

NOUVELLES COMPÉTENCES, TRANSFORMATION DES MÉTIERS À HORIZON 2025 : RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

HTS CONSULTING

HOMMES TENDANCES & STRATEGIES



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

WiserSKILLS

Décembre 2018

NOUVELLES COMPÉTENCES, TRANSFORMATION DES MÉTIERS À HORIZON 2025 : RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Auteurs du rapport :

Jean-Bernard Girault, Associé, Président d'HTS Consulting

Carole Menguy, Directrice associée

Emeric Malefant, Consultant Senior

Nicolas Laine, Consultant Junior

HTS CONSULTING

HOMMES TENDANCES & STRATEGIES



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



« La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source HTS Consulting. HTS Consulting garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par HTS Consulting pour obtenir les présents résultats sont et restent la propriété intellectuelle de HTS Consulting. Par ailleurs, HTS Consulting ne saurait être tenu pour responsable de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de

ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses. »

Illustrations Source : Freepik



Sommaire

07

Introduction

10

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025

48

Les impacts sur les métiers de la Banque

76

Les impacts sur les compétences de la Banque

92

Les leviers d'accompagnement à mobiliser

100

Conclusion

102

Annexes

Introduction

Le cabinet HTS consulting et l'Observatoire des métiers de la banque tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à cette étude, notamment les participants aux ateliers de travail et les personnes interviewées, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Cette étude menée par l'Observatoire des métiers de la banque s'intitule « Nouvelles compétences, transformations des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement ». Elle porte sur le périmètre prospectif et extrêmement riche de la transformation des métiers et des compétences dans le secteur bancaire à l'horizon 2025.

Grâce aux nombreux travaux déjà menés par l'Observatoire, les évolutions à venir sont dans la plupart des cas correctement appréhendées par les établissements d'ici à 2020. Elles restent cependant relativement méconnues à plus longue échéance. Le présent rapport s'efforce donc d'apporter un éclairage sur les changements que devrait subir le secteur bancaire au cours des sept 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 termes d'accompagnement pour faire face aux transformations à venir. Le cabinet HTS Consulting, mandaté sur cette étude, a pour cela séquencé sa démarche de travail en 5 étapes.

La première, très prospective, avait pour objectif de recueillir une vision exhaustive des changements que va connaître le secteur d'ici 2025. L'ensemble des études disponibles sur le sujet ont été analysées et pour compléter l'approche, dix « game changers » ont été interviewés. Ces personnes, issues des mondes académiques et professionnels, ont été identifiées comme pouvant apporter un éclairage spécifique sur les transformations du secteur.

De cette phase d'analyse sont ressorties huit grandes tendances qui ont alors pu être chacune appliquées à l'ensemble des 410 activités des métiers actuellement recensées dans le référentiel de l'Observatoire. Cela a permis de définir les activités qui pourraient être amenées à disparaître et celles qui, à l'inverse, occuperont probablement fortement les salariés des banques dans les prochaines années. Une fois les activités réattribuées aux différents métiers, la tendance a pu être remontée d'un cran afin de catégoriser les métiers en fonction des transformations potentielles à venir. Pour compléter cette deuxième phase de travail sur l'évolution des métiers, les nouveaux métiers ont été ajoutés à la cartographie.

La troisième phase de l'étude a porté sur l'évaluation des compétences nécessaires à l'exercice de chacun des métiers-repères du secteur bancaire. Les compétences qui ne seront plus nécessaires ont été identifiées tout comme celles qui deviendront capitales pour l'exercice de certaines fonctions. Les compétences cognitives, nécessaires quelle que soit l'activité exercée, ont en particulier été approfondies.



ENTRETIENS RÉALISÉS

Philippe Morel

CEO de Nextdoor, nouveaux modes et nouveaux espaces de travail

Patrick Duchon

CREDOC, Directeur d'étude et de recherche

Stéphane AUTIN

Responsable GPEC et recrutement groupe, MAIF

Antoine YERETZIAN

Cofondateur de Blockchain Partner, plateforme de conseil sur la blockchain

Jérôme RAGUENES

Responsable numérique et moyens de paiement, FBF

Sandy Campart

Directeur IUP Banque Finance Assurance, IAE Caen

Alain D'Iribarne

Directeur de recherche CNRS, Président du Conseil scientifique de l'Observatoire de la qualité de vie au bureau (ACTINEO)

Patrick Derhy

Ex CEO et Fondateur de la Fintech Prêtgo

Fabien LABERNIA

Doctorant-enseignant en Intelligence Artificielle à l'Université Paris Dauphine.

