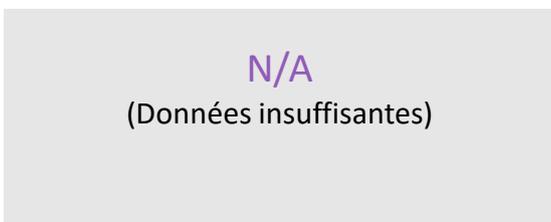
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre

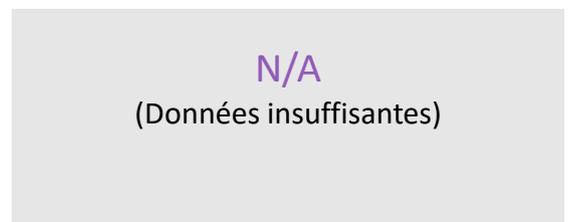


Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Répartition géographique des salariés



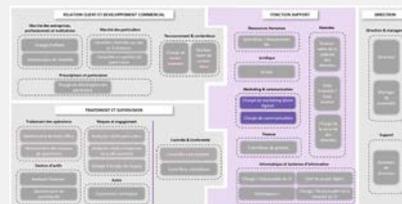


Statistiques - Famille fonctions support (4/5)

Métiers du marketing et de la communication

Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Chargé de marketing (dont digital)
- Chargé de communication



600 salariés, soit environ 1,6% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre

N/A
(Données insuffisantes)

Pyramide des âges des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

Répartition géographique des salariés

N/A
(Données insuffisantes)

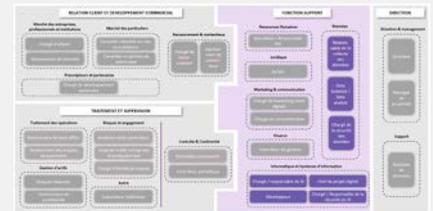


Statistiques - Famille fonctions support (5/5)

Métiers de l'informatique et de la donnée

Les statistiques présentées ci-dessous prennent en compte les métiers de la cartographie suivants :

- Chargé / responsable du SI
- Développeur
- Chef de projet digital
- Chargé / responsable de la sécurité du SI
- Responsable de la collecte des données
- Data Scientist / Data Analyst
- Chargé de la sécurité des données



1 500 salariés, soit environ 3,75% des effectifs salariés présents dans les entreprises des sociétés financières

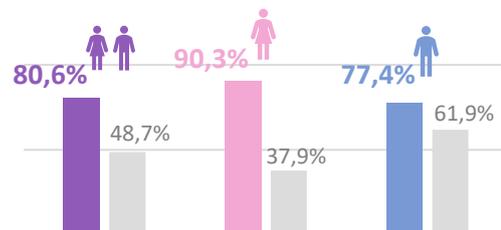
Répartition des salariés selon le sexe comparé avec l'ensemble du périmètre



Moyenne globale

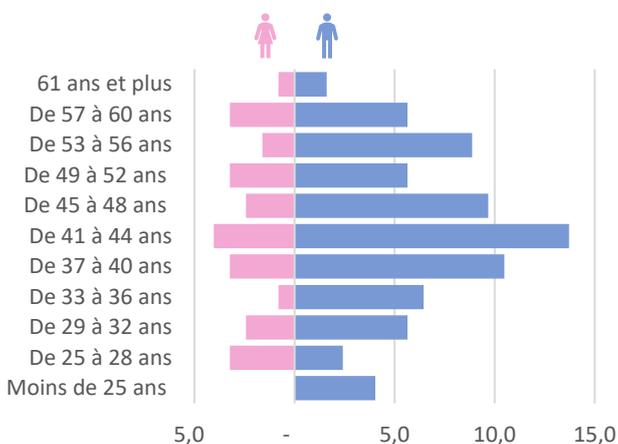
Source : Données DADS - 2017

% des salariés ayant un contrat cadre comparé l'ensemble du périmètre



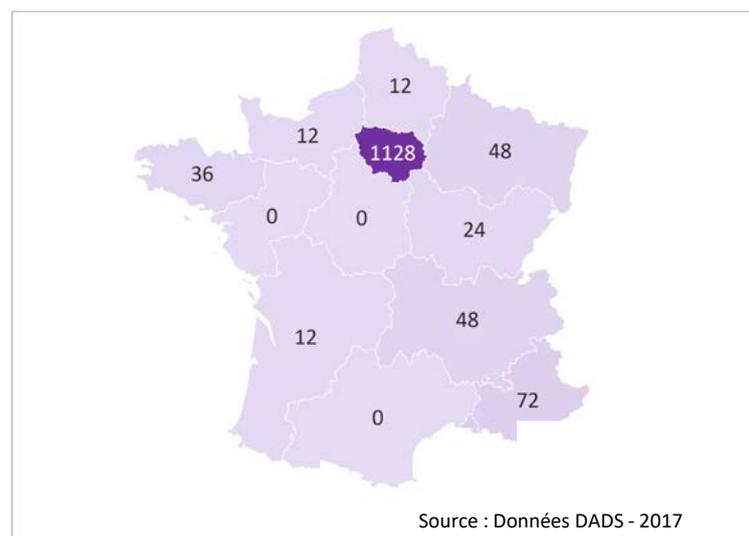
Source : Données DADS - 2017

Pyramide des âges des salariés



Source : Données DADS - 2017

Répartition géographique des salariés



Source : Données DADS - 2017



Cartographie des métiers et fiches métier

La cartographie des métiers des sociétés financières comprend 32 métiers repères répartis dans 4 grandes familles de métiers :

- La relation client et le développement commercial
- Le traitement et la supervision
- Les fonctions supports
- La direction et administration

Pour chacun des métiers, une fiche métier a été construite. Ces fiches métiers ont une visée informative et de communication, pour les entreprises et salariés de la branche mais aussi pour les jeunes ou salariés en voie de reconversion. Elles présentent notamment les activités des métiers, les compétences attendues, des formations demandées et donnent une vision concernant les possibilités d'évolution des entreprises.



Réalisation de la cartographie des métiers

L'établissement de la cartographie des métiers des sociétés financière s'est effectué selon les phases suivantes :

- 1 Une première cartographie a été établie par les consultants de HTS Consulting, sur la base :
 - Des entretiens réalisés avec les entreprises de la branche, des documents transmis par les entreprises de la branche (référentiel métiers...), et des sites des entreprises adhérentes à l'Association des Sociétés Financières.
 - Des résultats du questionnaire en ligne diffusé en juin 2021 qui permettait aux répondants de cocher les métiers présents dans leur entreprise.
 - Des études analysées et des recherches ad hoc effectuées dans le cadre de cette mission, notamment sur les portails publics et privés d'information sur les formations et les métiers (Orientation pour tous, L'Étudiant, L'industrie recrute...), les plateformes de publications d'offres d'emploi (Indeed, LinkedIn Jobs, Pôle Emploi...), et sur LinkedIn (consultation des pages LinkedIn des entreprises de la branche).
- 2 L'expérience des consultants et les bases de données internes de la société HTS Consulting. Ce premier travail a été discutée avec les porteurs de projet, les représentants de l'Association des Sociétés Financières et de l'OPCO Atlas qui ont accompagné HTS Consulting dans la réalisation opérationnelle de cette étude, et a été présenté en comité de pilotage.
- 3 La cartographie a ensuite été challengée par les entreprises de la branche consultées lors d'ateliers. Des modifications ont été réalisées.
- 4 La cartographie a enfin été validée en comité de pilotage.

Réalisation de fiches métiers pour les métiers-repères

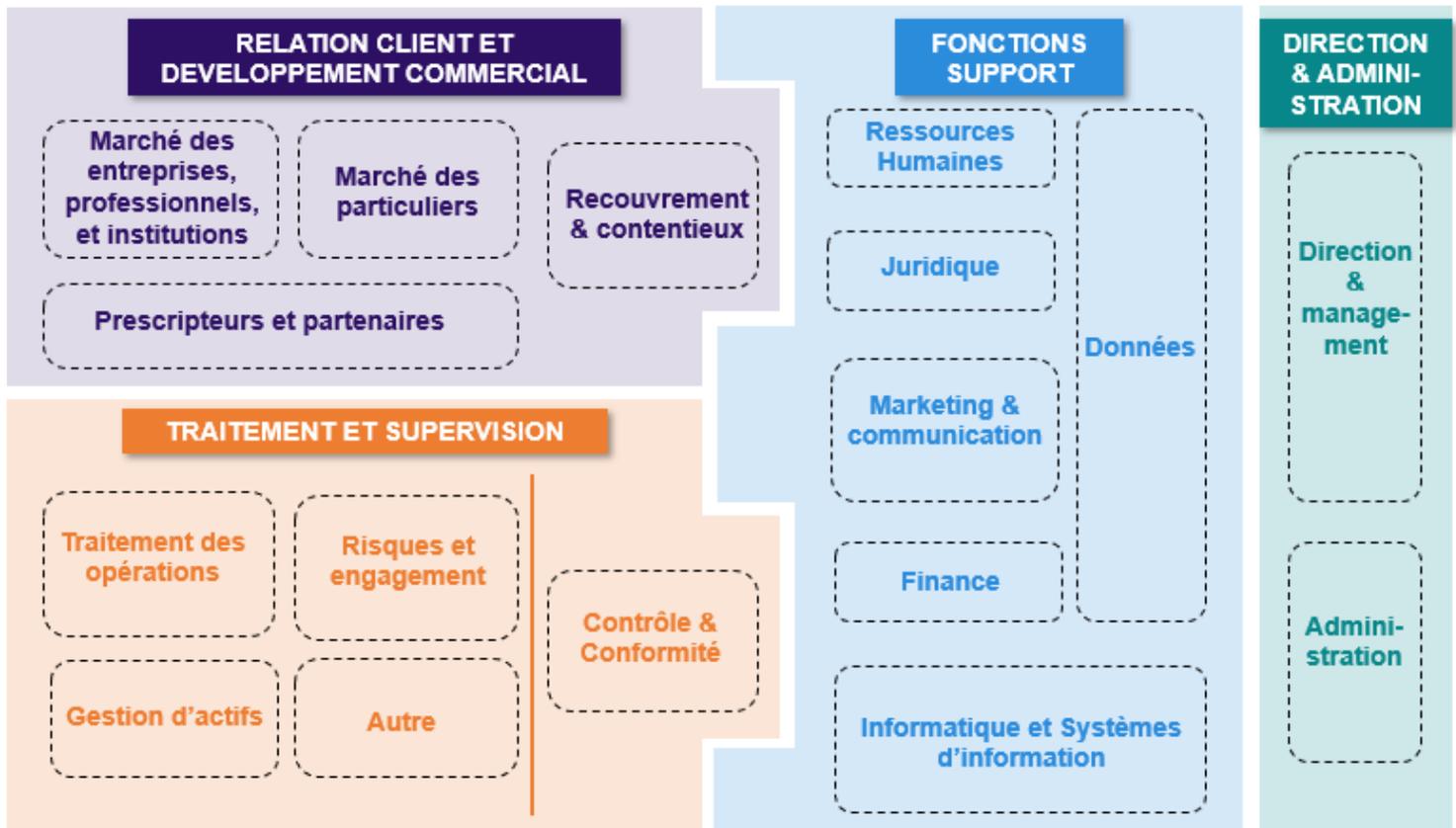
La cartographie identifie les métiers-repères présents dans les entreprises des sociétés financières. Une attention particulière a été portée aux métiers des familles « relation client et le développement commercial » et « traitement et supervision » car il s'agit des métiers-repères des cœurs de métier des entreprises des sociétés financières.

La méthodologie appliquée pour la réalisation des fiches métiers est la suivante :

- 1 Une première version des fiches métiers a été réalisée par les consultants de HTS Consulting sur la base des mêmes éléments que décrits dans le point 1 de la méthodologie de réalisation de la cartographie des métiers.
- 2 Ce premier travail a été utilisé comme « boîte à casser » lors d'ateliers regroupant des opérationnels et RH des entreprises des sociétés financières.
- 3 Les fiches métiers ont été validées en comité de pilotage après intégration des demandes formulées.

La cartographie des métiers des sociétés financières comprend 32 métiers-repères. Afin de faciliter la lecture, ces métiers-repères ont été répartis dans familles et sous-familles de métiers.

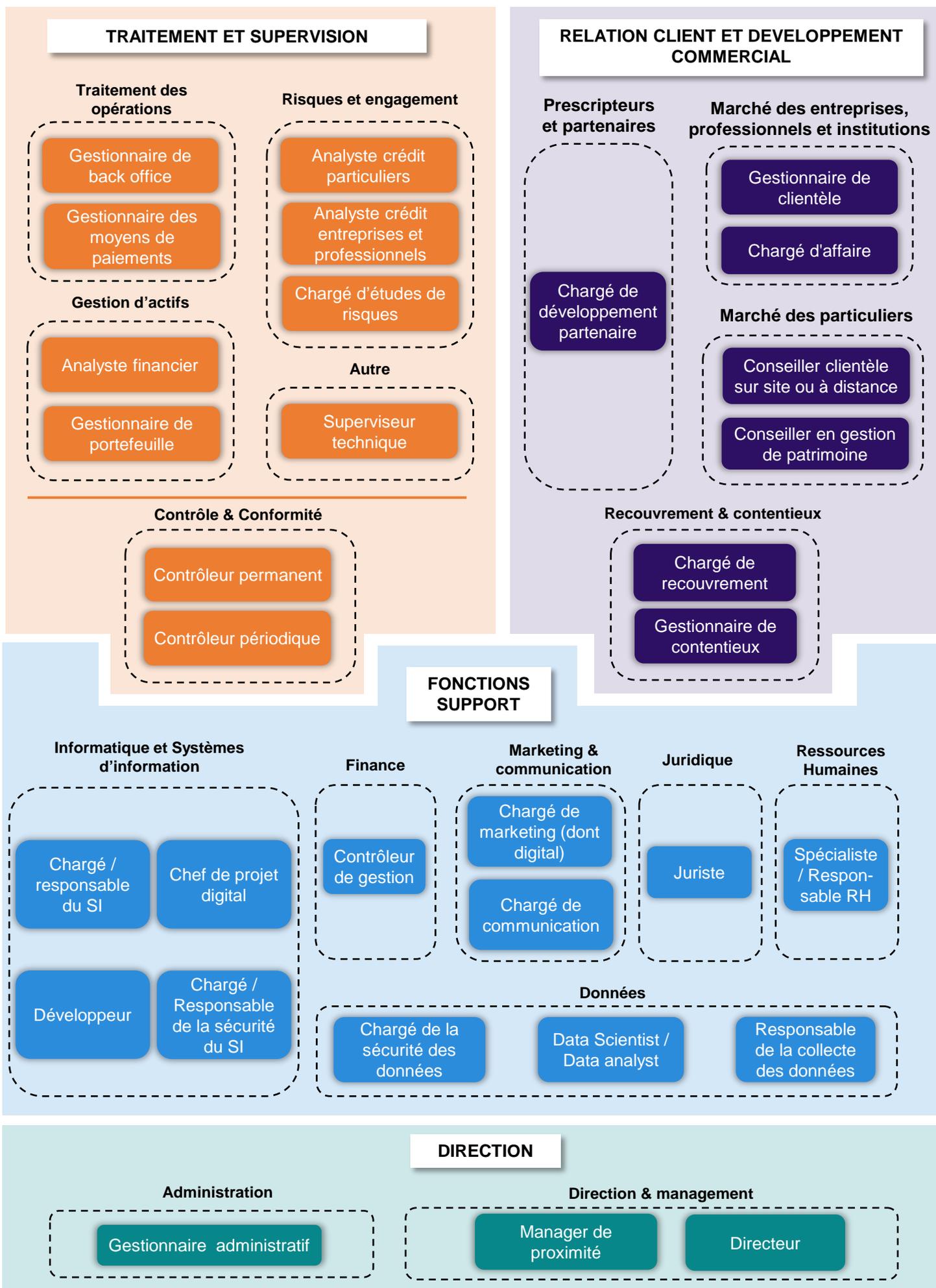
La représentation des familles et sous-familles est la suivante :



Remarques concernant la cartographie présentée ci-dessus :

- ➔ Une attention particulière a été portée à la représentation visuelle des familles et sous-familles de métiers, afin de mettre en avant les liens qu'il peut y avoir entre les métiers des familles de métiers présentées.
- ➔ Les familles de « relation client et développement commercial » et « traitement et supervision » regroupent les métiers spécifiques aux entreprises des sociétés financières.
- ➔ Dans la famille des « fonctions supports », des sous-familles « données » et « informatique et systèmes d'information » présentent un nombre important de métiers-repères en comparaison des autres sous-familles de métiers. Ce choix reflète le développement conséquent des métiers de ces sous-familles dans les entreprises des sociétés financières et vise à donner de la visibilité sur les différents métiers existants dans les organisations.
- ➔ Dans la famille « direction & management », le métier-repère de « manager de proximité » a été intégré à la cartographie afin de mettre en lumière les évolutions en terme d'activités et de compétences managériales qui sont attendues des manager de proximité.

Cartographie des métiers-repères de la branche des sociétés financières



Une fiche métier a été construite pour chacun des métiers-repères identifiés dans la cartographie afin de présenter les métiers-repères.

32 fiches métiers vous sont proposées dans la suite du document.

Elles peuvent être utilisées de la façon suivante (cette liste n'est pas exhaustive) :



Pour les jeunes ou salariés en reconversion

- Connaître les secteurs d'activités des sociétés financières dans lesquels le métier est présent
- Comprendre les activités inhérentes aux métiers et les compétences qu'il est important de posséder pour les exercer
- Identifier les formations initiales qui sont demandées par les recruteurs
- Avoir une vision des mobilités possibles (externes comme internes à la branche) après avoir réalisé le métier
- Se renseigner plus facilement sur les certifications liées aux métiers grâce à la mention des codes ROME
- Se projeter sur les métiers en développement



Pour les salariés des entreprises des sociétés financières

- Connaître les secteurs d'activités des sociétés financières dans lesquels le métier est présent
- Comprendre les activités inhérentes aux métiers et les compétences qu'il est important de posséder pour les exercer
- Identifier les axes d'amélioration dans une logique de progression et de mobilité
- Avoir une vision des mobilités possibles (externes comme internes à la branche) après avoir réalisé le métier



Pour les ressources humaines ou la direction des entreprises des sociétés financières

- Être capable de construire ses propres référentiels de compétences
- Être capable de créer ses propres fiches métiers
- Avoir davantage de matière pour écrire les fiches de poste dans le cadre de recrutements
- Placer de façon plus pertinente les collaborateurs sur des missions qui mobilisent leurs compétences clés
- Améliorer la précision des méthodes d'évaluation
- Enrichir la connaissance des métiers de la cartographie

PRESENTATION DES 32 FICHES METIER

1. Relation client et commerciale

2. Traitement & Supervision

3. Fonctions Support

4. Direction & Management

1. Relation client et développement commerciale

Marché des entreprises, professionnels et institutions

- [Chargé d'affaires](#)
- [Conseiller clientèle entreprises et professionnels](#)

Prescripteur et partenaires

- [Chargé de développement partenaire](#)

Marché des particuliers

- [Conseiller clientèle sur site et à distance](#)
- [Conseiller en gestion de patrimoine](#)

Recouvrement & contentieux

- [Chargé de recouvrement](#)
- [Gestionnaire de contentieux](#)

2. Traitement & Supervision

Contrôle & conformité

- [Contrôleur permanent](#)
- [Contrôleur périodique](#)

Gestion d'actifs

- [Analyste financier](#)
- [Gestionnaire de portefeuille](#)

Risques et engagements

- [Analyste crédit particuliers](#)
- [Analyste crédit entreprises et professionnels](#)
- [Chargé d'études de risques](#)

Traitement des opérations

- [Gestionnaire de Back Office](#)
- [Gestionnaire des moyens de paiement](#)

Autre

- [Superviseur technique](#)

3. Fonctions Support

Données

- [Data Analyst / Scientist](#)
- [Chargé de la collecte de la donnée](#)
- [Responsable de la sécurité des données](#)
- [Chargé / Responsable de la sécurité du SI](#)
- [Chargé / Responsable du SI](#)

Informatique et systèmes d'information

- [Développeur](#)

Ressources humaines

- [Spécialiste / Responsable RH](#)

Marketing et communication

- [Chargé de marketing](#)
- [Chargé de communication](#)
- [Chef de projet digital](#)

Juridique

- [Juriste](#)

Finance

- [Contrôleur de gestion](#)

4. Direction & administration

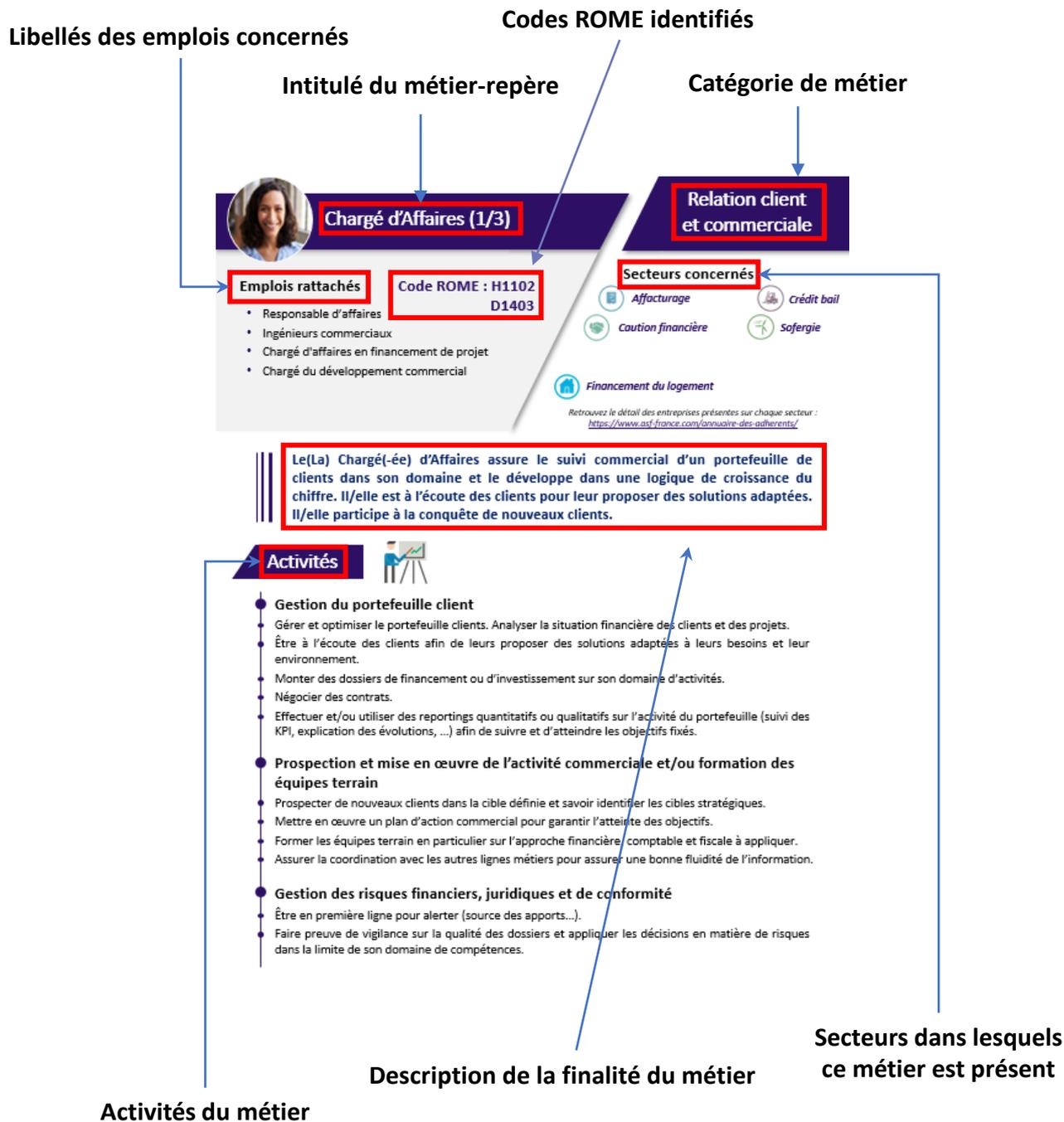
Direction et management

- [Manager de proximité](#)
- [Directeur](#)

Administration

- [Gestionnaire administratif](#)

Explication du contenu des fiches métier (1/3)



Métier en développement

Au dessus de certaines fiches métiers, une pastille « métier en développement » apparaît en préambule.

Les métiers en développement sont ceux pour lesquels la demande des entreprises en terme de recrutement se fait de plus en plus forte. Les métiers concernés sont pour la plupart des métiers liés à la donnée : Data Scientist/Analyst, Développeur, Responsable de la sécurité des données, Chef de projet digital, ...

Compétences métiers & compétences comportementales requises pour exercer le métier



Chargé d'Affaires (2/3)

Compétences clés

- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Utiliser les techniques de ventes et de prospection y compris à distance
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Appliquer la politique commerciale de son entreprise
- Animer une réunion, un comité et/ou une formation (y compris avec des personnes en présentiel et à distance)
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Instaurer un climat de confiance selon les procédures de son entreprise lors du premier contact client
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)

Identification des compétences communes à
tous les métiers

Cartographie des formations permettant d'accéder au métier



Chargé d'Affaires (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3**
 - **BTS, DUT** le domaine du commerce, du commerce international, de la relation client, du management commercial
 - Licence avec une spécialisation en commerce, gestion ou management
- **Bac+5 :**
 - Master avec une spécialisation en commerce, gestion ou management
 - **Diplôme d'École de Commerce**
 - **Diplôme d'École d'Ingénieurs**

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de chargé d'affaires avec une spécialisation	Vers des métiers de manager de proximité ou de direction	Vers des métiers la relation commerciale ou client (même marché)	Vers des métiers du risque et de l'engagement
<ul style="list-style-type: none"> • Chargé d'affaires PME 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur commercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé de développement partenaires* • Conseiller clientèle entreprises* 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyste des risques de crédit entreprises* • Chargé d'études de risques*
<p>Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère)</p>		<p> Mobilité verticale</p>	
<p> Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)</p>		<p>• Métier-repère</p>	

Passerelles de mobilité et évolutions constatées sur le métier



Le socle commun de compétences représente l'ensemble des compétences requises pour exercer les métiers de la cartographie.

Au total, **10 compétences ont été identifiées**. Elles sont comportementales, liées à la connaissance de l'entreprise, ou à l'utilisation des outils digitaux.

- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...) et outils métiers
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle



Chargé d'Affaires (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

- Responsable d'affaires
- Ingénieurs commerciaux
- Chargé d'affaires en financement de projet
- Chargé du développement commercial

Code ROME : H1102
D1403
D1407
D1402

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(La) Chargé(-ée) d'Affaires assure le suivi commercial d'un portefeuille de clients dans son domaine et le développe dans une logique de croissance du chiffre. Il/elle est à l'écoute des clients pour leur proposer des solutions adaptées. Il/elle participe à la conquête de nouveaux clients.

Activités



● Gestion du portefeuille client

- Gérer et optimiser le portefeuille clients. Analyser la situation financière des clients et des projets.
- Être à l'écoute des clients afin de leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins et leur environnement.
- Monter des dossiers de financement ou d'investissement sur son domaine d'activités.
- Négocier des contrats.
- Effectuer et/ou utiliser des reportings quantitatifs ou qualitatifs sur l'activité du portefeuille (suivi des KPI, explication des évolutions, ...) afin de suivre et d'atteindre les objectifs fixés.

● Prospection et mise en œuvre de l'activité commerciale et/ou formation des équipes terrain

- Prospecter de nouveaux clients dans la cible définie et savoir identifier les cibles stratégiques.
- Mettre en œuvre un plan d'action commercial pour garantir l'atteinte des objectifs.
- Former les équipes terrain en particulier sur l'approche financière, comptable et fiscale à appliquer.
- Assurer la coordination avec les autres lignes métiers pour assurer une bonne fluidité de l'information.

● Gestion des risques financiers, juridiques et de conformité

- Être en première ligne pour alerter (source des apports...).
- Faire preuve de vigilance sur la qualité des dossiers et appliquer les décisions en matière de risques dans la limite de son domaine de compétences.



Chargé d'Affaires (2/3)

Compétences clés



- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Utiliser les techniques de ventes et de prospection y compris à distance
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Appliquer la politique commerciale de son entreprise
- Animer une réunion, un comité et/ou une formation (y compris avec des personnes en présentiel et à distance)
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Instaurer un climat de confiance selon les procédures de son entreprise lors du premier contact client
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé d'Affaires (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3**
 - **BTS, DUT** le domaine du commerce, du commerce international, de la relation client, du management commercial
 - Licence avec une spécialisation en commerce, gestion ou management
- **Bac+5 :**
 - Master avec une spécialisation en commerce, gestion ou management
 - **Diplôme d'Ecole de Commerce**
 - **Diplôme d'Ecole d'Ingénieurs**

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de chargé d'affaires avec une spécialisation

- Chargé d'affaires PME

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Directeur commercial

Vers des métiers la relation commerciale ou client (même marché)

- Chargé de développement partenaires*
- Conseiller clientèle entreprises*

Vers des métiers du risque et de l'engagement

- Analyste des risques de crédit entreprises*
- Chargé d'études de risques*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Conseiller clientèle entreprises et professionnels (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

- Assistant de clientèle
- Chargé de clientèle comptes professionnels
- Chargé de clientèle entreprises
- Gestionnaire de portefeuille
- Gestionnaire commercial
- Responsable relation clientèle

Code ROME : M1704

C1206

D1403

Secteurs concernés



Affacturage



Crédit bail



Caution financière



Financement du logement

Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(La) Conseiller(-ère) entreprises et professionnels assure la fidélisation d'un portefeuille de clients en maîtrisant le risque et en optimisant la rentabilité de la relation client. Proche de ses client, il/elle les conseille et les accompagne en leurs proposant des solutions adaptées à leur situation et environnement.

Activités



● Relation client

- Traiter les demandes et réclamations clients.
- Être à l'écoute des clients afin de leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins et leur environnement.
- Conseiller les clients et les accompagner tout au long de leurs projets et dans leurs futurs projets.
- Monter des dossiers de financement et d'investissement dans la limite de ses compétences.
- Etablir des devis et des factures clients, relancer les clients.
- Participer à la gestion et l'alimentation des logiciels de CRM.

● Reportings et communication

- Effectuer des reportings quantitatifs et qualitatifs sur l'activité du portefeuille (suivi des KPI, explication des évolutions...).
- Assurer la coordination avec les autres lignes métiers afin d'assurer une bonne fluidité de l'information.
- Participer aux actions de promotions de l'entreprise.

● Gestion des risques clients

- Etablir un contact régulier avec les clients pour comprendre leurs difficultés et minimiser les risques.
- Gérer les risques liés aux contrats.



Conseiller clientèle entreprises et professionnels (2/3)

Compétences clés



- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Analyser et traiter des réclamations
- Identifier les opportunités commerciales et les concrétiser
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Identifier les risques liés au blanchiment d'argent et à la fraude fiscale
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Identifier et exploiter la donnée pertinente à son activité
- Assurer la gestion administrative dans le respects des impératifs légaux
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Susciter l'engagement des interlocuteurs afin d'atteindre un objectif commun
- Analyser et synthétiser des informations



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Conseiller clientèle entreprises et professionnels (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3 :**
 - **BTS, DUT (...)**, dans le domaine commercial, domaine bancaire ou domaine du secteur
 - **Licence** avec une spécialisation en finance ou gestion d'entreprise
- Bac +5 :
 - Master avec une spécialisation en finance ou gestion d'entreprise
 - Diplôme d'Ecole de Commerce
 - Diplôme d'Ecole d'Ingénieurs

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de conseiller avec une spécialisation

- Conseiller clientèle PME
- Conseiller clientèle Grands Comptes

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Directeur de clientèle

Vers le métier de commercial

- Chargé d'affaires*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé de développement partenaires (1/3)

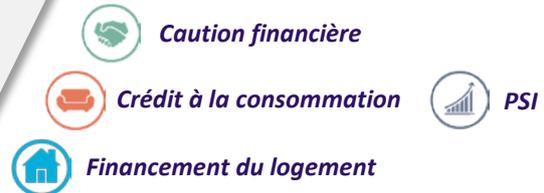
Relation client et commerciale

Emplois rattachés

Code ROME : K1802
D1406

- Conseiller commercial
- Responsable commercial
- Chargé d'animation commerciale
- Responsable grand compte
- Ingénieur commercial externe grands comptes nationaux

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(La) Chargé(-ée) de développement partenaires met en place, développe, suit et valorise un portefeuille dédié d'apporteurs d'affaires et de prospects afin de développer le chiffre d'affaires de son entreprise. Il/elle est fortement présent aux côtés des partenaires et est leur interface privilégiée au quotidien.

Activités



- **Gestion du portefeuille de partenaires & prospection de nouveaux partenariats**
 - Assurer un suivi des partenaires et répondre à leurs demandes. Optimiser le portefeuille de partenaires.
 - Etablir, développer et maintenir des relations de confiance avec les partenaires.
 - Participer à la construction de nouvelles offres pour répondre à la demande des partenaires en collaboration avec les équipes marketings, la direction (...).
 - Prospecter pour identifier de nouveaux partenaires et établir un contact en utilisant des solutions omnicanales (téléphone, mailing, réseaux sociaux, sites spécialisés...).
- **Conseil et pédagogie**
 - Être à l'écoute des partenaires et analyser leurs besoins et leur environnement afin de les conseiller sur les produits et les réglementations afférentes.
 - Former les équipes commerciales des partenaires sur la vente des produits et des services proposés par son entreprise.
 - Aider les partenaires prendre en main les outils à leur disposition et les assister en cas de problème.
 - Faire de la pédagogie sur les tenants et aboutissants du partenariat auprès des intervenants internes.
- **Reporting et communication**
 - Suivre et/ou effectuer des reportings réguliers sur la relation avec les partenaires.
 - Suivre et/ou effectuer des reportings techniques sur les activités de partenariats (suivi des KPI, évolutions ...).
 - Rédiger des synthèses et des analyses pour faciliter la prise de décision.



Chargé de développement partenaires (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Identifier les opportunités commerciales et les concrétiser
- Organiser et animer des événements pour fidéliser ou former des partenaires / réseaux de vendeurs
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Être créatif et développer de nouvelles approches
- Coopérer et travailler en équipe



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé de développement partenaires (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3 :**
 - **BTS, DUT (...)**, dans le domaine commercial, de la communication, de la gestion...
 - Bachelor d'École de Commerce ou de Gestion
- **Bac +5 :**
 - **Master** avec une spécialisation en commerce ou gestion d'entreprise
 - **Diplôme d'École de Commerce**
 - Diplôme d'IEP

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de chargé de partenaires

- Chargé des partenariats secteur public

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

Vers des métiers la relation commerciale ou client

- Chargé d'affaires*
- Conseiller clientèle particulier*

Vers des métiers du marketing ou de la communication

- Chargé de marketing*
- Chargé de communication*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Conseiller clientèle particulier sur site ou à distance (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

- Conseiller clientèle commercial
- Conseiller commercial
- Conseiller ou chargé en assurance, surendettement...
- Conseillers techniques (LOA...)
- Conseiller acceptation

Code ROME : D1408
C1206

Secteurs concernés



Crédit à la consommation



Financement du logement

Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Conseiller(-ère) Clientèle particulier traite les demandes des clients ou des prospects. Il/elle est à leur écoute et leur propose des solutions adaptées et personnalisées dans une logique de satisfaction client. Il/elle peut être spécialisé(e) sur un type de produit ou de service.

Activités



● Relation client et commerciale

- Assurer l'accueil des clients ou prospects et la prise en charge de leurs demandes du client via l'utilisation de nombreux canaux (téléphone, email...).
- Qualifier les clients et prospects et prendre en compte l'historique client dans ses interactions grâce à l'utilisation du CRM.
- Gérer et développer la clientèle.
- Gérer le portefeuille de relance.
- Être à l'écoute des clients ou prospects afin de comprendre leurs besoins, y compris sous-jacents, et leur situation financière. Les conseiller et les accompagner dans le choix d'une solution adaptée.
- Être le premier niveau de traitement des réclamations clients.
- Identifier les opportunités de rebond commercial et les concrétiser.
- Valoriser les produits et services de son entreprise et porter les valeurs de l'entreprise à travers la relation client.

● Montage des dossiers de financement

- Assurer le montage des dossiers de financement selon les procédures définies par l'entreprise.
- Orienter le client vers d'autres interlocuteurs de l'entreprise lorsque ses demandes ne correspondent pas à ses compétences dans une logique de promotion interne.
- Faire preuve de vigilance sur la qualité des dossiers et appliquer les décisions en matière de risques dans la limite de son domaine de compétences.
- Faire preuve de déontologie et de rigueur dans l'application des techniques de vente et des procédures.



Conseiller clientèle particulier sur site ou à distance (2/3)

Compétences clés



- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Analyser et traiter des réclamations
- Appliquer les procédures d'ouverture, de contrôle et de traitement des opérations (dont monétiques)
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Utiliser les techniques de ventes et de prospection y compris à distance
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Identifier et exploiter la donnée pertinente à son activité
- Aider à la prise en main des applications mis à disposition des clients ou partenaires et réaliser des interventions de 1er niveau
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Instaurer un climat de confiance selon les procédures de son entreprise lors du premier contact client (comportemental pour la relation client)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Conseiller clientèle particulier sur site ou à distance (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3 :**
 - **BTS, DUT (...)** dans le domaine de la vente, de la négociation, de la relation client, des techniques de commercialisation, du commerce
- Bac +5 :
 - Master en vente, commerce, relation client

OU précédente expérience dans la vente ou la relation client

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de conseiller clientèle particulier avec une spécialisation

- Conseiller clientèle particulier « auto »

Vers des métiers de manager de proximité

- Manager de proximité

Vers d'autres métiers la relation client

- Conseiller clientèle professionnel*
- Chargé de recouvrement*

Vers des métiers de la donnée ou informatiques

- Testeur Applicatif
- Chef de projet digital

Vers des métiers du marketing

- Chargé de marketing*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Conseiller en gestion de patrimoine (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

Code ROME : C1205

- Gestionnaire de patrimoine
- Conseiller financier
- Ingénieur patrimonial
- Gestionnaire de fortune
- Conseiller en placements et investissements financiers
- Conseiller en gestion de capitaux

Secteurs concernés



Financement du logement



PSI

Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Conseiller(-ère) en gestion de patrimoine conseille ses clients sur la gestion de leur patrimoine en tenant compte de leurs besoins et de leur situation personnelle et professionnelle. Il/elle crée des plans d'investissement sur mesure pour répondre aux attentes de ses clients.

Activités



● Définition d'une stratégie d'investissement

- Etablir un état des lieux personnalisé du patrimoine et de la fiscalité de chaque client.
- Être à l'écoute des clients pour comprendre leurs besoins, leur projet de vie et leur sensibilité au développement durable.
- Proposer des plans de financement personnalisés en adéquation avec le diagnostic des besoins client préétabli et promouvoir des produits financiers diversifiés.
- Identifier les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment d'argent, ...).
- Maximiser le potentiel patrimonial du portefeuille client tout en tenant compte de leur appétence au risque et de leur préférence (finance durable...).

● Prospection et relation commerciale

- Démarcher activement de potentiels nouveaux clients pour faire grandir le nombre de portefeuilles et d'actifs gérés.
- Préserver et entretenir des relations privilégiées avec les investisseurs et gestionnaires financiers.

● Veille et amélioration continue

- Se tenir informé des évolutions réglementaires, fiscales et juridiques.
- Se tenir informé de nouvelles opportunités et les partager avec les clients.
- Consolider ses analyses en développant une expertise sur les grandes tendances de l'économie.



Conseiller en gestion de patrimoine (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit patrimonial (régimes matrimoniaux, successions, droit des sociétés...)
- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les règles et les techniques relatives aux produits d'investissement et de placement
- Etablir un bilan patrimonial
- Identifier les partenaires pertinents pour son domaine d'activité
- Identifier les risques liés au blanchiment d'argent et à la fraude fiscale
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Analyser et synthétiser des informations
- Coopérer et travailler en équipe
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Conseiller en gestion de patrimoine (3/3)

Accès au métier



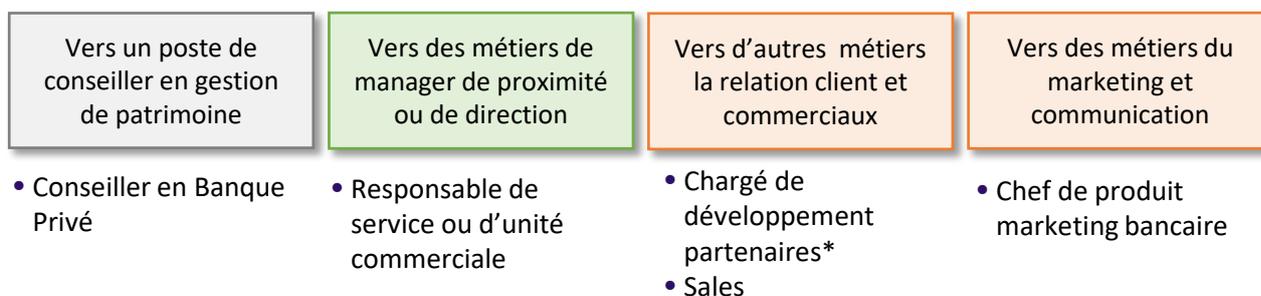
Formation attendue

- Bac + 2/3 :
 - BTS, DUT (...) dans domaine de la gestion, finance, techniques de commercialisation
 - Diplôme de comptabilité et de gestion
- **Bac +4/5 :**
 - **Formation en gestion de patrimoine**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation en finance de marché)**
 - Diplôme d'Ecole d'ingénieur
 - Diplôme IEP (section économique et financière)
 - Cycle diplômant du CFBP, CESB, gestion de patrimoine

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé de recouvrement (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

- Chargé de recouvrement amiable
- Conseiller recouvrement
- Conseiller clientèle recouvrement ou pré contentieux
- Chargé de recouvrement pré-contentieux
- Gestionnaire recouvrement

Code ROME : K1501
D1403

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Chargé(-ée) de recouvrement gère les impayés de son portefeuille client dans le cadre du recouvrement amiable. Il/elle contacte les clients en retard de paiement pour comprendre leur situation et proposer des solutions adaptées visant à régulariser leurs impayés, tout en maintenant la relation client.

Activités



● Gestion du portefeuille de relance client

- Identifier les litiges commerciaux dans le portefeuille client et analyser les dossiers des clients débiteurs pour en comprendre les enjeux.
- Contacter les clients débiteurs en utilisant le canal adapté à l'échange et/ou à la situation.
- Être à l'écoute des clients afin de les conseiller et leur proposer une solution adaptée pour recouvrer les créances, dans l'intérêt du client et de l'entreprise.
- Négocier le paiement et les échéanciers. Mettre un œuvre, suivre et relancer les clients pour s'assurer du respect des accords de recouvrement conclus.
- Lancer des procédures judiciaires en cas de derniers recours si cela n'est pas externalisé.
- Créer et entretenir une relation de proximité et de confiance avec le débiteur pour devenir son interlocuteur privilégié au travers d'échanges téléphoniques et écrits réguliers.

● Collectif et amélioration continue

- Travailler en synergie avec les équipes de la relation client et commerciale.
- Favoriser la coopération entre les différents acteurs.
- Être force de proposition dans l'amélioration du processus de recouvrement et participer à la transformation digitale de l'entreprise.

● Pilotage et prévention des risques

- Suivre et/ou mettre à jour des reportings du portefeuille débiteurs.
- Mettre à jour les informations dans les outils informatiques.
- Participer à la prévention du surendettement.



Chargé de recouvrement (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit commercial
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Analyser et traiter des réclamations
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Mettre en place des procédures de recouvrement dans les délais impartis
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Se maîtriser dans des situations conflictuelles
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé de recouvrement (3/3)

Accès au métier



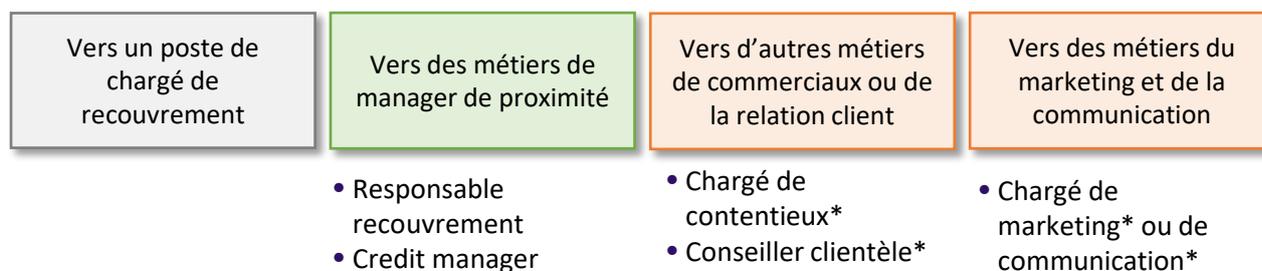
Formation attendue

- **Bac + 2/3 :**
 - **BTS, DUT (...)** dans le domaine de la gestion, de la comptabilité, de la relation client ou commerciale, des activités juridiques en contentieux et recouvrement
 - Licence de gestion, co-gestion ou AES
 - Bachelor en comptabilité ou en gestion

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Gestionnaire de contentieux (1/3)

Relation client et commerciale

Emplois rattachés

Code ROME : K1501
D1403

- Chargé d'étude contentieux pénal
- Juriste contentieux
- Gestionnaire de portefeuille contentieux
- Responsable contentieux

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) Gestionnaire de Contentieux assure la mise en œuvre des recouvrements des créances litigieuses en stade de contentieux. Il/elle réalise des opérations de de procédure individuelle (injonctions, ...) et collectives (liquidations, ...). Il/elle est en relation avec les clients, huissiers et autres auxiliaires de justice.

Activités



● Gestion juridique du portefeuille de contentieux

- Analyser les dossiers des clients débiteurs pour en comprendre les enjeux. Etudier les informations relatives au risque (nature, montant, délai de forclusion, situation de surendettement).
- Contacter les clients débiteurs en utilisant le canal adapté à l'échange et/ou à la situation et en assurer la traçabilité dans les systèmes informatiques.
- Réaliser des opérations de procédure individuelle et/ou collective (procédures de requêtes en injonction de payer, assignation, prise de titres exécutoires, exécution et suivi des dossiers auprès des huissiers de justice) et choisir les voies d'exécution (interface avocats et huissiers) pour procéder au recouvrement.
- Adapter les mesures conservatoires en fonction des débiteurs.
- Assurer le suivi des procédures judiciaires avec les interlocuteurs externes (huissiers, avocats, mandataires, ...).
- Gérer les relations avec les tribunaux.

● Procédures comptables et veille

- Assurer les tâches administratives et les opérations comptables liées à la gestion des dossiers (courriers, saisie et affectation des fonds, règlement des prestataires).
- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité.

● Pilotage

- Suivre et/ou mettre à jour des reportings du portefeuille contentieux.
- Contrôler l'agenda des dossiers afin de réagir aux dates opportunes et hiérarchisez les priorités de traitement des dossiers en fonction des délais légaux.



Gestionnaire de contentieux (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit commercial
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Identifier les cas de fraude documentaire
- Mettre en place des procédures de recouvrement dans les délais impartis
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Analyser et synthétiser des informations
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Savoir coopérer et travailler en équipe
- Instaurer un climat de confiance selon les procédures de son entreprise lors du premier contact client (comportemental pour la relation client)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Gestionnaire de contentieux (3/3)

Accès au métier



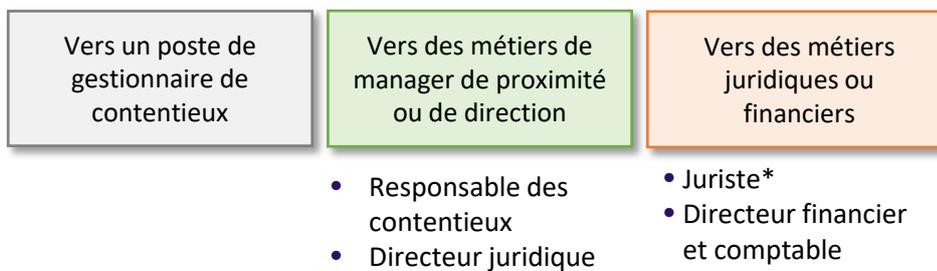
Formation attendue

- Bac +3 :
 - DUT dans le domaine du droit, des carrières juridiques
 - Licence en droit
- **Bac +5 :**
 - Master professionnel en droit du contentieux, droit bancaire, droit des affaires, finance, comptabilité...
 - Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion
 - Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation juridique ou comptabilité)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Contrôleur permanent (1/3)

Traitement & Supervision

Emplois rattachés

- Analyste conformité
- Chargé de conformité
- Chargé de Conformité Spécialiste des Règlements
- Compliance officer

Code ROME : M1204
H1301
M1203

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Contrôleur(-euse) permanent contribue à la maîtrise des risques en vérifiant le respect au sein de l'entreprise de la réglementation bancaire et des procédures internes. Il / elle joue un rôle important dans l'information et la formation des salariés.

Activités



● Prévention des risques

- Analyser, évaluer l'exposition aux risques et proposer des plans d'amélioration. Réaliser une cartographie des risques.
- Veiller à la mise en place d'un plan de contrôle et à son application par les instances de gouvernance.
- Participer à l'animation des Comités « risques et conformité » et conseiller les instances de gouvernance de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration,...).
- Elaborer des outils de mesure ou d'indicateurs des risques (échelles de scoring, notation,...).

● Contrôle et suivi

- Mettre en œuvre et effectuer les contrôles permanents prévus dans le plan de contrôle annuel.
- Assurer le suivi des contrôles mis en place et des procédures de traitement des opérations bancaires via un système de remontées d'alertes avec des indicateurs tels que le taux d'erreurs, les délais (...).
- Collecter les incidents liés aux risques de non-conformité ainsi que les incidents opérationnels.
- Proposer des recommandations quant à l'amélioration des procédures.
- Assurer une veille réglementaire et une veille concurrentielle sur les bonnes pratiques.

● Sensibilisation et formation des acteurs au risque

- Informer les salariés sur les mesures et règles de de contrôle interne et conformité mises en place.
- Repérer et proposer des formations à l'attention des salariés afin de les sensibiliser aux problématiques du moment (lutte contre le blanchiment et le terrorisme...).
- Coordonner l'identification des risques avec le département RH pour trouver des plans d'accompagnement pertinents pour les salariés.



Contrôleur permanent (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Assurer les missions de contrôle (procédures, réglementation...), détecter les anomalies et garantir la qualité
- Suivre et faire évoluer les dispositifs relatifs à la gestion des risques, reporter et alerter auprès des instances concernées (contrôle sur les procédures, méthodologies de calcul indicateurs, normes, cartographie des risques...)
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Analyser et synthétiser des informations
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Contrôleur permanent (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5 :**
 - **Master** dans les domaines d'ingénierie financière, de sécurité financière et conformité, de droit (secteur financier), de gestion des risques financiers, de lutte contre la criminalité financière, de contrôle des risques bancaires
 - **Diplôme d'IEP**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce**
 - **Diplôme d'Ecole d'ingénieur**
- Diplôme de manager de la conformité délivré par le CFPB

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste de contrôleur permanent

- Chargé de la conformité

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Responsable de la conformité
- Responsable du contrôle permanent

Vers d'autres métiers de du contrôle et de la conformité

- Contrôleur périodique*
- Inspecteur

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Contrôleur périodique (1/3)

Traitement & Supervision

Emplois rattachés

- Auditeur interne
- Chef de mission audit
- Responsable du contrôle périodique

Code ROME : M1204
H1301
M1203

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) Contrôleur(se) périodique examine le fonctionnement de son entreprise et évalue les processus de management des risques et de contrôle interne afin de détecter les défauts et risques. Il/elle fait des propositions pour renforcer les processus en place et améliorer le fonctionnement et la productivité de l'entreprise.

Activités



● Analyse de l'existant et planification du contrôle

- Analyser la structure et le fonctionnement de l'entreprise (orientation stratégique, management, organisation, risques potentiels, forces et faiblesses, ...).
- S'imprégner de la documentation et des processus existants.
- Construire une feuille de route permettant de mener un audit approfondi de l'entreprise.
- Planifier le déroulement des missions d'audit et de contrôle (date, durée, lieu, entités concernées, documentation en support, ...).

● Audit du processus de contrôle interne

- Tester le processus de contrôle interne existant et réaliser un audit sur son efficacité.
- Vérifier la conformité des procédures et s'assurer que tout est bien en ligne avec les régulations attendues.
- Lister les risques potentiels et les organiser par niveau de criticité.

● Recommandations et accompagnement des transformations

- Présenter les livrables (comptes rendus d'entretiens, feuilles de travail, rapport d'audit argumenté, ...) et le rapport d'audit aux acteurs de la transformation (entités auditées, équipe de direction).
- Construire un plan d'action.
- Accompagner l'entreprise dans la mise en place des transformations envisagées.
- Confirmer l'efficacité des transformations (tests, questionnaires, sondages, ...).



Contrôleur périodique (2/3)

Compétences clés



- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser les logiciels de gestion de base de données
- Assurer les missions de contrôle (procédures, réglementation...), détecter les anomalies et garantir la qualité
- Suivre et faire évoluer les dispositifs relatifs à la gestion des risques, reporter et alerter auprès des instances concernées (contrôle sur les procédures, méthodologies de calcul indicateurs, normes, cartographie des risques...)
- Savoir analyser un grand nombre de données
- Analyser et synthétiser des informations
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Contrôleur périodique (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5:**
 - **Master** dans les domaines de la banque ou la finance, de l'audit ou contrôle de gestion, du droit et comptabilité, de la gestion des risques et sécurité financière
 - **Diplôme d'IEP**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce**
 - **Diplôme d' Ecole d'ingénieur**
- Diplôme professionnel d'audit interne (DPAI) / Certification professionnelle d'auditeur interne (CPAI)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste de contrôleur périodique	Vers des métiers de manager de proximité ou de direction	Vers d'autres métiers de du contrôle et de la conformité	Vers d'autres métiers de du contrôle et de la conformité
<ul style="list-style-type: none"> • Auditeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'audit interne • Directeur financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditeur externe • Inspecteur • Analyste stratégique • Contrôleur de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur permanent* • Inspecteur

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Analyste Financier (1/3)

Traitement et Supervision

Emplois rattachés

Code ROME : M1201

- Chargé d'études financières
- Economiste financier
- Gestionnaire financier
- Analyste ESG

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

L'analyste financier évalue la situation d'une entreprise, d'un actif ou d'un secteur en s'appuyant sur une multitude d'indicateurs ou de modèles financiers. Il anticipe les évolutions futures et assure la rentabilité de l'activité en recommandant les placements et montages financiers les plus pertinents.

Activités



● Définition de la problématique et du cadre de l'analyse

- Identifier les objectifs de l'analyse : suivi d'une entreprise ou d'un secteur, investissement dans un actif, volonté de diversification...

● Collecte d'informations pertinentes à l'analyse

- Sélectionner les documents et publications pertinents disponibles sur l'entreprise, l'actif et/ou le secteur (rapports financiers ou annuels, articles de presse...) et les analyses existantes réalisées par des tiers ou des experts (courtiers, fournisseurs tiers de données ESG...).
- Rencontrer les directeurs relation investisseurs, les directeurs financiers, directeurs généraux des sociétés du secteur étudié notamment lors de présentation investisseurs ou de visites de sociétés.
- Se tenir informé de l'évolution de la Bourse, des entreprises cotées, et des nouvelles publications ainsi que de la situation macro-économique et de ses potentiels impacts.

● Analyse et valorisation d'une entreprise, d'un actif ou d'un secteur

- Analyser et comprendre les informations financières et extra-financières collectées. Intégrer dans l'analyse les dimensions stratégiques, managériales, macro-économiques, environnementales (...).
- Construire et/ou mettre à jour un modèle de projection financière pour valoriser l'entreprise ou l'actif.
- Identifier un niveau de risque.

● Recommandations

- Présenter clairement son analyse et ses résultats lors de comités.
- Proposer un plan d'action basé sur des recommandations précises concernant l'achat ou la vente de titres et/ou de placements.



Analyste Financier (2/3)

Compétences clés



- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser les règles et les techniques de la finance de marché
- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Réaliser et/ou mettre à jour des modèles financiers
- Identifier le niveau de risque lié à un investissement dans un actif financier (volatilité, exposition à un marché...)
- Analyser et traiter un grand nombre de données
- Travailler en anglais professionnel
- Analyser et synthétiser des informations
- Coopérer et travailler en équipe
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Analyste Financier (3/3)

Accès au métier



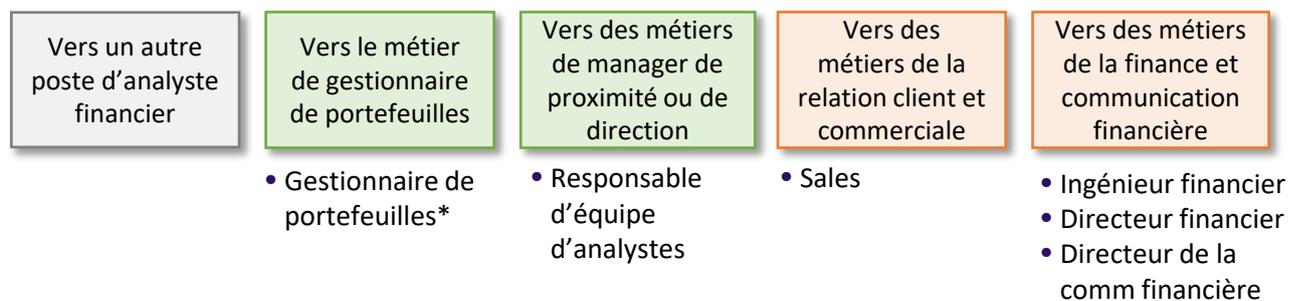
Formation attendue

- **Bac +5/6 :**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance)**
 - **Diplôme d' Ecole d'ingénieur**
 - Diplôme d'IEP (économie, finance)
 - Master professionnels (finance, mathématiques appliquées, ingénierie financière...)
 - Mastères spécialisés (MS) en finance
- Certifications : SFAF (Société française des analystes financiers), CFA (Chartered Financial Analyst), CAIA (Chartered Alternative Investment Analyst)...

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère) Mobilité verticale
 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil) * Métier-repère



Gestionnaire de portefeuilles (1/3)

Traitement et Supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1303

- Gérant de fonds
- Gestionnaire d'actifs
- Asset Manager
- Portfolio manager
- Gestionnaire de fonds

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) gestionnaire de portefeuille gère et d'optimise son/ses portefeuilles d'actifs financiers (actions, titres, obligations) afin d'atteindre les objectifs du fonds ou du client en termes de performance, de risque et d'attentes (critères ESG...). Il/elle participe à la stratégie du/des portefeuilles gérés et à leur promotion.

Activités



● Collecte et analyse d'information

- Se tenir informé de l'évolution de la Bourse, des entreprises cotées, des nouvelles publications ainsi que de la situation macro-économique et de ses potentiels impacts.
- Analyser les informations financières et extra-financières des entreprises ou actifs étudiés en y intégrant les dimensions stratégiques, managériales, macro-économiques, environnementales (...).
- Echanger régulièrement avec les analystes financiers sur les analyses et recommandations produites.
- Rencontrer les directeurs Relation Investisseurs, les directeurs financiers, directeurs généraux des sociétés du secteur étudié notamment lors de présentation investisseurs ou de visites de sociétés.

● Stratégie d'investissement et gestion quotidienne

- Construire la stratégie de gestion d'actifs en prenant en compte les objectifs long termes du fonds en terme de performance, risque et impact ou les attentes, appétences au risque et objectifs du client.
Décider des ordres d'achat ou de vente des actifs financiers pour son/ses portefeuille(s).
- S'assurer de l'absence de points de tension au niveau législatif liés à l'achat d'actifs.
- Suivre les performances opérationnelles, financières et environnementales des actifs grâce à des outils de suivi (indicateurs, tableaux de bord). Gérer le suivi de ces outils et prendre les décisions nécessaires.
- Gérer les opérations liées à la trésorerie (prévisions, encaissement-décaissement, suivi, ...).

● Communication et aspect commercial

- Réaliser les reportings et les partager.
- Echanger et rencontrer régulièrement les investisseurs, clients et prospects afin de leur partager les performances réalisées et de leur proposer les services du fond.



Gestionnaire de portefeuilles (2/3)

Compétences clés



- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser les règles et les techniques de la finance de marché
- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Appliquer les techniques de l'analyse statistique
- Maîtriser les logiciels de gestion de base de données
- Identifier le niveau de risque lié à un investissement dans un actif financier (volatilité, exposition à un marché...)
- Travailler en anglais professionnel
- Analyser et synthétiser des informations
- Coopérer et travailler en équipe
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Gestionnaire de portefeuilles (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5/6 :**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance, gestion de patrimoine)**
 - **Diplôme d'Ecole d'ingénieur**
 - Diplôme d'IEP (Economie, finance)
 - Master avec une spécialisation en finance, mathématiques appliquées, ingénierie financière
 - Mastères spécialisés (MS) en finance ou ingénierie financière

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste d'analyste financier

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

Vers des métiers de la relation client et commerciale (premium)

Vers des métiers de la finance et communication financière

- Responsable de département

- Chargé d'affaires*
- Conseiller en gestion de patrimoine*

- Ingénieur financier
- Directeur financier
- Directeur de la comm financière

Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère)

Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

Mobilité verticale

* Métier-repère



Analyste crédit particulier (1/3)

Traitement et supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1202

- Chargé d'analyse de crédit
- Analyste crédit
- Analyste crédit immobilier
- Analyste risque de crédit
- Conseiller acceptation
- Responsable engagements

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

L'analyste crédit particulier analyse la situation financière de ses clients, étudie la faisabilité de l'octroi de crédit et vérifie la conformité des dossiers clients pour les particuliers. Son analyse donne lieu à la rédaction d'une note de crédit ou à l'attribution d'une note de crédit.

Activités



Gestion des octrois

- Gérer des dossiers de crédit entrants. S'assurer de leur complétude et de leur conformité.
- Etudier la situation financière et la solvabilité du client.
- Analyser les en tenant compte des caractéristiques du produit financé.
- Prendre une décision argumentée d'octroi avec un montant de prêt adapté à la situation du client et dans le respect des règles et procédures mises en place ou préconiser une solution.
- Fixer des taux d'intérêts représentatifs du risque de l'octroi.
- Etablir le montant des mensualités en fonction du contexte et de la solvabilité du client.
- Assurer une bonne communication et un échange constructif avec les autres services (relation client et commerciale notamment) ou le réseau d'apporteurs.

Pilotage et prévention des risques

- Quantifier le risque de crédit (rating, scoring, ...).
- Contrôler l'évolution du risque lié à l'encours des prêts accordés.
- Suivre et/ou mettre à jour des reportings des dossiers d'octroi.
- Mettre à jour les informations dans les outils informatiques.
- Lutter contre les tentatives de fraudes et participer à la prévention du surendettement.
- Participer à des comités risques.

Veille réglementaire et amélioration continue

- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité.
- Etre force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement.



Analyste crédit particulier (2/3)

Compétences clés



- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Analyser les risques financiers (engagement, crédit, contrepartie)
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Réaliser et/ou mettre à jour des modèles financiers
- Maîtriser les processus pour monter un dossier de financement
- Identifier les risques liés au blanchiment d'argent et à la fraude fiscale
- Identifier les cas de fraude documentaire
- Analyser et synthétiser des informations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Analyste crédit particulier (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5 / 6 :**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance)**
 - Diplôme d'Ecole d'ingénieur
 - Diplôme d'IEP (économie, finance)
 - Diplôme du Centre d'Etudes Supérieures de Banque (CESB)
 - Diplôme de l'Institut Technique de Banque (ITB)
 - **Master en Finance ou en Ingénierie financière**
 - Mastères spécialisés (MS) en Finance ou en Ingénierie financière

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre
d'analyste crédit

Vers des métiers de
manager de proximité
ou de direction

Vers d'autres métiers
des risques et
engagements

Vers des métiers de la
relation client et
commerciale

- Responsable du service risque et engagement

- Analyste crédit entreprise ou pros*
- Attaché à la direction des risques

- Conseiller clientèle*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Analyste crédit entreprise et professionnel (1/3)

Traitement et supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1202

- Chargé d'analyse de crédit
- Analyste crédit
- Chargé d'étude financement
- Responsable engagements
- Responsable risques de crédit

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

L'analyste crédit entreprise et professionnel analyse la situation financière de ses clients. Il étudie la faisabilité de l'octroi de crédit, vérifie la conformité des dossiers clients. Son analyse donne lieu à la rédaction d'une note de crédit ou à l'attribution d'une note de crédit.

Activités



● Analyse des dossiers et décision d'octrois

- Obtenir toutes les informations financières, économiques, réglementaires nécessaires à l'instruction complète du dossier. Utiliser les outils et sources d'informations adaptées.
- Etudier la solvabilité de l'entreprise ou du professionnel par l'analyse des bilans et documents financiers, sur la base de ratios financiers mais aussi d'analyses économiques.
- Joindre à l'analyse financière de l'entreprise une analyse extra financière. Comprendre le métier de l'entreprise et son secteur afin d'avoir un avis critique sur le Business Plan de l'entreprise.
- Prendre une décision argumentée d'octroi avec un montant de prêt adapté à la situation du client et dans le respect des règles et procédures mises en place ou préconiser une solution.
- Fixer des taux d'intérêts représentatifs du risque de l'octroi.
- Etablir le montant des mensualités en fonction du contexte et de la solvabilité du client.

● Pilotage et prévention des risques

- Quantifier le risque de crédit (rating, scoring, ...) et ESG de l'entreprise (climatiques, de réputation, ...).
- Contrôler l'évolution du risque lié à l'encours des prêts accordés.
- Suivre et/ou mettre à jour des reportings des dossiers d'octroi.
- Mettre à jour les informations dans les outils informatiques.
- Participer à des comités risques.

● Veille réglementaire

- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité
- Etre force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement.



Analyste crédit entreprise et professionnel (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Appliquer les techniques de financement et d'analyse financière sur son domaine d'activité
- Analyser les risques financiers (engagement, crédit, contrepartie)
- Analyser des business models et des stratégies d'entreprises
- Réaliser et/ou mettre à jour des modèles financiers
- Maîtriser les processus pour monter un dossier de financement
- Identifier les risques liés au blanchiment d'argent et à la fraude fiscale
- Identifier les cas de fraude documentaire
- Analyser et synthétiser des informations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Analyste crédit entreprise et professionnel (3/3)

Accès au métier



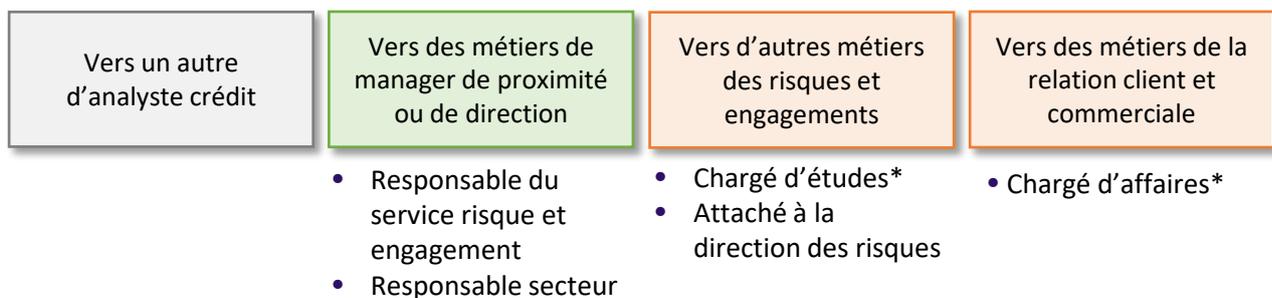
Formation attendue

- **Bac +5 / 6 :**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance)**
 - Diplôme d'Ecole d'ingénieur
 - Diplôme d'IEP (économie, finance)
 - Diplôme du Centre d'Etudes Supérieures de Banque (CESB)
 - Diplôme de l'Institut Technique de Banque (ITB)
 - **Master en Finance ou en Ingénierie financière**
 - Mastères spécialisés (MS) en Finance ou en Ingénierie financière

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère)

Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé d'études de risques (1/3)

Traitement et supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1202

- Risk Manager
- Gestionnaire des risques
- Analyste risques
- Ingénieur études de risques
- Contrôleur des risques
- Responsable risque partenaire

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) chargé(e) d'études de risques s'assure de l'adéquation entre le niveau de risques pris et les politiques de gestion du risque. Il/elle anticipe, analyse et quantifie les risques financiers, fiscaux, de marché et de plus en plus les risques ESG. Il/elle analyse parfois les risques juridiques et réglementaires.

Activités



● Prévention et gestion des risques

- Identifier et évaluer les risques financiers : risques de crédit, de contrepartie, de marché, opérationnels, (...).
- Identifier et évaluer les risques réglementaires et légaux.
- Identifier et évaluer les risques ESG (climatiques, de réputation, ...).
- Quantifier les risques à l'aide d'indicateurs adaptés (matrice des risques, ...).

● Stratégie risque

- S'assurer de l'adéquation entre l'exposition au risque et la politique de risque de l'entreprise.
- Mener une stratégie cohérente d'exposition aux risques (diversification, assurances, ...).
- Adopter des mesures pour encadrer les risques selon des typologies définies : risques à prendre, risques à atténuer, risques à éviter, risques à transférer, (...).
- Rédiger des plans d'action à suivre en cas de concrétisation d'un risque.

● Reporting et sensibilisation

- Réaliser des reportings de contrôle des risques.
- Mener des études prospectives sur les risques encourues par son entreprise.
- Mettre en place des actions de formation à la prévention des risques auprès d'interlocuteurs en interne.
- Participer à l'amélioration continue des processus de détection, prévention, évaluation et gestion des risques.



Chargé d'études de risques (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser les règles et les techniques de la finance de marché
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Appliquer les techniques de l'analyse statistique
- Analyser les risques financiers (engagement, crédit, contrepartie)
- Suivre et faire évoluer les dispositifs relatifs à la gestion des risques, reporter et alerter auprès des instances concernées (contrôle sur les procédures, méthodologies de calcul indicateurs, normes, cartographie des risques...)
- Assurer les missions de contrôle (procédures, réglementation...), détecter les anomalies et garantir la qualité
- Analyser et synthétiser des informations
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Résoudre des problèmes complexes



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé d'études de risques (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5 / 6 :**
 - **Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance, contrôle des risques, banque)**
 - Diplôme d'Ecole d'ingénieur (prévention des risques)
 - **Master en Finance ou en Analyse économique et gouvernance des risques**
 - Mastères spécialisés (MS) en Risk Management

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste de chargé d'études de risque

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

Vers d'autres métiers des risques et engagements

Vers des métiers du contrôle et de la conformité

- Chief Risk Officer (CRO)
- Directeur de crédit

- Analyste risques entreprises*

- Contrôleur permanent*
- Contrôleur périodique*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Gestionnaire de Back-Office (1/3)

Traitement & Supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1302

- Opérateur de traitements bancaires
- Technicien de back-office
- Gestionnaire flux
- Chargé de service après-vente

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) gestionnaire de back-office assure techniquement le traitement des opérations financières et actions commerciales dans le respect des règles de conformité et de qualité attendue.

Activités



Gestion courante

- Assurer le traitement des opérations, en particulier celles qui sont spécifiques, complexes ou à risques et en informer la clientèle. S'assurer de la collecte des documents contractuels.
- Traiter les réclamations clients.
- Identifier les potentielles situations frauduleuses.
- Assurer le suivi des dossiers dont administratif et comptable. Mettre à jour ou contrôler la mise à jour des reportings de suivi des dossiers.
- Assurer le reporting réglementaire.

Contrôle et amélioration continue

- Proposer et implémenter de nouvelles solutions afin d'optimiser le traitement des données.
- Exercer une fonction de contrôle et d'alerte sur les incidents.
- Veiller au respect des contraintes de conformité (dont le respect des délais).
- Appliquer les procédures et conventions de service, et participer à la création de nouvelles procédures.
- Participer à la mise en place de nouveaux outils et aux projets IT du services, et notamment les spécifications techniques, les recettes internes et le suivi post production.

Rôle de coordinateur

- Être l'interface privilégiée entre le client interne et les autres services internes (recouvrement, comptabilité vendeur, crédit,...).
- Conseiller les intervenants internes sur son domaine d'expertise.
- Intervenir en renfort sur la prise en charge des demandes émanant des organismes officiels (suspensions de paiement, mises sous protection juridique, reporting, etc....).



Gestionnaire de Back-Office (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit commercial
- Connaître la réglementation et la législation liées à la collecte et au traitement des données
- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Identifier et exploiter la donnée pertinente à son activité
- Identifier les risques liés au blanchiment d'argent et à la fraude fiscale
- Utiliser les applicatifs métiers dans son domaine (CRM, logiciels comptables, logiciel de suivi de réclamation...)
- Réaliser des spécifications techniques, des recettes et le suivi post-production
- Coopérer et travailler en équipe
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Agir avec réactivité



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Gestionnaire de Back-Office (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2 / +3 :**
 - BTS, DUT, BUT (...) dans les domaines de la relation client, du management commercial opérationnel, de la gestion des entreprises,
 - Bachelor dans le domaine de la gestion, de la banque
- Bac + 4 /+5 :
 - Master en banque-finance ou comptabilité, contrôle de gestion
 - Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance)
 - Diplôme d'IEP (économie, finance)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de chargé de back office avec une spécialisation

- Gestionnaire de back office moyen de paiement
- Spécialiste des flux

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements

Vers des métiers la relation commerciale ou client (même marché)

- Chargé de clientèle particuliers
- Chargé de clientèle professionnels

Vers des métiers de la donnée ou informatiques

- Testeur Applicatif
- Chef de projet digital
- Développeur

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Gestionnaire des moyens de paiement (1/3)

Traitement & Supervision

Emplois rattachés

Code ROME : C1201
C1302

- Chargé d'opérations monétique
- Responsable des moyens de paiement
- Gestionnaire flux et moyens de paiement
- Correspondant flux internationaux

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) gestionnaire des moyens de paiement traite et/ou contrôle l'ensemble des opérations de paiements matérialisés ou dématérialisés. Il/elle apporte une assistance technico-commerciale sur les problématiques de flux, produits et services monétiques.

Activités



Gestion des flux de paiement

- Assurer le traitement des demandes et réclamations des clients au niveau de leurs cartes et opérations (virements, prélèvements...).
- Assurer les services liés aux moyens de paiement (blocage / déblocage, commandes).
- Suivre les potentiels incidents et participer à leur résolution dans les meilleurs délais.
- Identifier les potentielles situations frauduleuses.
- Maîtriser les coûts des opérations liées aux moyens de paiement.
- Assurer le suivi des dossiers dont administratif et comptable. Mettre à jour ou contrôler la mise à jour des reportings de suivi des dossiers.
- Assurer le reporting réglementaire.

Optimisation des systèmes existants

- Proposer et implémenter de nouvelles solutions afin d'optimiser le traitement des données.
- S'assurer de la cohérence et participer à l'évolution des processus existants.
- Mettre en place et utiliser des outils de contrôle de flux monétaires. Participer aux projets IT du services, et notamment les spécifications techniques, les recettes internes et le suivi post production.

Veille et transmission

- Tenir informée la hiérarchie en rédigeant les comptes rendus des opérations.
- Former les équipes à la rédaction des rapports, ainsi qu'à la gestion des flux de paiement.



Gestionnaire des moyens de paiement (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles, les caractéristiques les techniques relatives aux moyens de paiement
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Connaître la réglementation et la législation liées à la collecte et au traitement des données
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Appliquer les procédures d'ouverture, de contrôle et de traitement des opérations (dont monétiques)
- Utiliser les applicatifs métiers dans son domaine (CRM, logiciels comptables, logiciel de suivi de réclamation...)
- Travailler en anglais professionnel
- Réaliser des spécifications techniques, des recettes et le suivi post-production
- Agir avec réactivité
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Gestionnaire des moyens de paiement (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2 / +3 :**
 - BTS, DUT, BUT (...) dans les domaines de la relation client, du management commercial opérationnel, de la gestion des entreprises
 - Bachelor dans le domaine de la gestion, de la banque
- **Bac + 4 /+5 :**
 - Master professionnel en banque-finance ou comptabilité, contrôle de gestion
 - Diplôme d'Ecole de commerce (spécialisation finance)
 - Diplôme d'IEP (économie, finance)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de chargé de back office avec une autre spécialisation

- Spécialiste des flux

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements

Vers des métiers la relation commerciale ou client (même marché)

- Chargé de clientèle particuliers*
- Chargé de clientèle professionnels*

Vers des métiers de la donnée ou informatiques

- Testeur Applicatif
- Chef de projet digital*
- Développeur*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Superviseur technique (1/3)

Traitement et supervision

Emplois rattachés

Code ROME : I1102
I1103

- Responsable technique
- Responsable de site
- Responsable d'un patrimoine locatif

Secteurs concernés



Crédit bail



Crédit à la consommation



Financement du logement

Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) superviseur(euse) technique est garant(e) de la conformité technique et réglementaire d'un parc de matériels en location. Il/elle pilote les relations avec les prestataires et négocie les contrats.

Activités



Gestion d'un parc locatif

- Réaliser un suivi technique des éléments du parc locatif (flotte de véhicules, immobilier ...).
- Assurer l'organisation et le bon déroulement des contrôles réglementaires. Maximiser la rentabilité du parc en gérant les plannings.
- Mettre en place des stratégies à court, moyen et long terme de gestion du parc.
- Négocier avec les partenaires les contrats et prestations de services attenants au parc.
- Contrôler les prestations et assurer des reportings réguliers.
- Contrôler les encaissements et les décaissements des factures clients ou prestataires.
- Piloter les relations entre son entreprise et les acteurs du parc locatif (clients, prestataires, ...).
- Mettre à jour les informations dans les outils informatiques.

Veille réglementaire et amélioration continue

- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité
- Être force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement



Superviseur technique (2/3)

Compétences clés



- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Entretien des matériels et assurer le suivi technique d'un parc de biens mobiliers ou immobiliers
- Identifier les partenaires pertinents pour son domaine d'activité
- Etablir et mettre en place un plan d'action
- Gérer un projet
- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Aider à la prise en main des applications mis à disposition des clients ou partenaires et réaliser des interventions de 1er niveau
- Appliquer la politique commerciale de son entreprise
- Agir avec réactivité
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Se maîtriser dans des situations conflictuelles



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Superviseur technique (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac :**
 - Baccalauréat professionnel en mécanique ou maintenance des véhicules
- **Bac +2 / +3 :**
 - BTS dans son domaine d'activité (bâtiment, immobilier, construction, mécanique, maintenance des véhicules...)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers des métiers de manager de proximité

- Manager terrain

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Data Analyst / Scientist (1/3)

Fonction Support

Emplois rattachés

- Data Analyst
- Data Scientist
- Consultant Data

Code ROME : M1403
M1401
M1805

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) Data Analyst ou Scientist valorise un ensemble des données pour en extraire de la connaissance utile et en faire un levier de création de valeur pour l'entreprise. Il/elle analyse et interprète la donnée afin d'optimiser un aspect du business ou de faciliter les prises de décision.

Activités



Analyse et valorisation des données

- Traiter, structurer et analyser des données brutes pour les transformer en données statistiques exploitables en s'appuyant sur des outils de Big Data.
- Explorer de nouvelles pistes dans les ensembles de données et tester des hypothèses (définition du problème, collecte des données, analyse).
- Mettre en place et gérer des programmes statistiques avancés et modèles de données (prédictifs et prescriptifs).
- Concevoir des algorithmes et/ou modèles d'apprentissage autonomes (machine learning) et les implémenter afin de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise.
- Evaluer et améliorer les performances d'algorithmes ou un modèle d'apprentissage autonomes.

Communication des résultats

- Présenter les résultats de ses analyses de manière claire, précise et concise.
- S'assurer de la bonne interprétation des données vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise.
- Réaliser des synthèses de ses analyses et établir des recommandations pour appuyer la prise de décision des instances dirigeantes de l'entreprise.

Gestion de la conformité

- Veiller au respect des règles de conformité des données (RGPD, DDA, Directive sur le Crédit à la Consommation, ...).
- Réaliser un travail de veille sur les nouveaux outils et codes existants.



Data Analyst / Scientist (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les principes et logiciels de modélisation de données
- Maîtriser les logiciels de gestion de base de données
- Connaître les protocoles et modalités de structure de réseaux (Protocole IP, réseaux LAN, ...)
- Appliquer les techniques d'analyse statistique
- Analyser et traiter un grand nombre de données.
- Entraîner un modèle d'apprentissage automatique pour réaliser une analyse prédictive ou prescriptive
- Représenter des données grâce à des graphiques clairs et pertinents
- Analyser et synthétiser des informations
- Être créatif et développer de nouvelles approches
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Data Analyst / Scientist (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +3 :
 - BUT, Licence professionnelle dans les domaines de l'informatique, de la statistique, des mathématiques appliquées
- **Bac +5 / 6 :**
 - **Master en Big Data, en Data Science, en statistiques (spécialisation informatique)**
 - **Diplôme d'école d'ingénieur (spécialisation statistiques ou informatique)**
 - **Diplôme de l'ENSAE Paris (spécialisation en Data Science)**
 - Mastères Spécialisés (MS) Big Data, ENSAE (Data Science)
- **Bac +8**
 - **Doctorat** dans les domaines de l'informatique, des mathématiques, des statistiques ou de la modélisation des données

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de data scientist dans un autre secteur

- Data Scientist

Vers des métiers de la donnée ou du digital

- Chef de projet digital*
- Directeur des données
- Ingénieur de la donnée

Vers le métier du marketing digital

- Chargé de marketing digital

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Responsable de la collecte des données (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

- Data Quality Manager
- Data miner
- Consultant en collecte de données
- Technicien en informatique de gestion

Code ROME : M1805
M1401
M1403

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) responsable de la collecte des données mets à disposition des données prétraitées ou mises en forme. Il/elle industrialise, automatise les flux d'alimentation de données, tout en assurant le niveau de performance du traitement des données.

Activités



Collecte et structuration des données

- Collecter et organiser de grands volumes de données. Faciliter l'acquisition et la circulation des données.
- Structurer et consolider les données collectées pour les rendre utilisables facilement par les autres métiers d'analyse de données.
- Superviser et contrôler la qualité et la pertinence des données collectées.
- Participer à la mise en place de l'infrastructure technique nécessaire à la collecte de grands volumes de donnée.

Accès à la donnée

- Mettre en place et gérer un accès aux données structurées pour une utilisation facilitée au niveau de l'ensemble des départements (Marketing, RH, ...).
- Travailler avec les opérationnels afin d'identifier les besoins des métiers en termes de données.

Veille et formation

- Former les différents utilisateurs aux logiciels et programmes de récupération de données utilisés par l'entreprise.
- Rédiger les notices et les guides d'utilisation des programmes.
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité.
- Veiller au respect des règles de conformité des données (RGPD, DDA, Directive sur le Crédit à la Consommation, ...).



Responsable de la collecte des données (2/3)

Compétences clés



- Connaître la réglementation et la législation liées à la collecte et au traitement des données
- Maîtriser les logiciels de gestion de base de données
- Maîtriser les techniques et logiciels de collecte des données
- Maîtriser les enjeux du Big Data et de l'architecture des bases de données
- Identifier et exploiter la donnée pertinente à son activité
- Analyser et traiter un grand nombre de données
- Effectuer des opérations de nettoyage, de classification et de structuration d'un grand nombre de données.
- Analyser et synthétiser les informations
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Responsable de la collecte des données (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +2/3 :
 - BTS / DUT dans les domaines du service informatique aux organisations), des systèmes et réseaux informatiques, du génie informatique
- **Bac +5 :**
 - **Master en Big Data, en Data Science, en statistiques (spécialisation informatique)**
 - **Diplôme d'école d'ingénieur (spécialisation statistiques ou informatique)**
 - **Diplôme de l'ENSAE Paris (spécialisation en Data Science)**
 - Mastères Spécialisé (MS) Big Data, ENSAE (Data Science)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste des responsable de la collecte des données dans un autre secteur

Vers des métiers de la donnée ou du digital

- Chef de projet digital*
- Assistant architecte en données

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Responsable de la sécurité des données (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

Code ROME : M1802

- Data Protection Officer (DPO)

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) responsable de la sécurité des données contribue à la stratégie de sécurité des systèmes de gestion de la donnée et pilote la gouvernance des données personnelles par la définition de politiques et guides sécurité et par une approche de conseil aux projets et métiers de son périmètre de responsabilité.

Activités



● Conformité et protection des données

- Identifier les écarts entre la politique de protection des données de l'entreprise et les exigences juridiques.
- Evaluer le niveau de vulnérabilité des systèmes de gestion de données, que ce soit lors de l'acquisition des données, leur transport, leur traitement ou leur stockage.
- Effectuer, suivre et mettre à jour des reportings sur son domaine d'activité.
- Alerter sur les risques liés à la sécurité des données identifiés.

● Conseil, mise en place et suivi des dispositifs de protection des données

- Assurer les analyses d'impact relatives à la protection des données.
- Réaliser des synthèses de ses analyses pour appuyer la prise de décision des instances dirigeantes de l'entreprise ou des chefs de projets dans le cadre de projets lancés autour de la donnée.
- Proposer des solutions d'amélioration des processus de protection des données existants.
- Contrôler les budgets engagés.
- Gérer l'implémentation des dispositifs, méthodes et outils de sécurité.

● Veille et sensibilisation

- Veiller au respect des règles de conformité des données (RGPD, DDA, Directive sur le Crédit à la Consommation, ...).
- Sensibiliser et responsabiliser les différents acteurs sur l'utilisation et la protection de la donnée.
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité.



Responsable de la sécurité des données (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les enjeux du Big Data et de l'architecture des bases de données
- Maîtriser la réglementation juridique liée à la collecte et au traitement des données (RGPD)
- Maîtriser les protocoles et modalités de structure de réseaux (Protocole IP, réseaux LAN, ...)
- Réaliser des analyses d'impact relatives à la protection des données
- Optimiser les normes et les procédures du périmètre confié
- Gérer des projets
- Savoir analyser un grand nombre de données
- Analyser et synthétiser des informations
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Agir avec réactivité



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Responsable de la sécurité des données (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +5**
 - **Master dans les domaines du droit du numérique**, du droit des affaires (spécialisation en données personnelles et/ou en droit des nouvelles technologies), de l'informatique
 - **Diplôme d'école d'ingénieur**
 - Master en management de projet et de la qualité

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de responsable de la sécurité des données dans un autre secteur

Vers des métiers de la donnée ou du digital

Vers des métiers du juridique

- Chef de projet digital*
- Responsable du service qualité
- Directeur juridique

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé / Responsable de la sécurité du SI (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

Code ROME : M1802

- Responsable des risques de la sécurité des systèmes informatiques (RRSSI)
- Manager de la Sécurité et des Risques de l'Information (MSRI)

Secteurs concernés



Le(a) chargé de la sécurité du système d'information met en place des solutions pour garantir la disponibilité, la sécurité et l'intégrité du système et des données.

Activités



● Identification des risques

- Auditer la sécurité du système d'information existant
- Identifier les risques potentiels liés à la cybersécurité et à la protection des données
- Assurer un arbitrage entre les différents dispositifs techniques (firewall, programmes de back up, cryptographie, authentification...) possibles pour assurer la sécurité du système d'information
- Participer aux comités des risques de l'entreprise

● Mise en place des solutions de sécurité, suivi et reporting

- Gérer l'implémentation des dispositifs, méthodes et outils de sécurité
- Effectuer, suivre et mettre à jour des reportings sur son domaine d'activité
- Créer les différents tableaux de bords pour assurer le suivi des incidents de sécurité
- Proposer des solutions techniques en cas d'incident lié à la sécurité du système d'information
- Contrôler les budgets engagés dans la sécurité informatique

● Veille et formation

- Veiller au respect des règles de conformité des données (RGPD, DDA, Directive sur le Crédit à la Consommation, ...)
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité.
- Sensibiliser et responsabiliser les différents acteurs sur les sujets de sécurité informatique
- Identifier les besoins de formation des équipes en matière de sécurité informatique



Chargé / Responsable de la sécurité du SI (2/3)

Compétences clés



- Connaître la réglementation et la législation liées à la collecte et au traitement des données
- Maîtriser les logiciels de gestion de base de données
- Maîtriser les techniques et logiciels de collecte des données
- Animer une réunion, un comité et/ou une formation (y compris avec des personnes en présentiel et à distance)
- Analyser et traiter un grand nombre de données
- Optimiser les normes et les procédures du périmètre confié
- Connaître les protocoles et modalités de structure de réseaux (Protocole IP, réseaux LAN, ...)
- Travailler en anglais professionnel
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Analyser et synthétiser des informations
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé / Responsable de la sécurité du SI (3/3)

Accès au métier



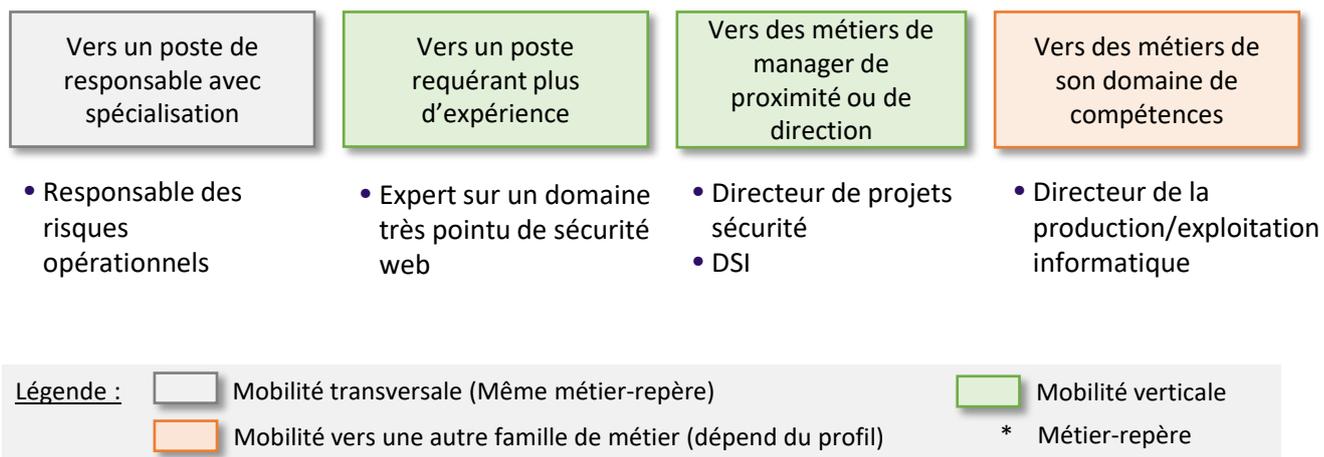
Formation attendue

- Bac +5 :
 - Master en sécurité informatique et/ou télécoms
 - Master en sécurité des systèmes informatiques et des réseaux
 - Master en sécurité
 - Master en cryptologie et codage de l'information
- **Bac +5 :**
 - **Ecole d'ingénieurs (spécialisation informatique, télécommunications, ...), formation généraliste**

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers





Chargé / Responsable du SI (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

- Technicien de maintenance informatique
- Informaticien

Code ROME : M1810
M1803
I1401

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) responsable du système d'information assure la gestion courante du système ainsi que des habilitations

Activités



Gestion du système

- Installer le matériel informatique, et veiller à sa disponibilité.
- S'assurer du bon fonctionnement du matériel et proposer une assistance en cas de dysfonctionnement.
- Gérer les sauvegardes de données.
- Superviser l'installation de nouveaux logiciels sur les ordinateurs des collaborateurs.
- Contribuer à l'évolution permanente des systèmes informatiques.

Sécurité du système et opérations

- Garantir la sécurité du système informatique et des opérations.
- Assurer la sécurité des transactions en ligne et de la signature électronique.
- Automatiser au maximum les opérations, et vérifier leur bon fonctionnement.
- Gérer les habilitations et accès des collaborateurs (badges, logiciels informatiques, accès aux données sensibles, ...).

Veille et formation

- Veiller au respect des règles de conformité des données (RGPD, DDA, Directive sur le Crédit à la Consommation, ...)
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité.
- Rédiger les notices et les guides d'utilisation des programmes.
- Informer, assister et conseiller les collaborateurs dans leur utilisation du matériel informatique.



Chargé / Responsable du SI (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les concepts et architectures des systèmes d'information
- Maîtriser les protocoles et modalités de structure de réseaux (Protocole IP, réseaux LAN, ...)
- Paramétrer de nouveaux logiciels
- Rédiger et réaliser des protocoles de test et d'intégration
- Analyser et traiter des réclamations
- Agir avec réactivité
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Se maîtriser dans des situations conflictuelles
- Coopérer et travailler en équipe



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé / Responsable du SI (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac Pro SEN (Systèmes Electroniques Numériques)
- **Bac +2:**
 - BTS Informatique et réseaux pour l'industrie et les services techniques
 - BTS Electronique, électrotechnique ou maintenance industrielle
 - DUT Informatique et génie informatique
 - DUT Informatique et systèmes industriels
 - DUT Services et réseaux de communication
- Bac +3 Informatique

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste avec une spécialisation

- Administrateur réseau informatique

Vers un poste de responsable dans un autre secteur

- Responsable projet informatique
- Responsable sécurité informatique*

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Directeur systèmes d'information

Vers des métiers de son domaine de compétences

- Technicien support clients
- Analyste concepteur informatique

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Développeur (1/3)

Fonction Support

Emplois rattachés

Code ROME : M1805

- Développeur Full Stack
- Développeur Web
- Ingénieur développement web
- Concepteur - développeur web
- Ingénieur technologies web 2.0

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) développeur(euse) analyse les besoins des utilisateurs, puis étudie, conçoit, développe programmes informatiques ou composants logiciels applicatifs dans le respect des évolutions souhaitées des logiciels, des normes et des procédures. Il/elle maintient et améliore les logiciels applicatifs existants.

Activités



Analyse technique et développement de des programmes informatiques

- Participer à l'analyse la faisabilité des expressions de besoin consignés dans un cahier des charges et à la cohérence fonctionnelle et technique des évolutions d'applications.
- Détailler les étapes de la réalisation du projet, en spécifiant les éventuels points bloquants.
- Rédiger les lignes de codes nécessaires au développement du produit final, en utilisant les briques de codes existants et des progiciels pour gagner du temps.
- Optimiser les interfaces et mettre en place des liens entre les différentes interfaces du produit final en tenant compte de l'expérience utilisateur.
- Organiser et piloter la phase de de test et de recettage préalable au déploiement.
- Proposer les correctifs qui apparaissent nécessaires après les différentes phases de test.
- Rédiger la documentation technique et les guides d'utilisation des programmes développés.

Maintenance, corrections et soutien technique

- Réaliser une maintenance corrective et préventive des logiciels applicatifs.
- Assurer la correction de certains incidents remontés par l'assistance technique qui doivent être résolus à son niveau et des situations d'urgence.

Veille et conseil interne

- Assurer une veille et se former régulièrement aux nouvelles technologies.
- Développer son rôle de conseil auprès des membres de l'équipe SI



Développeur (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les principaux langages de programmation (SQL, Python, js, PHP...)
- Maîtriser les concepts et architectures fonctionnelles, applicatives et techniques des systèmes d'information
- Maîtriser les enjeux du Big Data et de l'architecture des bases de données
- Intégrer de nouvelles spécifications fonctionnelles aux applicatifs existants (SI)
- Traduire une problématique métier en problème mathématique
- Maîtriser la servicisation du SI / API management
- Rédiger et piloter des protocoles de recette et d'intégration
- Concevoir des méthodes de design (parcours clients, applications mobiles...) et Webdesign (marketing)
- Analyser et synthétiser des informations
- Coopérer et travailler en équipe
- Être créatif et développer de nouvelles approches



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Développeur (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +2/3 :
 - DUT/BTS dans le domaine de l'informatique et du développement applicatif
 - Formations de l'AFPA ou du CNAM
 - Licences professionnelles dans les domaines du développement d'application, développement intranet / extranet...
 - Diplôme d'écoles spécialisées (Bachelor)
- **Bac +5 :**
 - Masters en informatique (ingénierie des médias numériques, management et système d'information, ...)
 - Diplôme d'école d'ingénieur (spécialisation informatique)
 - Diplômes d'écoles spécialisées en informatique (Ecole 42, ...)

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de responsable de développeur dans un autre secteur

Vers des métiers du SI ou du digital

- Chef de projet digital*
- Architecte SI
- Webmaster

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Spécialiste / responsable des Ressources Humaines (1/3)

Fonction Support

Emplois rattachés

- Assistant RH
- Responsable des ressources humaines
- Chargé en recrutement
- Chargé en formation

Code ROME : M1501
M1502
M1503

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) spécialiste / responsable RH est en charge de la gestion du personnel tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise, de leur recrutement et leur intégration à de leur évolution. En fonction de la taille de l'organisation, les activités peuvent être réparties sur plusieurs profils spécialisés (recrutement, formation...)

Activités



● Gestion individuelle

- Assurer le suivi individuel des collaborateurs en ce qui concerne les carrières, les promotions, les mobilités et les rémunérations. Identifier les besoins en formation des collaborateurs et les conseiller.
- Piloter la campagne annuelle d'entretiens (professionnel...) et réaliser les entretiens carrière (main du
- Sensibiliser les collaborateurs et managers aux risques présents en entreprise (RPS, harcèlement, burn out, nouveaux risques liés au télétravail...).

● Gestion administrative, relations sociales, recrutement, formation

- Réaliser la gestion administrative du personnel (administration du personnel, paie...).
- Animer le dialogue social (Instances Représentatives du personnel...).
- Assurer les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière de personnel. Mettre en œuvre les politiques de recrutement et d'intégration du personnel.
- Construire et piloter l'offre de formation. Etablir des plans de formations.

● Pilotage de l'activité RH (budget, stratégie...)

- Appréhender et décliner la stratégie RH de l'entreprise
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences (GPEC) et des plans de mobilités
- Suivre les effectifs et le budget. Participer à la coordination des activités
- Participer à l'évolution de la politique du système d'information RH de l'entreprise
- Mettre en place et suivre des projets RH

● Accompagnement des métiers

- Être un porte parole des transformations et accompagner le changement sur son périmètre



Spécialiste / responsable des Ressources Humaines (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit du travail (dont droit social)
- Maîtriser les règles et les techniques relatives à la gestion administrative du personnel
- Savoir conduire des entretiens RH
- Appliquer les techniques et les règles de recrutement
- Savoir définir, mettre en œuvre et/ou adapter la stratégie RH sur son périmètre d'activité
- Mettre en place une conduite de changement et/ou accompagner le changement
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)
- Animer une réunion, un comité et/ou une formation
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Agir avec diplomatie en fonction de la situation donnée
- Agir avec réactivité
- Identifier et prévenir les risques psycho-sociaux
- Respecter la confidentialité des informations



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Spécialiste / responsable des Ressources Humaines (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +2/3 :
 - Licence professionnelle en gestion des ressources humaines
 - BTS /DUT dans les domaines de la comptabilité, gestion, juridique
 - Licence en économie, gestion, droit ou psychologie du travail
 - Bachelor RH
- Bac +5 :
 - Master dans les domaines de la gestion des ressources humaines, du droit social, du droit du travail, gestion, management
 - Diplôme d'écoles spécialisées RH
 - Diplôme d'écoles de commerce
 - Diplôme d'IEP (institut d'études politiques)
- Certificat de qualification professionnelle (CQP) des métiers de consultant formateur

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre métier de la fonction RH

- Spécialiste / responsable RH

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Responsable RH
- Directeur des ressources humaines

Légende :



Mobilité transversale (Même métier-repère)



Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)



Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé de Marketing (dont digital) (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

Code ROME : M1705
M1703

- Chargé de / Responsable marketing
- Chargé de / Responsable marketing digital
- Chargé du référencement
- Responsable marketing cross canal
- Responsable marketing opérationnel et communication

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Chargé(e) de Marketing est en charge d'améliorer le chiffre d'affaires et/ou la marge de l'entreprise. Il/elle participe la stratégie digitale de l'entreprise pour attirer de nouveaux prospects, notamment à travers la génération de trafic sur le web, en étant présents sur tous les leviers

Activités



● Gestion des actions commerciales et outils marketing

- Participer à la définition de la stratégie marketing et et/ou à son déploiement.
- Concevoir et piloter des campagnes marketing et media-web.
- Optimiser le référencement et piloter l'achat de média et d'espaces publicitaires.
- Animer et représenter son entreprise lors des événements promotionnels.
- Gérer la logistique des envois de supports et de goodies (gestion des stocks...).
- Identifier et sélectionner des prestataires (agence de communication...). Définir le cahier des charges.
- Faire des reporting KPIs notamment sur les ventes et analyser les performance des actions.
- Participer au pilotage du budget en marketing.
- Participer à l'évolution des outils d'aide à la vente sur de nouveaux supports (ex : tablettes).

● Création de contenu (dont graphique)

- Rédiger des contenus pour les supports de communications (site web, réseaux sociaux, partenaires...) et réaliser des créations graphiques
- Concevoir, réaliser les outils marketing et les actualiser (catalogues, fiches produits...)
- Participer à la conception et à la diffusion des produits et services

● Analyse et veille (dont concurrentielle)

- Mener des études clientèle de segmentation de marché
- Analyser les bases de données clients afin d'établir des profils comportementaux
- Faire une veille concurrentielle et des analyses du marché
- Produire des synthèses et benchmarks sous forme de présentation



Chargé de Marketing (dont digital) (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les techniques de marketing de conquête, développement et fidélisation
- Maîtriser les techniques et outils de référencement et d'achat d'espaces publicitaires
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Organiser une campagne de téléprospection, promotion, marketing et/ou communication
- Elaborer des contenus adaptés aux outils et canaux utilisés
- Définir un cahier des charges pour une agence de communication / publicité
- Concevoir des méthodes de design (parcours clients, applications mobiles...) et webdesign
- Gérer un projet
- Exploiter les résultats d'enquêtes et études de marché
- Analyser et traiter un grand nombre de données.
- Etre créatif et développer de nouvelles approches
- Coopérer et travailler en équipe
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé de Marketing (dont digital) (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +3 :
 - Licence professionnelle dans le domaine du marketing ou de la communication
 - Licence de marketing et/ou communication dans une école de marketing, communication, publicité ou commerce
 - Bachelor en marketing
- Bac +5/6 :
 - Master dans les domaines du marketing, communication, stratégies commerciales, ...
 - Diplôme d'école de communication
 - Diplôme d'école de commerce
 - Diplôme d'IEP (institut d'études politiques)
 - Master spécialisé en marketing

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste avec une spécialisation

- Chargé de référencement marketing
- Chef de produit

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Responsable marketing
- Directeur marketing

Vers des métiers du digital

- Webdesigner
- Responsable du parcours clients
- UX designer
- Product Owner

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Chargé de communication (1/3)

Fonction Support

Emplois rattachés

Code ROME : E1103

- Responsable communication
- *Community Manager*
- Chargé de communication digitale
- Chef de projet communication

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Chargé(e) de Communication met en œuvre des actions de communication et de diffusion de l'information. Il/elle réalise des outils/supports de communication en accord avec la stratégie de l'entreprise.

Activités



● Conception et diffusion des supports de communication

- Rédiger des contenu d'un support de communication adapté au canal utilisé pour sa diffusion.
- Concevoir des supports de communication visuels.
- Rédiger des articles : *newsletter*, revues de presse, notes.
- Alimenter les différents réseaux sociaux pour le compte de son entreprise (*post*, *story*, *tweet*, ...).
- Piloter les actions de communication.
- Contribuer au développement du réseau de partenaires marketing.
- Identifier et sélectionner des prestataires (agence de communication...). Définir le cahier des charges.
- Faire des reporting KPIs et analyser les performance des actions.
- Participer au pilotage du budget en communication.

● Communication institutionnelle et communication interne

- Réaliser des actions de relation publique, de diffusion et de promotion de l'information
- Aider les autres services de l'entreprise dans leurs actions de communication internes et externes
- Participer à la communication interne : diffusion des supports, animation d'événements de communication, ...

● Veille réglementaire et amélioration continue

- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité
- Être force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement
- Participer à l'élaboration de la stratégie de communication de son entreprise



Chargé de communication (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les techniques de marketing de conquête, développement et fidélisation
- Maîtriser les stratégies de communication digitale y compris sur les médias sociaux
- Maîtriser les techniques et outils de référencement et d'achat d'espaces publicitaires
- Elaborer des contenus adaptés aux outils et canaux utilisés
- Organiser une campagne de téléprospection, promotion, marketing et/ou communication
- Définir un cahier des charges pour une agence de communication / publicité
- Mettre en place une conduite de changement et/ou accompagner le changement
- Analyser et traiter un grand nombre de données
- Être créatif et développer de nouvelles approches
- Susciter l'engagement des interlocuteurs afin d'atteindre un objectif commun
- Analyser et synthétiser des informations
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chargé de communication (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +3 :
 - BTS/DUT en communication
 - Licence professionnelle dans le domaine du marketing ou de la communication
 - Licence de marketing et/ou communication dans une école de marketing, communication, publicité ou commerce
- Bac +5/6 :
 - Master dans les domaines de la communication, du marketing ...
 - Diplôme d'école de communication
 - Diplôme d'école de commerce
 - Master spécialisé en communication

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers



Légende :

- Mobilité transversale (Même métier-repère)
- Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)
- Mobilité verticale
- * Métier-repère



Chef de projet digital (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

- Chef de projet IT
- Chef de projet IT
- Product Owner
- Chef de projet Web

Code ROME : E1402
E1103
E1104

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) chef(effe) de projet digital propose, déploie et contrôle la réalisation de nouveaux projets digitaux. Il/elle organise la stratégie de communication de l'entreprise sur ce projet (produit, service).

Activités



● Pilotage et déploiement des projets

- Accompagner les métiers opérationnel dans la définition de leur expression de besoin.
Rédiger les spécifications fonctionnelles d'un projet digital en prenant en compte le champ de contraintes fonctionnelles et techniques.
- Piloter le projet en constituant, organisant, coordonnant et animant l'équipe projet selon le cahier des charges (demande du client, budget, délais...)
- Déployer des outils digitaux. Réaliser si besoin au préalable un POC (Proof of concept)
- Définir et implémenter des KPI pour suivre la performance opérationnelle liée à un projet
- Préparer et animer les comités de suivi de projet
- Négocier des prestations avec des fournisseurs

● Ancrage de outils déployés

- Ancrer les usages digitaux de l'entreprise dans le comportement de ses clients en organisant la mise en place de nouveaux outils digitaux
- Former les nouveaux utilisateurs (réalisation de guide...)
- Attirer de nouveaux utilisateurs susceptibles d'adopter les solutions digitales de l'entreprise
- Faire le lien entre les métiers opérationnels et les métiers techniques tout au long du projet.

● Veille et amélioration continue

- Effectuer, suivre et mettre à jour des reportings sur son domaine d'activité
- Optimiser les processus existants
- Etudier la concurrence et proposer des stratégies pour garantir la notoriété de la marque



Chef de projet digital (2/3)

Compétences clés



- Mettre en place une conduite de changement et/ou accompagner le changement
- Gérer un projet
- Analyser et traiter des réclamations
- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Animer une réunion, un comité et/ou une formation (y compris avec des personnes en présentiel et à distance)
- Coopérer et travailler en équipe
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Chef de projet digital (3/3)

Accès au métier



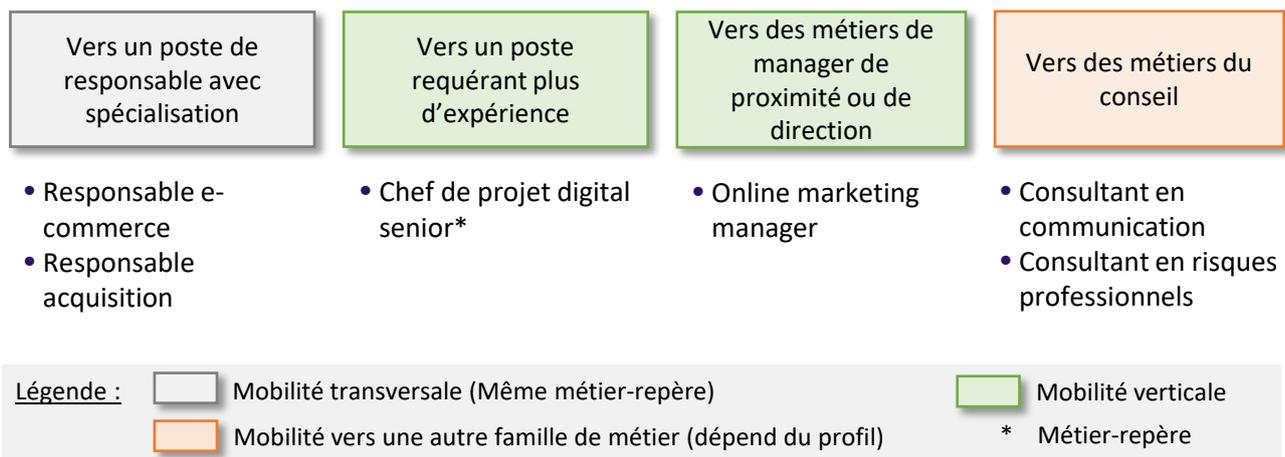
Formation attendue

- **Bac +5 :**
 - **Ecole de commerce (spécialisation marketing ou digital)**
 - **Ecole du digital**
 - Master en marketing / relations publiques / sciences politiques / communication / digital / numérique / webmarketing
 - IEP
 - Master pro gestion éditoriale et communication internet
- **Une première expérience en alternance est généralement requise pour démarrer directement après obtention du diplôme**

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers





Juriste (1/3)

Fonction Support

Emplois rattachés

Code ROME : K1903

- Juriste Conseil
- Juriste d'entreprise
- Juriste fiscalité
- Responsable juridique

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Juriste est en charge de la protection des intérêts de l'entreprise au niveau commercial, financier ou encore technique. Il peut avoir des spécialisations (fiscalité, juriste contentieux, ...)

Activités



Activités juridiques

- Veiller à la conformité de l'entreprise sur son périmètre d'intervention (fiscalité, droit des contrats, ...).
- Piloter les procédures légales mises en place dans l'entreprise.
- Rédiger les documents légaux de la vie de l'entreprise.
- Assurer le montage et le suivi des dossiers juridiques de l'entreprise (contentieux, contrats, ...).
- Réaliser des actes juridiques (contrats, convention, ...).
- Traiter des dossiers de contentieux (litiges, réclamations, ...).
- Traiter des actes de procédure.

Activités relationnelle et décisionnelle

- Assister les autres services dans les problématiques juridiques.
- Conseiller juridiquement la direction de l'entreprise dans la prise de décisions stratégiques.
- Gérer les relations entre l'entreprise et les cabinets juridiques avec lesquels elle est amenée à travailler.

Veille réglementaire et amélioration continue

- Effectuer une veille juridique et réglementaire dans son domaine d'activité.
- Être force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement.



Juriste (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit commercial
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les procédures civiles et voies d'exécution
- Connaître les règles relatives au droit du travail
- Savoir établir et mettre en place un plan d'action
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Assurer la gestion administrative de dossier dans le respect des impératifs légaux
- Travailler en anglais professionnel
- Analyser et synthétiser des informations
- Résoudre des problèmes complexes
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Coopérer et travailler en équipe



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Juriste (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +4 :**
 - Diplôme de juriste conseil entreprise (DJCE)
- **Bac +5/6 :**
 - Masters en droit privé (droit des affaires, droit social, ...)
 - Masters spécialisé en école de commerce

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de juriste avec un spécialisation

- Juriste fiscaliste
- Juriste droit des affaires
- Juriste contentieux*

Vers des métiers de manager de proximité ou de direction

- Manager de proximité
- Directeur juridique

Vers d'autres métiers juridiques

- Médiateur juridique

Vers des métiers des ressources humaines

- Responsable RH*
- Directeur des ressources humaines

Légende :



Mobilité transversale (Même métier-repère)



Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)



Mobilité verticale

* Métier-repère



Contrôleur de gestion (1/3)

Fonction
Support

Emplois rattachés

Code ROME : M1204
M1203

- Responsable contrôle de gestion
- Analyste de gestion d'entreprise
- Contrôleur financier
- Comptable

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) contrôleur(euse) de gestion exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources.

Activités



● Contrôle et suivi des budgets

- Concevoir et alimenter des modèles de prévisions budgétaires.
- Concevoir et suivre des indicateurs de performance budgétaire.
- Evaluer la performance financière d'une équipe, d'une unité, d'une structure, d'un groupe.
- Participer au contrôle interne des états financiers.
- Piloter le système d'information de gestion.
- Pré-construire les principaux états financiers en intégrant des projections.
- Effectuer des reportings réguliers de son activité.
- Quantifier les effets des facteurs extra-financiers sur les performances financières de l'entreprise.

● Activités comptables ou d'audit

- Analyser les écarts entre les états comptables et les résultats des reportings et tableaux de bord.
- Participer à la tenue comptable des stocks.
- Participer à l'enregistrement de certaines pièces comptables en l'absence d'un service dédié.
- Participer à la réalisation des inventaires.
- Mener des actions ponctuelles d'audit interne.

● Amélioration continue

- Être force de proposition pour améliorer les processus en place ou en développement.
- Animer des formations internes sur la prise en main des outils de reporting.



Contrôleur de gestion (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser la programmation VBA
- Réaliser des reportings sur son domaine d'activité
- Réaliser et/ou mettre à jour des modèles financiers
- Assurer les missions de contrôle (procédures, réglementation...), détecter les anomalies et garantir la qualité
- Analyser et traiter un grand nombre de données.
- Représenter des données grâce à des graphiques clairs et pertinents.
- Analyser des business models et des stratégies d'entreprises
- Utiliser les principes de la macro-économie
- Analyser et synthétiser des informations
- Résoudre des problèmes complexes
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Contrôleur de gestion (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- **Bac +2/3 :**
 - BTS / DUT dans les domaines de la comptabilité, gestion, gestion des entreprises et des administrations
 - Licence professionnelle contrôle de gestion
- **Bac +5 :**
 - **Master** dans les domaines de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'audit, de l'audit organisationnel
 - **Diplôme d'école de commerce (spécialisation en finance)**

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste
requérant plus
d'expérience

- Contrôleur de gestion senior*

Vers des métiers de
manager de
proximité ou de
direction

- Directeur Administratif et Financier

Vers des métiers
d'audit

- Auditeur interne
- Auditeur externe

Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère) Mobilité verticale
 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

Mobilité verticale
* Métier-repère



Manager de proximité (1/3)

Direction & Management

Emplois rattachés

- Responsable de service, de groupe, d'équipe
- Chef d'équipe
- Animateur

Code ROME : M1704
M1503
M1402
M1703

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur : <https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) manager(-euse) de proximité encadre, anime et motive une ou plusieurs équipes au quotidien dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels fixés. Il/elle maintient la dynamique relationnelle nécessaire à la mise en œuvre du projet commun et à la cohésion d'équipe. Il/elle est l'intermédiaire entre dirigeants et employés.

Activités



● Organisation, coordination et animation de l'activité

- Répartir les tâches et organiser l'activité de l'équipe en déléguant et encourageant la prise de responsabilités.
- Etablir des objectifs individuels et collectifs en faisant le lien entre ces deux types d'objectifs.
- Définir des indicateurs de résultats et de suivi d'activités. Assurer le suivi et le reporting d'activités.
- Animer, motiver et impulser une dynamique d'équipe. Célébrer les succès.
- Organiser et co-animer des réunions y compris en format hybride (en présentiel et distanciel).
- Fédérer et faire collaborer autour d'un projet commun, en gérant les conflits internes et les personnalités.

● Développement des collaborateurs

- Faire des feedbacks réguliers aux membres son équipe.
- Transmettre ses connaissances avec pédagogie.
- Accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétences et les aider à identifier des formations pertinentes.
- Evaluer les collaborateurs lors d'un ou plusieurs entretiens annuels.

● Vision stratégique et conduite du changement

- Relayer et décliner la vision et les décisions stratégiques de l'entreprise auprès des équipes.
- Assurer le lien entre la direction et les équipes.
- Fédérer et susciter l'adhésion autour des valeurs et de la philosophie d'entreprise.
- Participer à la conduite du changement.
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité.



Manager de proximité (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives au droit du social
- Maîtriser les techniques de management visant à donner du sens au travail
- Fixer des objectifs spécifiques, atteignables, mesurables, réalistes et inscrits dans le temps
- Effectuer un entretien d'évaluation
- Être capable de déléguer
- Identifier et prévenir les risques psycho-sociaux
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Coopérer et travailler en équipe
- Agir avec diplomatie en fonction de la situation donnée
- Manager à distance



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Manager de proximité (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +2 / Bac +3
 - BTS, DUT, DUI dans le domaine du commerce, de la gestion ou de son domaine d'expertise
 - Licence avec une spécialisation en gestion, en management ou dans son domaine d'expertise
 - Bachelor en management, entrepreneuriat, gestion
- **Bac +4 / Bac +5 :**
 - **Ecole supérieur de commerce (spécialisation management)**
 - **Ecole de management**
 - Diplôme d'IEP

ET / OU expérience réussie sur un poste opérationnel

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de manager de proximité

- Manager de proximité sur un périmètre différent ou plus grand

Vers un métier de la direction

- Directeur*

Vers des métiers de son domaine de compétences

- Chargé d'affaires*

Vers des métiers des ressources humaines

- Responsable des ressources humaines*

Légende : Mobilité transversale (Même métier-repère)

Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

Mobilité verticale

* Métier-repère



Directeur (1/3)

Direction & Management

Emplois rattachés

- Chef d'entreprise
- Dirigeant
- Directeur d'un service
- Directeur opérationnel

Code ROME : M1302
M1205

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(la) Directeur(-rice) participe à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise sur son périmètre et veille à sa bonne mise en œuvre. Il/elle assure la gestion des moyens techniques, financiers, humains (...) afin d'atteindre les objectifs fixés. Il/elle représente son entreprise auprès des parties prenantes.

Activités



● Pilotage de la stratégie

- Participer à la conception des grandes orientations stratégiques de l'entreprise (croissance, innovation, produits/services marché, développement digital, transition écologique...) et l'incarner.
- Décliner la stratégie en plan d'action et fixer des objectifs globaux.
- Participer à la prise de décisions concernant les investissements nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Suivre l'évolution du secteur et des concurrents et identifier les enjeux du marché.

● Organisation et pilotage de la performance

- Organiser le fonctionnement de la structure et piloter son équipe.
- Gérer et/ou valider le budget, piloter la performance et la rentabilité de l'entreprise et mettre en place des outils de mesure.
- Analyser les données d'activité de la structure, du service et identifier des axes d'évolution.
- Déterminer (avec le service RH) les besoins en compétences et participer au recrutement.
- Participer au Comité Exécutif.
- Mettre en place et entretenir une culture d'entreprise.

● Communication et leadership auprès des parties prenantes

- Donner une vision et partager la vision stratégique de l'entreprise.
- Superviser la circulation d'information entre les services et auprès des salariés.
- Communiquer sur les résultats, évolutions et enjeux de l'activité en interne et à des partenaires.
- Développer les relations avec les partenaires et les investisseurs et représenter l'entreprise.



Directeur (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques relatives à la gestion d'entreprise et le management
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Maîtriser les techniques de management visant à donner du sens au travail
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Définir, mettre en œuvre et/ou adapter la stratégie de l'entreprise (directeur)
- Être capable de déléguer
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Gérer et entretenir des relations commerciales sur le long terme
- Analyser et synthétiser des informations
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Susciter l'engagement des interlocuteurs afin d'atteindre un objectif commun



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Directeur (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac +2/3
 - BTS, DUT, DUI dans le domaine du commerce, de la gestion et de la comptabilité
 - Licence avec une spécialisation en gestion ou en management
 - Bachelor en management, entrepreneuriat, gestion
- **Bac +5**
 - Master avec une spécialisation en gestion d'entreprise, commerce, finance, management, audit, management de la stratégie et de la performance commerciale, marketing, commerce...
 - Diplôme d'école d'ingénieurs
 - Diplôme d'école supérieure de commerce
 - MBA en management, commerce, marketing

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un autre poste de direction

- Directeur
- Chef d'entreprise / CEO

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère



Gestionnaire administratif (1/3)

Direction & Management

Emplois rattachés

Code ROME : M1604
M1605

- Assistant administratif
- Secrétaire de direction
- Secrétaire administratif
- Chargé de la gestion administrative du personnel
- Gestionnaire du personnel

Secteurs concernés



Retrouvez le détail des entreprises présentes sur chaque secteur :
<https://www.asf-france.com/annuaire-des-adherents/>

Le(a) gestionnaire administratif traite les opérations d'ordre administratif sur son domaine d'activité et gère les dossiers transversaux, dans le respect des règles et impératifs légaux. Il/elle intervient quotidiennement auprès de la direction et/ou d'un service. Ses missions peuvent varier selon son secteur et son entreprise.

Activités



Sollicitations entrantes et planification

- Filtrer les demandes entrantes (téléphone, email...) et orienter les interlocuteurs.
- Rédiger, traiter et classer des courriers ou email.
- Tenir des agendas et organiser des réunions. Rédiger les comptes-rendus de réunion.
- Organiser les déplacements.

Traitement et diffusion de l'information

- Collecter et analyser des données spécifiques à son domaine d'intervention dans le respect des procédures définies.
- Répondre à des demandes d'information provenant d'interlocuteurs internes ou externes.
- Diffuser des fichiers ou des données précises tels que des notes de service, des bases documentaires...
- Assurer le classement, l'archivage et la dématérialisation des données.
- Saisir les données dans les logiciels utilisés ou bases de données.
- Alerter sur les anomalies, les dysfonctionnements ou les risques.

Gestion spécifique

- Gérer des dossiers transversaux et certaines activités liées au fonctionnement du service.
- Participer à la gestion des documents liés au personnel (établissement de contrats de travail...).
- Transmettre des documents aux administrations (déclarations de TVA, contrats d'embauches, formulaires d'imposition,...).
- Faire appliquer les règles et procédures relatives à son domaine d'activité.
- Paramétrer des logiciels ou des outils informatiques.



Gestionnaire administratif (2/3)

Compétences clés



- Maîtriser les règles et les techniques de la comptabilité générales et/ou de la finance d'entreprise
- Maîtriser la réglementation et la législation sur son domaine d'activité
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Assurer la gestion administrative dans le respects des impératifs légaux
- Prioriser les demandes des flux entrants en tenant compte des processus internes de son entreprise
- Paramétrer de nouveaux logiciels
- Analyser et synthétiser des informations
- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Agir avec réactivité



Maîtrise du socle commun de compétences

- Appliquer les règles de gestion et des procédures avec rigueur et méthode
- S'adapter aux évolutions des process, outils et réglementations
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste
- Appliquer les règles d'éthique et de déontologie professionnelle
- S'exprimer et argumenter de façon claire, à l'oral comme à l'écrit
- Connaître l'orientation stratégique et l'organisation transversale de son entreprise nécessaire à l'exercice de sa fonction
- Connaître l'environnement économique de son marché (particuliers, professionnels, entreprises...)
- Connaître les produits, services et métiers de son entreprise sur son domaine d'activité
- Utiliser les outils numériques (logiciels de la suite Office, visioconférence, ...)
- Utiliser le canal de communication adapté à l'échange (email, téléphone, messagerie instantanée...)



Gestionnaire administratif (3/3)

Accès au métier



Formation attendue

- Bac
 - Bac professionnel en secrétariat
- **Bac +2/3**
 - **BTS, DUT** (...) dans le domaine du secrétariat, de la gestion des entreprises et des administrations, de l'assistance de gestion ou managers...
 - Licence professionnelle en gestion, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion
- Bac +5
 - Master avec une spécialisation en contrôle de gestion, gestion, commerce, droit...

Passerelles de mobilité et d'évolution



Mobilités possibles & exemples de métiers

Vers un poste de gestionnaire administratif avec une spécialisation

- Spécialisation en comptabilité
- Spécialisation en RH

Vers des métiers de manager de proximité

- Manager de proximité*
- Responsable administratif

Vers des métiers de la donnée ou informatiques

- Testeur Applicatif
- Chef de projet digital*
- Responsable de la collecte des donnée*

Légende :  Mobilité transversale (Même métier-repère)

 Mobilité vers une autre famille de métier (dépend du profil)

 Mobilité verticale

* Métier-repère

Au cours de l'étude, 6 compétences ont été identifiées comme clés pour demain :

- Les compétences de la vente et de la relation client à distance
- Les compétences de management à distance et de conduite du changement
- Les compétences digitales et l'utilisation des outils numériques
- Les compétences d'analyse de la donnée
- Les compétences en code / expertises digitales qui permettent des mobilités vers des métiers SI

Pour chacune de ces compétences, nous proposons des pistes de formations, fruit d'un travail de synthèse de l'offre globale du marché. Ces pistes sont regroupées dans des tableaux qui en précisent le nom, la durée approximative estimée, les grands volets pédagogiques et la cible (définie selon les métiers de la cartographie).



Vente et relation client à distance

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Fondamentaux du service client	1h à 5h	Comprendre les raisons d'un service client exemplaire ; gérer les attentes des clients ; tirer le meilleur parti des outils distanciels pour communiquer avec ses clients	Relation client et développement commercial
Vente à distance	2 à 3 jours	Acquérir les techniques de vente à distance ; tirer le meilleur parti des outils distanciels pour rester efficace ; stimuler le dialogue ; collaborer avec le public ; savoir renouer le dialogue avec un public mécontent	Relation client et développement commercial
Rebond commercial par téléphone	2 à 3 jours	Rappel des fondamentaux sur la maîtrise du téléphone dans la relation commerciale avec les clients ; intégrer le rebond commercial dans la relation client, en l'utilisant avec discernement et de façon différencié selon les circonstances	Relation client et développement commercial
Relation client à distance	2 à 3 jours	Conduire un entretien en réception et en émission d'appel ; maîtriser les situations fragiles ; maîtriser les outils de la relation client à distance	Relation client et développement commercial

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Manager à distance	2 à 3 jours	Les implications du management à distance ; la posture de leader à adopter ; les techniques de leadership à distance ; gérer la productivité et les résultats ; plan d'action concret	Direction et administration
Manager une équipe hybride	2 à 3 jours	S'affirmer dans sa nouvelle posture de manager hybride ; favoriser l'engagement dans un modèle de coopération présentiel/distanciel	Direction et administration
Réussir la conduite du changement	1h à 5h	Comprendre les résistances au changement ; identifier les catégories d'acteurs et leur position face au changement ; anticiper les risques et les conflits ; faire face aux situations de crise engendrées par le changement ; préparer le plan pour conduire le changement	Direction et administration ; Ressources Humaines



Compétences digitales et utilisation des outils numériques

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Favoriser le travail collaboratif grâce aux outils digitaux	2 à 3 jours	Gagner en efficacité et productivité en optimisant l'usage des outils numériques ; favoriser la créativité collective ; organiser la production de livrables communs	Tous les métiers
Maîtrise d'Excel	2 à 3 jours	Acquérir une utilisation efficace et judicieuse d'Excel ; gagner du temps dans la construction et la présentation de ses tableaux et graphiques ; exploiter une liste de données et l'analyser avec des tableaux croisés dynamiques ; fiabiliser ses calculs et analyses	Direction et Administration ; Fonction support ; Traitement et Supervision
Maîtrise de Powerpoint	2 à 3 jours	Construire avec méthode et rapidité une présentation Powerpoint intégrant du texte et des illustrations (images, schémas, tableaux, graphiques) ; définir la ligne graphique pour uniformiser la mise en page des diapositives ; exploiter les effets d'animation pour dynamiser le diaporama et le projeter ; créer la documentation associée	Direction et Administration ; Fonction support ; Traitement et Supervision
Travailler depuis chez soi	2 à 3 jours	Maximiser son efficacité personnelle ; s'organiser et gérer son temps ; maintenir des relations avec son équipe et sa hiérarchie malgré la distance	Tous les métiers

Compétences en finance durable

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Finance durable : enjeux, stratégies d'investissement et outils	1 jour	Comprendre les enjeux auxquels la finance verte tente de répondre, et la dynamique institutionnelle et réglementaire aux niveaux national, européen et international ; identifier les différentes stratégies d'investissement vertes/climatiques envisageables et crédibles et leurs conditions de mise en œuvre opérationnelle ; comprendre les rapports de force pour apprécier les scénarios d'évolution de la dynamique	Gestion d'actifs ; risques et engagement ; finance
Les fondamentaux de la finance durable	1 jour	Découvrir la démarche développement durable et ses implications en finance ; identifier les outils de la finance durable et maîtriser leur utilisation ; identifier les principaux marchés de la finance durable	Gestion d'actifs ; risques et engagement ; finance

Compétences d'analyse de la donnée

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Python pour l'analyse de données	2 à 3 jours	Mettre en place votre environnement de travail Python ; manipuler les fonctions et objets fondamentaux ; structurer votre code au sein d'un projet ; utiliser des bibliothèques Python spécialisées	Fonction support ; traitement et supervision
Analyse de données	2 à 3 jours	Mettre en place l'environnement de travail R ; utiliser les différents objets R ; sélectionner des éléments dans les objets R ; importer et exporter des données ; analyser un jeu de données	Fonction support ; traitement et supervision
Analyser des données marketing	1h à 5h	Analyser des données marketing afin de détecter des tendances ; segmenter ses clients ; calculer la valeur à vie d'un client ou CLTV ; mesurer avec précision l'impact de vos actions marketing ; présenter vos analyses	Marketing et communication
Data Science	Plusieurs semaines	Maîtriser Python, les bases relationnelles et SQL, la visualisation de données, les statistiques, les probabilités et l'algèbre linéaire	Informatique et systèmes d'information

Compétences en code / expertises digitales

Nom de la formation	Durée	Objectifs pédagogiques	Lien avec les métiers
Les bases de Python	6 h	Créer des données avec Python ; gérer la logique de programmation dans Python ; extraire des données du web avec Python et certains de ses packages	Fonction support ; traitement et supervision
Les bases de Java	10 h	Gérer les variables d'un programme en Java ; utiliser les principes de programmation orientée objet en Java ; utiliser des principes avancés en Java	Fonction support ; traitement et supervision
Les bases du C++	8 h	Décrire les éléments fondamentaux du C++ ; adapter un algorithme existant en C++ ; expliquer les principes de l'orienté objet en C++ ; développer un code bien lisible et indenté	Fonction support ; traitement et supervision
Développeur Web	Plusieurs semaines	Maîtriser les outils et <i>workflow</i> de développeur, la programmation en ruby, l'architecture logicielle, les bases de données SQL et ORM	Informatique et systèmes d'information



Identification de leviers d'action

Cette partie a pour objectif d'aider la branche des sociétés financières à accompagner au mieux les salariés de ses entreprises dans les évolutions identifiées précédemment.

Issue des travaux des groupes de travail, elle doit permettre aux entreprises de décliner les pistes de réflexion présentées en fonction de leur stratégie et de leurs spécificités.



L'ASF et OPCO Atlas : les acteurs de la transformation des métiers de la branche



L'ASF au cœur des enjeux de ses adhérents

Le rôle de l'ASF dans la réussite de l'ensemble de la transformation de la profession est clé.

Son action s'articule principalement autour de sa capacité à **organiser la promotion active des métiers** des solutions financières et à **permettre aux TPE/PME d'avoir accès à des services que leur taille n'autoriserait que difficilement.**

Ceci est vrai en matière d'aide à **la mise en place de démarches de GEPP, de communication autour des actions de l'Etat, notamment en faveur de l'embauche notamment des plus de 50 ans** (CDD Senior, contrat de professionnalisation pour les seniors, Parcours Emplois Compétences), de **mise en place de catalogues de formations...**

Une offre de formation étoffée est déjà disponible au niveau de la branche. Ainsi, **l'organisme de formation de l'ASF (ASFFOR), propose de nombreuses formations élaborées et sélectionnées spécifiquement à destination des membres de l'ASF.** Le détail de ces formations est disponible sur le site internet <https://www.asffor.fr>.

Il est intéressant de noter que l'ASFFOR introduit à son catalogue de nouveaux modes de formation digitaux & innovants : webinars, «e-learning »...

Nos recherches **et les entretiens menés auprès des entreprises de la branche ont fait remonter le manque de visibilité des offres de formations existantes** si l'on exclut celles qui sont centrées sur les compétences cœur de métier (compétences digitales, managériales...). Ce constat est particulièrement vrai pour les TPE et PME.

Par ailleurs, il est à noter que, même si l'offre de formation est importante, il reste difficile de mesurer la qualité des formations proposées. Ainsi, **la mise en place de critères de qualité** pourrait être bénéfique comme cela est le cas dans de nombreux domaines.

Par ailleurs, si cette étude a permis d'identifier les compétences qui doivent être développées dans les prochaines années, **il faut aujourd'hui poursuivre l'analyse afin de définir plus finement celles qui sont couvertes par l'offre de formation existante et celles qu'il convient de développer.**

L'identification précise des besoins à l'échelle d'une région ou d'un territoire et l'organisation de sessions de formations ciblées et mutualisées pourraient être une piste à creuser.

L'accès et le maintien dans l'emploi des populations sensibles est avant tout une question culturelle. L'ASF a toute légitimité pour assister ses adhérents sur ce sujet. En tant que « fer de lance » de la profession, elle a vocation à mener une réflexion approfondie sur les différents volets de la promotion des politiques d'inclusion et de lutte contre la discrimination. **Son rôle peut s'étendre de la nécessaire impulsion auprès des adhérents, à l'accompagnement au travers de formations, en passant par la mise en œuvre d'un cadre aidant à la mise en place d'accords ou d'actions de sensibilisation (mécanismes de co-construction des actions de formation notamment dans le cadre du CPF).**

On le sait, l'ensemble des secteurs sont entrés dans une période de « guerre des talents ».

Le premier enjeu pour les entreprises de la branche est d'attirer et de retenir les talents dans des métiers encore peu connus des étudiants. Pour ce faire, il convient de multiplier les contacts entre les entreprises et les organismes de formation (collèges, lycées, instituts, établissements supérieurs ...). Cela peut se faire en s'appuyant sur des présentations effectuées au sein des entreprises (chefs d'entreprise présentant les métiers de sa structure, ...) ou au travers de dispositifs plus innovants de type « vis ma vie » où des collégiens/lycéens pourront venir passer quelques heures/jours au sein de l'entreprise afin d'en découvrir le fonctionnement et les savoir-faire. Ils pourront également accompagner le chef d'entreprise tout au long de sa journée dans une logique de « shadowing » (doublure). La branche a, à ce titre, toute légitimité pour fédérer la profession autour d'actions communes.



Les services proposés par Atlas : une « boîte à outils » pour les entreprises de la branche

En tant qu'Opérateur de Compétences des entreprises et salariés des services financiers, l'OPCO Atlas agit comme un véritable support pour l'ensemble des entreprises de la branche des sociétés financières.

Son rôle est de **guider, financer, et accompagner** les entreprises dans leur développement, en proposant un panel important d'outils (<https://www.opco-atlas.fr/boite-outils.html>). Il intervient majoritairement en soutien des TPE et PME.

Dans un premier temps, l'objectif d'Atlas est de **faire connaître aux entreprises de la branche les services auxquels elles sont éligibles** (financement de la formation,

mobilisation de prestataires externes, notamment sur des sujets RH, ...), ainsi que de **fournir la documentation sur laquelle ces entreprises peuvent s'appuyer pour mener leurs actions.**

Atlas offre la possibilité aux entreprises de la branche de se doter de **fiches** et de **guides** pertinents, **sur des sujets de formation** (AFEST, formation de tuteurs, ...), **de recrutement** (alternance, apprentissage, ...), **ou encore d'évaluation des collaborateurs** (entretien professionnel, ...).

Les fiches et guides mis à disposition par Atlas peuvent servir de base à l'opérationnalisation des plans d'actions élaborés ci-après.



Définition

L'AFEST, ou action de formation en situation de travail, est un parcours visant un objectif professionnel alternant phases de travail et phases de réflexion, accompagnées, évaluées et traçables. Le matériau pédagogique principal est fourni par la situation de travail.

Atlas propose un guide détaillé concernant son utilité, la façon de la mener et les outils pour la réaliser sur son site internet.



*source : chiffres OPCO – Alternance 2021



PRESENTATION

Les évolutions identifiées dans ce rapport et l'étude de leurs impacts sur les différents secteurs constituent une première approche pour anticiper les changements de demain, notamment sur le besoin en compétences.

Toutefois, avoir conscience de ces évolutions n'est pas suffisant pour réussir sa transformation. Il est important pour les entreprises de déterminer quels sont les leviers actionnables pour se préparer aux changements à venir.

Le rôle de la branche des sociétés financières est clé : elle joue un rôle de facilitateur des échanges entre les différents acteurs, permet aux TPE et PME d'accéder à des ressources qui leur permettent de répondre aux enjeux qui émergent, et propose de nombreux outils d'accompagnement à destination des entreprises et des salariés.

Afin de définir au mieux ces enjeux, nous nous sommes appuyés sur différents travaux menés avec les parties prenantes de la branche : des entretiens avec des référents métiers ou des meneurs de tendance (*game changers*), des ateliers d'échange conduits avec des professionnels venant des différentes sociétés membres de l'ASF et une réunion de travail menée avec des partenaires sociaux, des représentants patronaux et de l'OPCO Atlas autour des plans d'action.

Ces rassemblements nous ont permis d'identifier et de prioriser 4 enjeux RH essentiels auxquels les entreprises sont confrontées. Pour chacun de ces enjeux RH, nous avons identifié, dans le cadre de l'étude, des leviers actionnables.



4 ENJEUX RH

1

Favoriser l'évolution des compétences. Maintenir et développer l'employabilité des salariés

Pour répondre aux évolutions des métiers engendrées par les transformations à l'œuvre présentées en partie 3, les salariés devront développer régulièrement de nouvelles compétences. Le développement de compétences permet aussi la réorientation de salariés vers des métiers en développement. Cela nécessite un accompagnement et une conduite de changement. Les entreprises jouent un rôle clé dans le maintien et le développement de l'employabilité de leurs salariés, par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement, mais doivent aussi responsabiliser ces derniers.

2

Favoriser l'accès et le maintien des populations sensibles dans l'activité et la transmission des savoirs

Le maintien ou l'accès des populations sensibles à l'emploi est une dimension importante que les entreprises doivent prendre en compte.

3

Accompagner les entreprises dans leur GEPP et développer les passerelles de mobilité

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est un élément clé dans l'anticipation des besoins en compétences de demain et dans l'accompagnement des collaborateurs vers des métiers en développement.

4

Recruter sur les nouveaux métiers, les métiers en développement et les métiers en tension

La plupart des métiers en développement sont en tension, c'est-à-dire qu'ils présentent des difficultés de recrutement. Il est essentiel de pouvoir recruter sur ces métiers qui deviennent incontournables et dont les compétences associées représentent une vraie valeur ajoutée pour l'entreprise.

Faire évoluer les compétences. Maintenir et développer l'employabilité des salariés

Présentation de l'enjeu

Nous sommes rentrés dans le monde de l'adaptation permanente. La crise COVID-19 a montré de façon presque caricaturale que la faculté d'adaptation, parfois très rapide, est indispensable pour continuer à développer une entreprise et un marché.

Le développement des collaborateurs qui constituent les forces vives de nos organisations reste sans doute le levier le plus stratégique pour réussir à s'adapter au changement.

Cette étude accorde une part importante à la caractérisation des évolutions des métiers des sociétés financières sur la durée et à des degrés différents. Elle traduit ces évolutions en termes de compétences et donne ainsi les clefs pour agir.

Il convient maintenant de pouvoir mettre les choses en œuvre. Pour une action efficace, la nécessaire transformation des métiers doit être contextualisée au sein de l'entreprise et replacée dans le cadre d'une transformation plus globale, liée aux inflexions concurrentielles, à l'évolution des exigences clients... Elle doit aussi être replacée dans le cadre propre à chaque entreprise : sa stratégie, ses moyens ses objectifs de développement dans le temps...

Les pages suivantes vont permettre d'alimenter la réflexion afin de se donner les moyens d'œuvrer pour l'employabilité des collaborateurs de chaque institution.

On le voit, la problématique n'est pas simple et nécessite l'implication de tous les acteurs : des entreprises, qui seules ont une vision concrète de leur réalité, de la branche, de l'ensemble des partenaires qui ont un rôle à jouer afin d'aiguiller, de conseiller... et de financer les initiatives qui seront prises.



Définition

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), l'**employabilité** est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».



Sensibiliser les salariés sur les transformations en cours et faire le diagnostic de la maturité de l'organisation

Il est aujourd'hui impossible de se transformer si l'ensemble des collaborateurs n'a pas conscience que cela est nécessaire.

Pour cela, la première des étapes est d'avoir une vision claire des enjeux de son entreprise. Cela sous-entend que les collaborateurs comprennent les évolutions du monde qui les entoure, le fonctionnement de l'entreprise - ses métiers, son modèle économique - et les choix opérés.

Cette compréhension est aujourd'hui beaucoup plus pointue à intégrer et à transmettre au regard de la complexité croissante de notre environnement, encore renforcée par la crise. Il est essentiel de sensibiliser les collaborateurs sur les transformations identifiées dans le rapport : digitalisation, automatisation et IA, gestion de la donnée, passage de la propriété à l'usage, télétravail, évolutions réglementaires, enjeux environnementaux.

A cela s'ajoute la multiplication des points de « frottement » potentiels entre les convictions personnelles et la ligne directrice donnée par l'entreprise (transformation des métiers, ...)

Pour cette raison, il convient d'apporter un soin sans cesse renouvelé à « l'embarquement » des collaborateurs dans toute orientation structurante. Il s'agit de pédagogie, de réaffirmation du rôle managérial dans la transformation en cours et de sécurisation des individus sur leur devenir.

Cette étape réalisée, il est indispensable d'effectuer un diagnostic du niveau de maturité de l'organisation. Il permet de structurer, de prioriser et de « choisir ses combats », et à faire prendre conscience des évolutions aux collaborateurs et des décisions qu'ils vont devoir prendre. **Ce bilan peut être réalisé en interne sur la base d'une matrice assez simple**, et peut faire intervenir différents niveaux de management. Un exemple de grille simple est présenté ci-dessous et peut à ce titre constituer une première base.

Bien entendu, chaque **thématique devra être circonstanciée, approfondie et caractérisée en fonction des spécificités de chaque entreprise, de ses enjeux et des budgets** dont elle dispose. A l'échelle des entreprises, un travail peut être engagé entre un collaborateur et son manager, afin de lui permettre de comprendre les conséquences des transformations évoquées sur l'évolution de son métier, puis de l'aider à identifier les formations qui lui permettront d'exercer son métier dans les années à venir. La description des transformations en cours dans le secteur proposé en début de document constitue **un appui important au travail d'analyse d'impact**, cela permettra de proposer des plans d'action contextualisés. Pour mémoire chaque plan d'action devra être structuré comme suit :

- 1- Définition de la problématique de transformation et impacts – Métiers concernés et volumétrie
- 2- Objectif et compétences à développer
- 3- Chantiers connexes à lancer (nouveau SI...)
- 4- Planning de mise en œuvre et budget
- 5- Indicateurs de réussite

Exemple de matrice d'analyse d'impact :

Transformation	Digitalisation	Automatisation et IA	Gestion de la donnée	Passage de la propriété à l'usage	Télétravail	Evolutions réglementaires	Enjeux environnementaux
Impact							
Inexistant							
Faible							
Moyen							
Fort							
Structurant							



S'appuyer sur les fiches métiers pour communiquer

Les fiches métiers créées dans le cadre de l'étude ont 3 rôles principaux :

1. Elles constituent des **outils de communication auprès des «jeunes»** qui cherchent à se former et qui connaissent peu ou mal les métiers de la branche. Elles peuvent notamment servir de support de communication lors des salons étudiants. Les fiches qui concernent les métiers en développement ou ceux dont le recrutement est en tension pourront être mises en avant sur le site internet <https://www.jinvestislavenir.fr>, outil travaillé en collaboration avec les branches professionnelles qui vise à promouvoir les métiers, notamment auprès des jeunes.

2. Elles constituent un support permettant d'**aider les petites entreprises à structurer des fiches de postes, cohérentes et attractives** afin de mieux cibler leurs offres d'emplois et le niveau cible à maîtriser par leurs salariés. Elles sont un excellent moyen de formaliser les compétences recherchées et attendues sur un poste en particulier.

3. Elles peuvent être **utilisées par les acteurs du conseil en évolution professionnelle (CEP)** afin de définir un premier niveau d'activités/compétences.

Elles peuvent être relayées auprès des différentes institutions en charge de la mise en œuvre de la politique de l'emploi (APEC, Pôle emploi...). L'OPCO Atlas pourra ainsi servir de relai à leur diffusion.

Explication du contenu des fiches métier (1/3)

Libellés des emplois concernés

Codes ROME identifiés

Intitulé du métier-repère: Chargé d'Affaires (I/F)

Catégorie de métier: Relation client et commerciale

Secteurs concernés: agriculture, industrie, services, etc.

Description de la finalité du métier: Le/la Chargé(e) d'Affaires assure le suivi commercial d'un portefeuille de clients dans son domaine et le développe dans une logique de croissance de chiffre d'affaires. Il/elle est à l'écoute des clients pour leur proposer des solutions adaptées. Il/elle participe à la conquête de nouveaux clients.

Activités du métier:

- Gestion du portefeuille client
 - Gérer et optimiser le portefeuille clients. Analyser la situation financière des clients et des projets.
 - Être à l'écoute des clients afin de leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins et leur environnement.
 - Monitorer des dossiers de financement ou d'investissement sur son domaine d'activité.
 - Négocier des contrats.
 - Effectuer des visites collectes des supports comptables ou statistiques sur l'activité du portefeuille (voir des UP, explication des évolutions, ...) afin de suivre et d'ajuster les objectifs fixés.
- Prospection et mise en œuvre de l'activité commerciale et/ou formation des équipes terrain
 - Prospecter de nouveaux clients dans la cible définie et savoir identifier les cibles stratégiques.
 - Mettre en œuvre un plan d'action commercial pour garantir l'atteinte des objectifs.
 - Former les équipes terrain en particulier sur l'approche financière, commerciale et fiscale à appliquer.
 - Assurer la coordination avec les autres équipes métiers pour assurer une bonne fluidité de l'information.
- Gestion des risques financiers, juridiques et de conformité
 - Être en première ligne pour alerter (sur une des alertes).
 - Avoir recours de rigueur sur le guide des décisions et appliquer les décisions en matière de risques dans la limite de son domaine de compétences.

Métier en développement

Au dessus de certaines fiches métier, une pastille « métier en développement » apparaît en préambule.

Les métiers en développement sont ceux pour lesquels la demande des entreprises en terme de recrutement se fait de plus en plus forte. Les métiers concernés sont pour la plupart des métiers liés à la donnée : Data Scientist/Analyst, Développeur, Responsable de la sécurité des données, Chef de projet digital, ...

Etude sur le périmètre des sociétés financières – Décembre 2021 74

Explication du contenu des fiches métier (3/3)

Activités & compétences comportementales requises pour exercer le métier

Secteurs dans lesquels ce métier est présent

la socle commun de compétences

Cartographie des formations permettant d'accéder au métier

Accès au métier

Compétences communes à tous les métiers

Etude sur le périmètre des sociétés financières – Décembre 2021 76

Présentation pédagogique du contenu des fiches métiers (cf. 74, 75, 76 de ce document)



Organiser le processus de montée en compétences en s'appuyant sur les outils existants

Comme nous venons de le voir, l'accompagnement de la montée en compétences des salariés doit nécessairement s'appuyer sur une prise de conscience préalable des évolutions en cours et de ses impacts sur les métiers de la branche.

L'ampleur des changements en cours nécessite de réinventer les traditionnels parcours de formation (cf. exemple page suivante).

Il convient de créer les conditions dans lesquelles les collaborateurs prendront eux-mêmes en main leur avenir professionnel. L'enjeu est de les rendre « **acteurs de leur employabilité et de leur évolution professionnelle** ».

Cela peut passer par la mise en place d'autodiagnostic, au travers de tests notamment, permettant à chacun d'établir son profil de compétences ainsi que les domaines dans lesquels il convient de progresser. Cette prise de conscience de soi favorise l'apprentissage et le développement individuel.

Cet autodiagnostic peut se faire de différentes manières. Il existe aujourd'hui des outils digitaux permettant aux personnes de définir finement leur niveau de maîtrise des compétences propres à l'exercice de leur métier et de se voir proposer des programmes de développement individualisés permettant de mettre en dynamique leur parcours professionnel.

Les « diagnostics » de compétences peuvent aussi s'opérer dans le cadre des EIA (entretien individuel annuel) ou des entretiens professionnels. Cela permet de coupler plus intimement compétences et parcours professionnels.

Une fois l'autodiagnostic réalisé, le collaborateur pourra **s'appuyer sur la matrice des transformations** présentée plus tôt pour bien comprendre les nouvelles exigences auxquelles il sera confronté dans l'exercice de son métier. L'**Excel de compétences joint à l'étude**, où sont identifiées les compétences clés et/ou à renforcer pour chaque métier de la cartographie, lui permettra d'identifier clairement ses axes de progression. Avec l'aide de son manager, il devra enfin s'intéresser aux formations à suivre pour opérationnaliser sa montée en compétences.

Quoi qu'il en soit, **un accompagnement est souvent nécessaire pour maintenir et ancrer une telle dynamique dans la durée.**

Cet accompagnement revient légitimement aux managers de proximité mais peut aussi faire appel ponctuellement à des prestataires externes pour des apports d'expertise. Certains de ces prestataires sont référencés par l'OPCO Atlas sur son site internet <https://www.opcoatlas.fr/prestataire/accueil.html>. Cette nécessité d'accompagnement renvoie à la notion de « **manager Coach** », qui a été décrite dans une fiche métier-repère.

Il convient néanmoins de noter que **les managers sont eux-mêmes confrontés aux mêmes changements que leurs collaborateurs. La difficulté d'exercice de leur métier s'en trouve démultipliée.** Ils doivent eux-mêmes évoluer dans la pratique de leur métier, mais aussi dans leurs pratiques managériales afin de s'adapter aux changements de rapport au monde du travail, à l'évolution des besoins de leurs collaborateurs... Des **approches pédagogiques spécifiques, basées sur la mise en pratique situationnelle, dans le cadre d'AFEST par exemple, pourront être alors déployées** à leur intention afin de leur permettre de faire face aux nouveaux enjeux métiers.

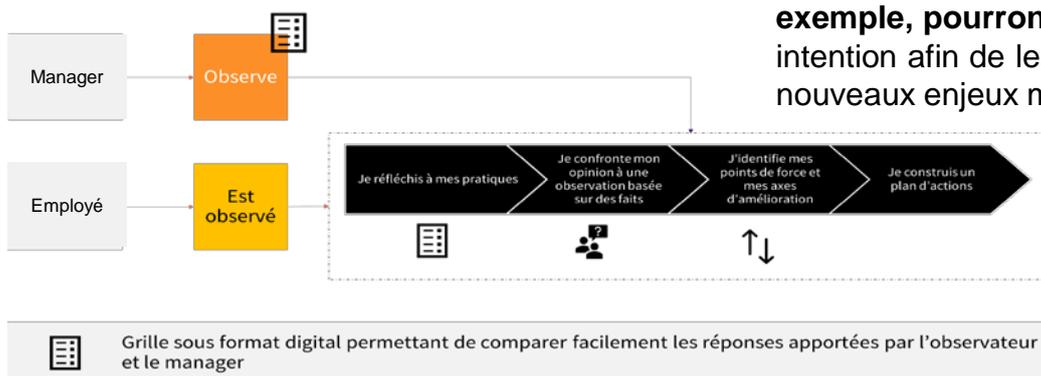


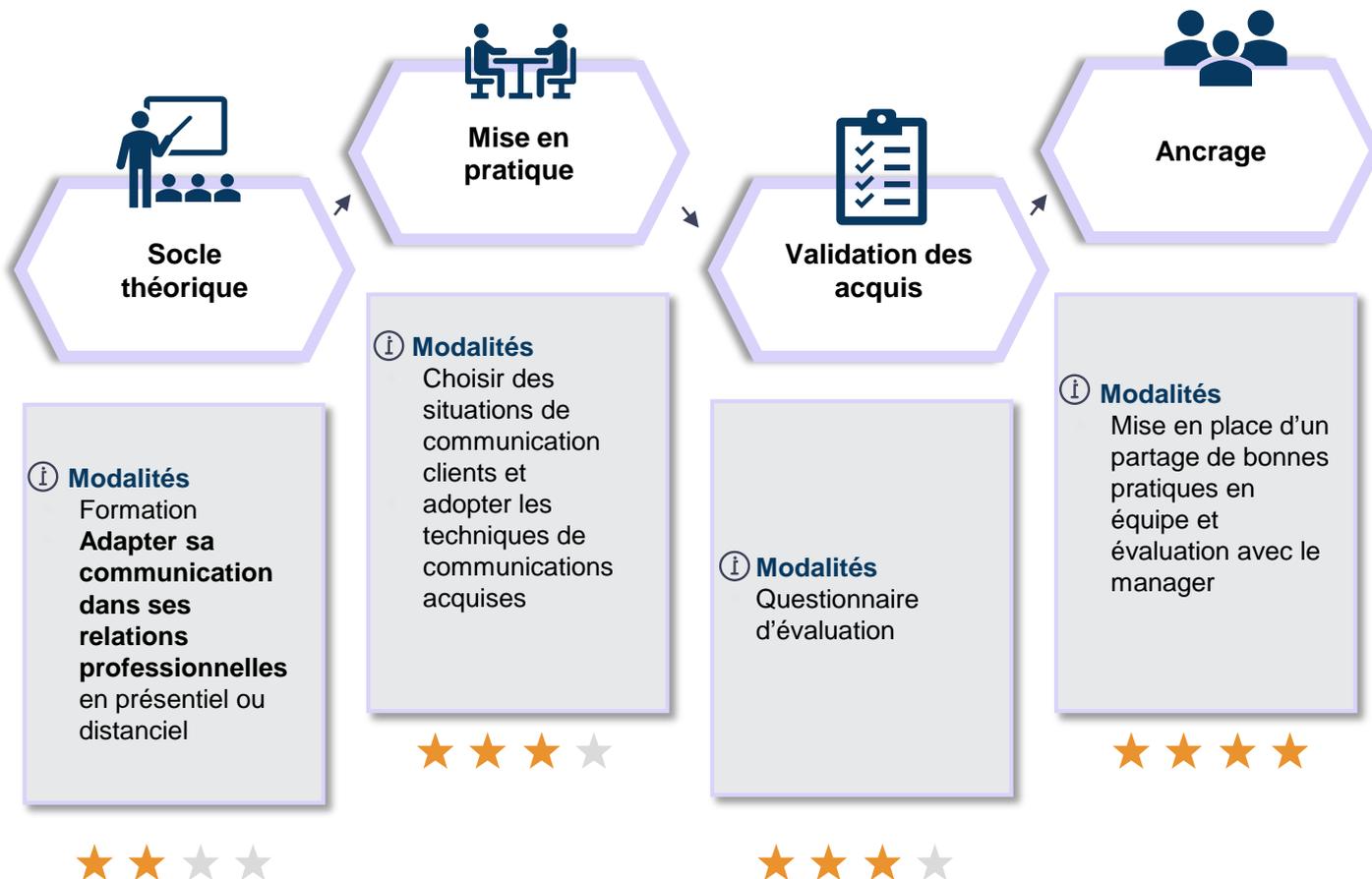
Illustration d'accompagnement basé sur l'observation du collaborateur en situation

Illustration – Le parcours de formation : socle du processus de montée en compétences

Exemple de parcours de formation qui pourrait être mis en place pour développer la compétence « Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes ».

Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes

Niveau initial de l'apprenant



Des fiches peuvent également compléter le dispositif. Voici ci-dessous un exemple de fiche :

Adapter sa communication vis-à-vis d'un client/collaborateur

Objectifs pédagogiques

- S'approprier les notions théoriques acquises
- S'exercer à adapter sa communication sur des clients ou collaborateurs
- Tester ses acquis

Points évalués

- Savoir s'adapter aux différents profils et comportements
- Savoir adopter un discours et une posture qui favorisent l'échange
- Savoir communiquer de façon constructive

DÉROULÉ

- Définir le panel de clients concerné ou les collaborateurs ciblés. Identifier un observateur en capacité d'évaluer la mise en œuvre des acquis théoriques
- Se mettre en situation en choisissant un type d'interaction représentatif de son métier
 - Grille d'Observation
- Faire le point sur la qualité de sa communication durant la mise en situation. L'apprenant commence par s'auto-évaluer puis l'observateur lui fait un retour.
 - Retour à chaud
- Évaluer ses acquis
 - Test d'évaluation

Adaptation: Adapter sa communication vis-à-vis d'un client/collaborateur

Mise en pratique: Mise en pratique sur 1 mois

Évaluation: Questionnaire d'évaluation

Évaluer sa communication et partager avec son équipe

Objectifs pédagogiques

- Mettre en place de bonnes pratiques et un suivi périodique
- Mobiliser les compétences acquises sur le long terme et les partager avec son équipe
- Utiliser les acquis au sein de l'entreprise

Points clefs

- Revue individuelle
- Revue manager
- Revue avec les collaborateurs qui ont les mêmes problématiques

DÉROULÉ

Revue individuelle

- Évaluer la qualité de la relation avec l'ensemble des interlocuteurs
- Faire le point sur les éventuelles difficultés ou facilités rencontrées
- Mettre en place des actions adaptées

Revue manager

- Présenter les conclusions de la revue individuelle à son manager
- Compléter le plan d'actions si nécessaire

Revue équipe

- Echanger sur les cas clients/prestataires 'difficiles' et les facilités rencontrées
- Partager des bonnes pratiques selon les cas spécifiques

Évaluation: Évaluer sa communication avec le manager et partager les bonnes pratiques avec l'équipe

Adaptation: Selon les besoins du collaborateur

Évaluation: Bilan semestriel



Favoriser l'accès et le maintien des populations sensibles dans l'activité et la transmission des savoirs



Présentation de l'enjeu

L'accès et le maintien des populations sensibles au sein de nos entreprises est un enjeu sociétal à part entière. C'est le cas des *seniors* (+50 ans), des populations peu ou pas diplômées, des *jeunes* (-28 ans) à la recherche de leur premier emploi ou encore des personnes en situation de handicap.

Le maintien de l'emploi des *seniors* est un chantier déterminant pour notre société. En effet, nombre d'entreprises déplorent aujourd'hui une perte de savoir-faire liée au départ à la retraite de certains salariés qui disposaient de réelles expertises. Par ailleurs les difficultés d'accès à l'emploi lorsqu'on a dépassé la cinquantaine peuvent paraître paradoxaux dans une société où la question de repousser l'âge de départ en retraite est régulièrement posée.

De l'autre côté du spectre, le chômage des *jeunes* est une thématique récurrente des questions structurelles à notre système de préparation à l'entrée dans la vie active. Ces difficultés sont particulièrement vraies concernant les populations peu ou pas diplômées pour lesquelles la question du premier emploi relève

du casse-tête.

Enfin, le handicap, reste un sujet à part entière, tant il est protéiforme. Il n'est pas limité à l'emploi mais est caractéristique de l'évolution de notre société. De gros progrès ont été faits en la matière ces dernières années, notamment, au travers de l'évolution des mentalités et du regard porté sur le handicap, mais il reste beaucoup à faire.

On le voit, la professionnalisation et l'accompagnement de ces populations afin de leur permettre d'accompagner les évolutions de nos entreprises est clef, car l'emploi reste un facteur d'intégration social majeur.

Quelques axes de réflexion sont proposés dans les pages suivantes. Ils ne sont pas exhaustifs mais pourront guider la réflexion de la branche professionnelle.



Coupler les différentes formes d'apprentissage pour réussir

La personnalisation s'affirme comme une composante clef d'une politique de formation.

En effet, il s'agit d'être en mesure de s'adapter à des publics, à des environnements et des situations de plus en plus complexes et spécifiques.

Une telle approche nécessite de se pencher sur la problématique de la création de parcours professionnalisants basés sur des retours d'information.

Il s'agit là de réaliser un travail de réflexion pédagogique permettant d'articuler différentes formes d'apprentissage (e-learning, formations centrées sur l'acquisition de compétences, mises en pratique assorties de « bilans » validant l'acquis, ancrage) au travers de modalités adaptées au contexte de l'entreprise et des personnes concernées. Ainsi, on pourra avoir recours à des formes

d'apprentissages innovantes, de type « vis ma vie », « serious games », « co-développement »... et les adapter aux caractéristiques des différentes populations sensibles.

Dans un tel contexte, la maîtrise de techniques managériales de retour d'information (feed back) prend toute son importance et devra être développée.

Pour les salariés de plus de 45 ans, le rôle de l'entretien professionnel prévu à l'article VI.6. est clef puisqu'il doit prévoir un volet relatif à la deuxième partie de carrière. Cet entretien est destiné à accompagner le salarié pour qu'il puisse faire le point sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. Un bilan de compétences est particulièrement pertinent à ce stade de la carrière des salariés.



Illustration de la personnalisation des parcours de formation: Les différentes étapes d'un parcours de formation modulaire, adaptables en fonction des populations sensibles ciblées



- 1** L'**initiation** s'adresse à ceux qui n'ont aucune notion sur la compétence visée. Cette étape permet d'acquérir les fondamentaux, elle s'appuie sur du E-Learning
- 2** Le **socle théorique** permet d'acquérir les connaissances théoriques, il s'appuie sur des modules mixant présentiel et distanciel
- 3** La **mise en pratique** s'articule autour d'exercices à mettre en place dans l'entreprise pour exploiter les compétences acquises en formation sur une durée variable d'un jour à quelques semaines
- 4** La **validation** prend la forme d'une évaluation des compétences sous forme de questionnaire afin de mesurer les acquis et la progression depuis la première phase de formation
- 5** L'**ancrage** vise à pérenniser les acquis en amenant l'apprenant à mettre en œuvre la compétence au quotidien. Elle correspond à des projets intrapreneuriaux faciles à mettre en place



Organiser le transfert de savoirs entre les populations seniors et les jeunes, notamment au travers de l'alternance

La transmission de savoir est un élément clef pour nombre de secteurs économiques. **Les « vagues » de départ en retraite que connaissent les entreprises de la branche vont encore s'accroître dans les prochaines années. Il est donc nécessaire que les entreprises les anticipent afin d'être en mesure d'accompagner la transition dans de bonnes conditions si elles ne veulent pas perdre en expertise.** Cela peut se faire au travers de « **programmes de parrainages** » où les plus seniors transmettent leur savoir faire par compagnonnage aux plus jeunes.

Cette approche nécessite d'être organisée et animée par un chef de projet dédié et des référents pour pouvoir être mise en œuvre efficacement. Elle représente le levier le plus efficace de « **cross-fertilisation** » par le partage d'expérience.

Les plus jeunes peuvent aider les seniors à la prise en main des outils digitaux afin de développer leurs compétences digitales et de faciliter leur maintien dans l'emploi.

Ce mode de fonctionnement tutoral s'avère être particulièrement pertinent dans le cadre de **l'accompagnement des alternants**. Cette mission, qui s'inscrit parfaitement dans le cadre de la mise en place d'une politique d'alternance au sein des entreprises est valorisante, en plus des missions du métier. Pour réussir, les futurs tuteurs et maîtres d'apprentissage pourront naturellement bénéficier d'une formation ad hoc. Ces formations de tuteurs sont prises en charge financièrement par l'OPCO Atlas selon certains critères, détaillés sur le site <https://www.opco-atlas.fr/criteres-financement.html>.



Favoriser l'accès à l'emploi pour les populations peu ou pas diplômées

Pour les populations peu ou pas diplômées, l'alternance est une solution qui peut permettre de rentrer sur le marché de l'emploi. Les jeunes concernés peuvent dans un premier temps s'appuyer sur les fiches métier présentées en partie 4 afin d'identifier les métiers qui ne nécessitent pas de formation initiale trop importante. Une fois un métier cible identifié, ils pourront s'aider des outils proposés par Atlas pour l'alternance sur leur site internet <https://www.opco-atlas.fr/candidat-alternance/se-former-alternance.html>.



Favoriser l'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap

Les personnes en situation de handicap doivent être accompagnées dans les entreprises de la branche. Que ce soit pour aménager les espaces de travail, ou pour encourager le recrutement de ces personnes, l'AGEFIPH (<https://www.agefiph.fr>) propose aux entreprises différentes aides financières. Par exemple, le recrutement d'alternants en situation de handicap est accompagné par l'association.



Accompagner les entreprises dans leur GEPP et développer les passerelles de mobilité

Présentation de l'enjeu

En matière de développement RH, la clef réside dans la capacité à maîtriser les compétences qui permettront à chaque entreprise de faire face à ses enjeux de développement.

La réussite tient en deux mots : **anticipation et fluidification**.

Anticiper nécessite de développer une approche permettant de prévoir les ressources qui seront nécessaires afin d'être en mesure de les développer en interne ou de les recruter avec le bon tempo.

Cela repose sur la capacité à **fluidifier les parcours de mobilité**. Il s'agit d'aller au-delà des traditionnelles passerelles propres à chaque métier afin d'offrir aux collaborateurs la possibilité de développer leur employabilité au travers de parcours de carrière plus riches.

Au moyen des fiches métiers, l'étude s'est attachée à fournir une partie importante des éléments permettant de mettre en œuvre cette démarche collective. Les pages qui suivent permettent de nourrir la réflexion sur les actions à développer afin de progresser sur un sujet aussi névralgique.



Définition

La « **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels** », (GEPP) est une démarche de gestion prospective des ressources humaines dont l'objectif est d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et des transformations de son environnement. Elle permet notamment de :

- ➔ Anticiper les besoins en compétences et mieux cibler les formations
- ➔ Optimiser la gestion des carrières et accompagner les salariés dans leurs évolutions professionnelles
- ➔ Réaliser des recrutements plus efficaces



Développer une logique de GEPP en se basant sur les éléments de l'étude

L'étude a permis de donner une vision des transformations à l'œuvre et de leurs impacts sur les métiers et compétences. Aller plus loin nécessite donc d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences au sein de chaque entité. Cela suppose de tenir compte de l'ensemble des paramètres « vitaux de l'entreprise » : sa stratégie, l'état de ses ressources (pyramide des âges...) afin de se livrer à l'exercice, toujours délicat, d'anticipation des besoins en effectifs et compétences.

Cet exercice, s'il n'est pas aisé, reste fondamental car **il conditionne en grande partie la capacité de ciblage des compétences, la définition des profils de recrutement, la capacité de gestion des carrières et d'accompagnement des salariés dans leurs évolutions professionnelles.**

Malgré cela, et si la GEPP est une obligation légale seulement pour les entreprises de plus de 300 salariés, les TPE/PME ont tout autant besoin d'anticiper les impacts des transformations en cours pour définir leur besoin en compétences. Force est de constater que cet exercice reste largement à développer, notamment au sein des structures de petites et moyennes tailles.

Points clés d'une mise en place GEPP

- 1 Comprendre les enjeux et les impacts opérationnels de la transformation sur l'entreprise. Expliquer les impacts business sur les métiers de l'entreprise et faire une projection sur leurs évolutions à 3 / 5 ans.
Outils fournis par l'étude :
 - Facteurs d'évolution impactant les sociétés financières (partie 2 du rapport)
 - Matrice des transformations
- 2 Définir précisément les compétences que les collaborateurs devront maîtriser pour être en mesure d'effectuer leur métier de demain dans de bonnes conditions.
Outils fournis par l'étude :
 - Fiches métier
- 3 Réaliser une cartographie extensive des compétences individuelles des collaborateurs et mesurer l'écart par rapport aux attendus.
Outil fourni par l'étude :
 - Excel des compétences clés et à développer
- 4 Définir les priorités d'action (développement et acquisition de compétences) en fonction de la stratégie de l'entreprise, de ses moyens, de ses forces et faiblesses.



Les réflexions ci-dessus posent la question de la mobilité interne et des évolutions au sein de l'entreprise. On le voit, **la transformation des métiers nécessite de fluidifier les parcours professionnels et « d'ouvrir les chakras » afin de s'autoriser à innover, y compris dans les passerelles de mobilité.**

Une telle approche, si elle est indispensable n'en demeure pas moins révolutionnaire pour bon nombre d'entreprises. **Cela nécessite de passer à un pilotage des carrières par l'ancienneté à un pilotage des parcours par les compétences, en capitalisant sur l'ensemble de ces dernières qu'elles soient professionnelles ou extra-professionnelles.** Cela nécessite aussi d'accompagner les salariés dans l'identification des compétences qu'il possède, et la compréhension des

exigences des différents métiers de la branche. Cette identification pourra être menée de différentes manières, notamment au travers d'outils digitaux. Les entretiens professionnels sont également un moment clef pour aider les salariés à envisager leurs perspectives d'évolutions professionnelles et les formations qui peuvent y contribuer. Les rendez-vous obligatoires tous les deux ans ne doivent pas être négligés.

Cette logique de pilotage par les compétences représente l'avenir même si elle est aujourd'hui plus souvent mise en place au sein des grands groupes que dans les PME/TPE. Ces dernières pourront pourtant s'appuyer sur les services que l'OPCO met à disposition.

*Exemple de passerelle entre le métier de **conseiller clientèle particulier** et le métier de **chef de projet digital**. Cette passerelle a été proposée dans la fiche métier.*

Le conseiller clientèle particulier sur site ou à distance possède plus d'une dizaine de compétences qui peuvent lui permettre d'accéder au métier de chef de projet digital. Il s'agit de *compétences transférables*.

Le conseiller clientèle particulier sur site ou à distance possède des compétences que le chef de projet digital utilise au quotidien:

- Hiérarchiser les informations, gérer les priorités et organiser sa charge de travail
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension
- Agir avec réactivité
- Adopter une posture et un discours appropriés en fonction des situations et des parties prenantes
- Être autonome
- Appliquer les techniques d'écoute active (reformulation, gestion des silences, postures...)
- Transmettre des connaissances de façon claire et synthétique afin que l'interlocuteur ait toutes les clés de compréhension

- Susciter l'engagement des interlocuteurs afin d'atteindre un objectif commun
- Analyser et traiter des demandes du client ou prospect
- Analyser et traiter des réclamations
- Conduire une négociation dans son domaine d'activité
- Maîtriser le CRM utilisé par son entreprise et ses fonctionnalités
- Identifier et exploiter la donnée pertinente à son activité

Pour accéder à une mobilité vers le métier de chef de projet digital, le conseiller clientèle **devra développer des compétences métiers liées à la gestion de projet digital** (mettre en place une conduite de changement et/ou accompagner le changement, gérer un projet,...), **à la définition d'objectifs et de plans d'action et à la mise en place de conduite de changement.**



Centrer dans un premier temps ses efforts sur les compétences qui seront clefs demain

On l'a vu, les métiers se transforment plus vite que les personnes qui composent nos entreprises et certaines compétences, émergentes deviennent aujourd'hui incontournables. Le nombre de compétences à maîtriser par les individus va fortement augmenter dans les prochaines années.

Ces compétences peuvent être rassemblées en trois domaines qui regroupent la grande majorité **des compétences essentielles pour demain, détaillées dans chaque fiche métier** :

- **Les compétences métiers spécifiques** de nature principalement techniques,
- **Les compétences humaines, appelées communément « soft skills »** et,
- **La maîtrise des outils informatiques** (aisance vis-à-vis du digital, connaissance des logiciels de gestion, de la cybersécurité, des réglementations liées à l'utilisation des données personnelles...)

Pour être au rendez-vous de leur enjeu de demain, les entreprises doivent donc porter un effort spécifique sur ces trois familles de compétences.

Si les formations techniques, spécifiques aux métiers sont souvent réalisées sur mesure, il

existe un nombre important de formations en matière de compétences humaines et de développement de l'aisance digitale. L'OPCO Atlas en propose certaines, issues de son catalogue et peut par ailleurs être un support précieux à leur financement.





Recruter et favoriser la mobilité interne sur les nouveaux métiers, les métiers en développement et les métiers en tension

Présentation de l'enjeu

L'étude a permis d'identifier les évolutions des différents métiers de la cartographie. Nous avons mis en avant les catégories suivantes :

- Les nouveaux métiers, qui n'existaient que de façon marginale il y a une dizaine d'années. Les métiers de la science de la donnée en sont un exemple (data mining, data science).
- Les métiers en développement, qui sont des métiers pour lesquels le besoin en recrutement va s'intensifier dans les prochaines années. Les métiers du digital en général font partie de cette catégorie (traffic management et réseaux sociaux).
- Les métiers en tension, qui sont des métiers sur lesquels les entreprises ont du mal à trouver des candidats possédant les compétences requises à l'embauche. Certains métiers de la relation client sont en tension comme le Chargé d'Affaires par exemple.

Le triptyque métiers nouveaux, en développement et en tension est souvent très

lié : les métiers nouveaux se développent et se retrouvent en tension de recrutement car les compétences requises sur ces postes sont rares. Il faut un temps d'adaptation pour que le besoin en compétences sur ces métiers soit identifié et que les parcours de formation initiaux ou continus permettent aux étudiants ou collaborateurs d'être qualifiés pour prétendre à ce type de postes.

Cela pose clairement l'enjeu du recrutement et du développement des talents. Il convient de savoir identifier les candidats qui possèdent les compétences « en tension » mais aussi de pouvoir identifier en interne ceux qui auraient des capacités et/ou la motivation pour les acquérir.

Les pages qui suivent donnent quelques pistes de travail pour atteindre cet objectif.



Développer le recours à l'alternance autant que possible

Comme on le sait, l'alternance est un moyen de choix pour faire face, notamment, au besoin de transmission des compétences dont les entreprises de la branche ont besoin :

- ➔ L'alternance **autorise une montée en compétences rapide** grâce à l'articulation entre phases pédagogiques et phases de mise en pratique.
- ➔ L'alternance **est un mode de recrutement sécurisant pour les entreprises** car il permet d'avoir le temps de s'assurer de la bonne adaptation des personnes recrutées au sein de l'entreprise et de donner à ces dernières le temps de s'adapter.
- ➔ Comme évoqué plus haut, l'alternance, en renforçant la mixité générationnelle, **crée une dynamique nouvelle**. Elle favorise **le transfert de savoirs des seniors vers les plus juniors** mais aussi le « cross mentoring » ce qui aide aussi les plus seniors à intégrer certaines compétences de type « digital ».
- ➔ L'alternance est souvent bien perçue en interne car elle **valorise les populations seniors** qui prennent en charge les jeunes et sont à même de transférer des savoirs.
- ➔ Enfin d'un point de vue sociétal, il s'agit d'un moyen unique **pour favoriser l'accès à l'emploi des plus jeunes en assurant une rémunération à ces derniers**.

Par ailleurs, le rapport permet de constater que les entreprises ont des besoins, mais ont du mal à recruter sur certains métiers. C'est le cas par exemple du chargé de recouvrement, du chargé d'affaire, ou encore du contrôleur permanent. Le développement de l'alternance apporte une réponse à ce besoin de recrutement.

Pour accompagner le recrutement de jeunes en alternance, les entreprises de la branche peuvent s'aider de plusieurs outils. On peut ici rappeler le rôle du site internet <https://www.jinvestislavenir.fr>, comme outil de communication autour des métiers auprès des jeunes. Atlas met également à disposition des entreprises un panel d'outils et articles pour les guider dans le recrutement d'alternants.

Depuis plusieurs années, la Branche développe une action volontariste sur ces sujets. Les actions collectives de l'ASF et d'OCPO Atlas **ont permis à la branche de doubler le nombre de jeunes en contrat d'apprentissage entre 2020 et 2021** (de 717 en 2020 à 1440 en 2021*). Ces statistiques très encourageantes révèlent une vraie volonté de la part des entreprises d'embaucher des alternants dans une logique d'anticipation du besoin en compétences possédées par les jeunes.



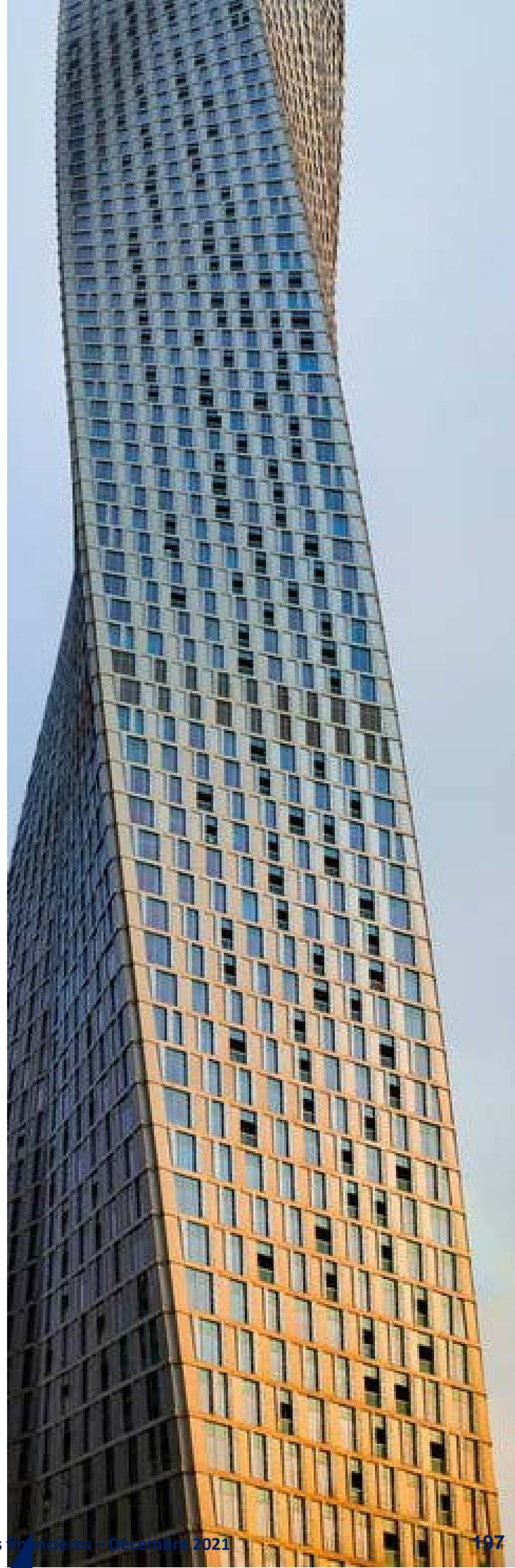
*source : chiffres OPCO – Alternance 2021

Le secteur des sociétés financières devrait connaître de grands bouleversements dans les prochaines années. Les changements s'annoncent rapides et diversifiés : digitaux, environnementaux, ou encore réglementaires. La crise sanitaire en a accéléré l'impact.

Certains métiers seront fortement impactés par les changements et pourraient ne plus constituer des métiers-repères en 2025. A l'inverse, d'autres prendront une importance croissante et deviendront nécessaires au bon fonctionnement des sociétés financières dans le futur.

Pour mener la transition, il est nécessaire de placer la compétence au cœur des préoccupations en mettant en place un dispositif moderne d'accompagnement des collaborateurs dans le maintien et le développement de leur employabilité.

De fortes disparités existent encore en fonction des secteurs et des tailles d'entreprise. Le rôle de la branche s'en trouve réaffirmé, en tant qu'acteur incontournable de la montée en puissance d'entreprises qui sont souvent des TPE-PME et qui manquent parfois de temps et de ressources leur permettant de s'adapter aux évolutions en cours et à venir dans de bonnes conditions.



Annexes

Méthodologie employée

1

Statistiques de l'état des lieux des entreprises de la convention collective des sociétés financières

Les données fournies par l'OPCO Atlas résultent d'une consolidation des données des entreprises qui appliquent la convention collective des sociétés financières (IDCC 0478). Ces données leur ont été transmises par les entreprises en 2020 sur la base de leur situation à fin 2019.

La distinction entre les entreprises adhérentes et non adhérentes à l'ASF a été établit grâce à l'utilisation des codes SIREN des entreprises. Cette donnée a été fournie par l'ASF.

2

Statistiques sur les sociales des entreprises de la convention collective des sociétés financières

L'analyse est réalisée grâce à un retraitement des données de la Déclaration Annuelle des Données Sociales pour la convention collective des sociétés financières 2017 (INSEE).

Les choix et correspondances suivants ont été réalisés :

Seules les données de la DADS qui concernaient les entreprises rattachées à la nomenclature agrégée A38 KZ « Activités financières et d'assurance » ont été étudiées. En effet, les entreprises présentes dans le fichier de la DADS de la convention collective des sociétés financières qui étaient rattachées à des activités autres que « Activités financières et d'assurance » ont été considérées comme en dehors du périmètre pertinent de l'analyse et ont été exclues.

Les données de la DADS sont un échantillonnage au 1/12eme. Aussi, les résultats obtenus ont été multipliés par 12 pour obtenir une volumétrie représentative de la réalité. Cela explique que les statistiques métiers pour des métiers regroupant moins de 1000 individus n'ont pu être réalisées du fait d'un manque de représentativité des statistiques.

Dans l'analyse de cette étude, la catégorie de « cadre » prend en compte les personnes ayant les catégories socio-professionnelles de l'INSEE suivantes :

- 23 : Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus (salariés de leur entreprise)
- 31 : Professions libérales (exercées sous statut de salarié)
- 33 : Cadres de la fonction publique
- 34 : Professeurs, professions scientifiques
- 35 : Professions de l'information, des arts et des spectacles
- 37 : Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises
- 38 : Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises

Données statistiques et sociales – MÉTHODOLOGIE (2/7)

Afin d'établir des statistiques métiers, une correspondance a été réalisée entre les catégories de métiers de l'INSEE et les familles ou sous familles de métiers présents dans la cartographie. Certaines catégories INSEE ont fait l'objet d'arbitrage.

Tableau de correspondance (1/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Métier de la relation client et du développement commercial (hors recouvrement)	<ul style="list-style-type: none"> Chargé d'affaires Chargé de développement partenaires Gestionnaire de clientèle entreprises et professionnels Conseiller clientèle particuliers sur site ou à distance Conseiller en gestion de patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> Agents d'accueil qualifiés, hôtesses d'accueil et d'information (541B) Animateurs commerciaux des magasins de vente, marchandiseurs (non cadres) (462D) Autres professions intermédiaires commerciales (sauf techniciens des forces de vente) (462E) Cadres commerciaux de la banque (376C) Cadres commerciaux des grandes entreprises (hors commerce de détail) (374C) Cadres commerciaux des petites et moyennes entreprises (hors commerce de détail) (374D) Chargés de clientèle bancaire (467A) Employés des services commerciaux de la banque (545B) Employés qualifiés des services commerciaux des entreprises (hors vente) (543F) Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel mécanique professionnel (384C) Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants auprès de particuliers (hors banque, assurance, informatique) (463E) Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en biens d'équipement, en biens intermédiaires, commerce interindustriel (hors informatique) (463B) Techniciens commerciaux et technico-commerciaux, représentants en services auprès d'entreprises ou de professionnels (hors banque, assurance, informatique) (463D)
Métier du traitement et de la supervision : traitement des opérations, des risques et de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire de back office Gestionnaire de moyens de paiement Analyste crédit particulier Analyste crédit entreprises et professionnels Chargé d'études de risques Contrôleur permanent 	<ul style="list-style-type: none"> Cadres chargés d'études économiques, financières, commerciales (372A) Cadres des opérations bancaires (376B) Employés administratifs des services techniques de la banque (545A) Techniciens des opérations bancaires (467B)
Métier du traitement et de la supervision : gestion d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> Analyste financier Gestionnaire de portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> Cadres des marchés financiers (376A)

Suite du tableau de correspondance (2/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Métier du traitement et de la supervision : supervision technique	<ul style="list-style-type: none"> Superviseur technique 	<ul style="list-style-type: none"> Agents de maîtrise en entretien général, installation, travaux neufs (hors mécanique, électromécanique, électronique) (486E) Ingénieurs et cadres de fabrication en mécanique et travail des métaux (384B) Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement (387B) Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en mécanique et travail des métaux (384A) Mécaniciens qualifiés en maintenance, entretien, réparation : automobile (634C) Ouvriers non qualifiés de montage, contrôle en mécanique et travail des métaux (673C) Ouvriers non qualifiés divers de type industriel (676E) Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes (652A) Mécaniciens qualifiés de maintenance, entretien : équipements industriels (628A) Ouvriers qualifiés divers de type industriel (628G) Responsables d'entrepôt, de magasinage (487A) Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention (487B) Techniciens de fabrication et de contrôle-qualité en construction mécanique et travail des métaux (474C)
Métier des fonctions support : Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> Spécialiste / responsable RH 	<ul style="list-style-type: none"> Cadres spécialistes de la formation (372D) Cadres spécialistes des ressources humaines et du recrutement (372C)
Métier des fonctions support : recouvrement et finance	<ul style="list-style-type: none"> Contrôleur de gestion Contrôleur périodique Chargé de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> Cadres de l'organisation ou du contrôle des services administratifs et financiers (372B) Cadres des services financiers ou comptables des grandes entreprises (373A) Cadres des services financiers ou comptables des petites et moyennes entreprises (373C) Employés non qualifiés des services comptables ou financiers (543C) Employés qualifiés des services comptables ou financiers (543B) Maîtrise et techniciens des services financiers ou comptables (461D)
Métier des fonctions support : juridique et contentieux	<ul style="list-style-type: none"> Juristes Gestionnaires de contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> Employés qualifiés des services du personnel et des services juridiques (543E) Juristes (372E) Maîtrise et techniciens administratifs des services juridiques ou du personnel (461E)
Métier des fonctions support : marketing et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de marketing (dont digital) Chargé de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Assistants de la publicité, des relations publiques (464A) Cadres de la publicité (375A) Cadres des relations publiques et de la communication (375B) Chefs de produits, acheteurs du commerce et autres cadres de la mercatique (374B) Concepteurs et assistants techniques des arts graphiques, de la mode et de la décoration salariés (465A)

Suite du tableau de correspondance (3/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Métier des fonctions support : Informatique et données	<ul style="list-style-type: none"> Chargé / responsable du SI Développeur Chef de projet digital Chargé / responsable de la sécurité du SI Responsable de la collecte des données Data Scientist / Data Analyst Chargé de la sécurité des données 	<ul style="list-style-type: none"> Chefs de projets informatiques, responsables informatiques (388C) Directeurs techniques des grandes entreprises (380A) Employés et opérateurs d'exploitation en informatique (544A) Ingénieurs et cadres d'administration, maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique (388B) Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique (388A) Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en informatique et télécommunications (388D) Techniciens de production, d'exploitation en informatique (478B) Techniciens des télécommunications et de l'informatique des réseaux (478D) Techniciens d'étude et de développement en informatique (478A) Techniciens d'installation, de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique (478C)
Métiers de la direction : direction et management	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Manager de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Cadres des autres services administratifs des grandes entreprises (373B) Cadres des autres services administratifs des petites et moyennes entreprises (373D) Cadres d'état-major administratifs, financiers, commerciaux des grandes entreprises (371A) Chefs de grande entreprise de 500 salariés et plus (231A) Chefs de moyenne entreprise, de 50 à 499 salariés (232A) Chefs d'entreprise de services, de 10 à 49 salariés (233D) Chefs d'établissements et responsables de l'exploitation bancaire (376D)
Métiers de la direction : administration	<ul style="list-style-type: none"> Assistant de direction 	<ul style="list-style-type: none"> Dactylos, sténodactylos (sans secrétariat), opérateurs de traitement de texte (542B) Employés administratifs non qualifiés (543H) Employés administratifs qualifiés des autres services des entreprises (543G) Maîtrise et techniciens administratifs des autres services administratifs (461F) Secrétaires (542A) Secrétaires de direction, assistants de direction (non cadres) (461B) Secrétaires de niveau supérieur (non cadres, hors secrétaires de direction) (461C) Standardistes, téléphonistes (541D)

Suite du tableau de correspondance (4/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Hors de la cartographie	Aucun métier correspondant	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs non classés cadres, aides-acheteurs (462C) • Agents civils de sécurité et de surveillance (534A) • Agents d'accueil non qualifiés (541C) • Artisans salariés de leur entreprise (210X) • Autres ouvriers de production non qualifiés : industrie agroalimentaire (674C) • Cadres de la Poste (333C) • Cadres de l'exploitation des magasins de vente du commerce de détail (374A) • Cadres de l'hôtellerie et de la restauration (377A) • Cadres de l'immobilier (376G) • Cadres des services techniques des assurances (376E) • Chefs de chantier (non cadres) (481B) • Chefs d'entreprise commerciale, de 10 à 49 salariés (233C) • Chefs d'entreprise de l'industrie ou des transports, de 10 à 49 salariés (233B) • Chefs d'entreprise du bâtiment et des travaux publics, de 10 à 49 salariés (233A) • Commerçants et assimilés, salariés de leur entreprise (220X) • Conducteurs de travaux (non cadres) (481A) • Conducteurs de voiture particulière (642B) • Conducteurs livreurs, coursiers (643A) • Cuisiniers et commis de cuisine (636D) • Dessinateurs en bâtiment, travaux publics (472A) • Dessinateurs en construction mécanique et travail des métaux (474A) • Employés de France Télécom (statut public) (521B) • Employés des services divers (564B) • Employés des services techniques des assurances (545C) • Employés d'étage et employés polyvalents de l'hôtellerie (561F) • Experts salariés de niveau technicien, techniciens divers (479B) • Géomètres, topographes (472B) • Hôtesse de l'air et stewards (546D) • Ingénieurs et cadres de fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois) (386E) • Ingénieurs et cadres de la production et de la distribution d'énergie, eau (386D) • Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels (387A) • Ingénieurs et cadres des méthodes de production (387C) • Ingénieurs et cadres d'étude du bâtiment et des travaux publics (382A) • Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement de la distribution d'énergie, eau (386B) • Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois) (386C) • Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des industries de transformation (agroalimentaire, chimie, métallurgie, matériaux lourds) (385A) • Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en électricité, électronique (383A) • Ingénieurs et cadres du contrôle-qualité (387D) • Ingénieurs et cadres spécialistes des télécommunications (388E) • Ingénieurs et cadres techniques de l'environnement (387F) • Ingénieurs et cadres techniques de l'exploitation des transports (389A) • Ingénieurs, cadres de chantier et conducteurs de travaux (cadres) du bâtiment et des travaux publics (382C) • Jardiniers (631A)

Suite du tableau de correspondance (5/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Hors de la cartographie (suite)	Aucun métier correspondant (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de l'exploitation des magasins de vente (462B) • Manucures, esthéticiens (562A) • Métreurs et techniciens divers du bâtiment et des travaux publics (472C) • Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés (676C) • Magasiniers qualifiés (653A) • Pilotes d'installation lourde des industries de transformation : agroalimentaire, chimie, plasturgie, énergie (625A) • Autres opérateurs travaillant sur installations ou machines : industrie agroalimentaire (hors transformation des viandes) (625F) • Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de la chimie (y.c. pharmacie) et de la plasturgie (625C) • Ouvriers qualifiés des autres industries (eau, gaz, énergie, chauffage) (625H) • Chaudronniers-tôliers industriels, opérateurs qualifiés du travail en forge, conducteurs qualifiés d'équipement de formage, traceurs qualifiés (623A) • Professions intermédiaires techniques des organismes de sécurité sociale (467D) • Professions intermédiaires techniques et commerciales des assurances (467C) • Responsables commerciaux et administratifs des transports de voyageurs et du tourisme (non cadres) (466A) • Serveurs, commis de restaurant, garçons non qualifiés (561C) • Serveurs, commis de restaurant, garçons qualifiés (561B) • Tailleurs et couturières qualifiés, ouvriers qualifiés du travail des étoffes (sauf fabrication de vêtements), ouvriers qualifiés de type artisanal du travail du cuir (635A) • Techniciens de l'industrie des matériaux souples, de l'ameublement et du bois (476B) • Techniciens de production et de contrôle-qualité des industries de transformation (475B) • Techniciens des laboratoires de recherche publique ou de l'enseignement (479A) • Auxiliaires de puériculture (526C) • Conducteurs routiers et grands routiers (641A) • Employés de libre service du commerce et magasiniers (551A) • Vendeurs en gros de biens d'équipement, biens intermédiaires (556A) • Vendeurs en ameublement, décor, équipement du foyer (554B) • Vendeurs par correspondance, télévendeurs (555A) • Caissiers de magasin (552A) • Vendeurs en produits de beauté, de luxe (hors biens culturels) et optique (554F) • Ingénieurs et cadres technico-commerciaux en matériel électrique ou électronique professionnel (383C) • Ingénieurs et cadres de fabrication des industries de transformation (agroalimentaire, chimie, métallurgie, matériaux lourds) (385B) • Architectes salariés (382B) • Ouvriers agricoles sans spécialisation particulière (691E) • Ouvriers de la viticulture ou de l'arboriculture fruitière (691D) • Nettoyeurs (684A) • Métalliers, serruriers, réparateurs en mécanique non qualifiés (682A) • Apprentis boulangers, bouchers, charcutiers (683A) • Ouvriers non qualifiés du second oeuvre du bâtiment (681B) • Ouvriers non qualifiés divers de type artisanal (685A)

Suite du tableau de correspondance (6/6) :

Famille	Métiers-repères de la cartographie	Métiers INSEE
Hors de la cartographie (suite)	Aucun métier correspondant (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Manutentionnaires non qualifiés (676A) • Déménageurs (hors chauffeurs-déménageurs), non qualifiés (676B) • Aides de cuisine, apprentis de cuisine et employés polyvalents de la restauration (561D) • Ingénieurs d'étude et de recherche de la recherche publique (342G) • Médecins salariés non hospitaliers (344B) • Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels (424A) • Formateurs et animateurs de formation continue (423B) • Artistes plasticiens (354A) • Professeurs d'art (hors établissements scolaires) (354G) • Autres personnels administratifs de catégorie B de l'Etat (hors Enseignement, Patrimoine, Impôts, Trésor, Douanes) (451E) • Professions intermédiaires administratives de France Télécom (statut public) (451B) • Conseillers en économie sociale familiale (434C) • Infirmiers en soins généraux, salariés (431F) • Techniciens médicaux (433A) • Cadres infirmiers et assimilés (431A) • Cadres de l'intervention socio-éducative (434A) • Psychologues, psychanalystes, psychothérapeutes (non médecins) (311D) • Techniciens d'installation et de maintenance des équipements industriels (électriques, électromécaniques, mécaniques, hors informatique) (477B) • Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement (477A)