Michèle ROSSI

Direction des affaires sociales, AFB

Afin de quantifier les changements soulignés dans les parties précédentes, la quatrième phase a porté sur l'analyse quantitative des ressources et effectifs de la branche. Les tendances ont ainsi pu être mesurées concrètement tout comme l'écart à parcourir pour atteindre ce qui fera le succès des banques de 2025.

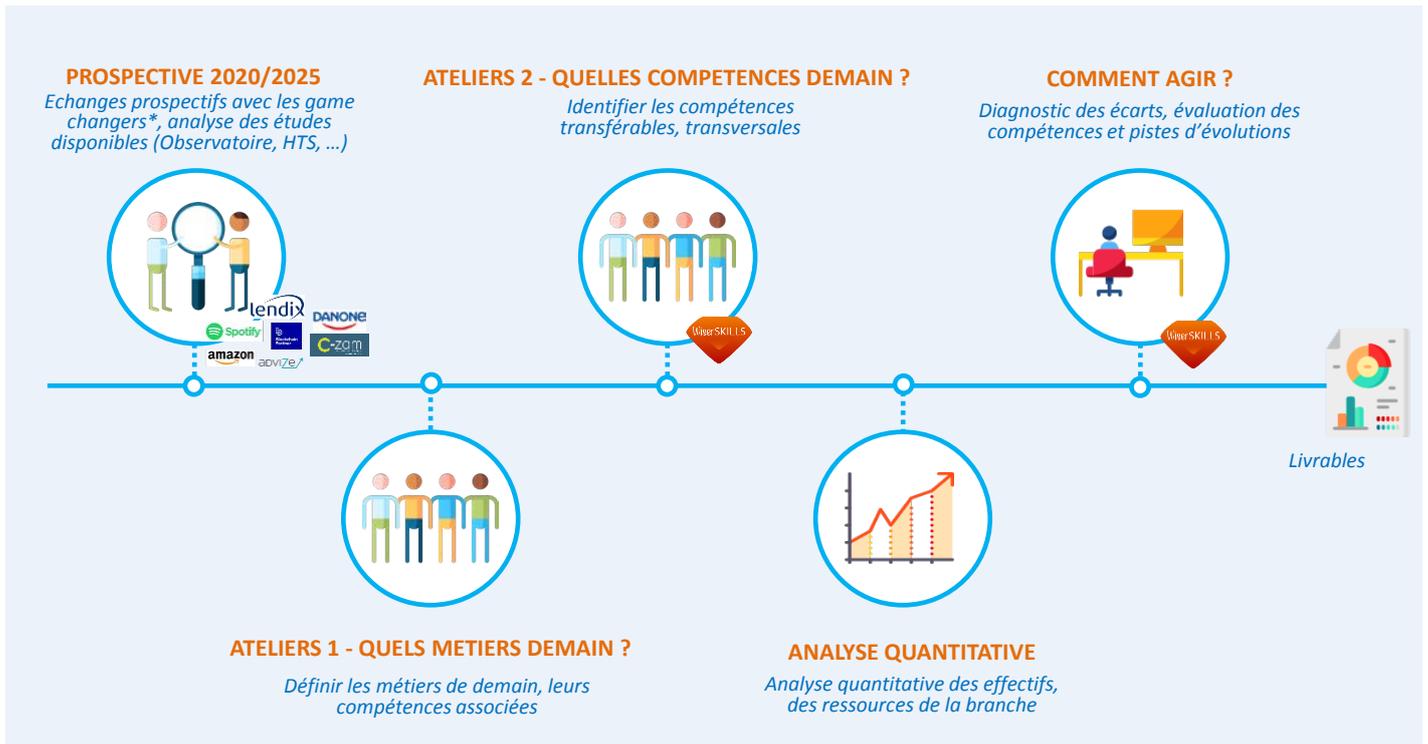
Pour finir, des pistes d'accompagnements des collaborateurs vers de nouvelles organisations ont été parcourues.

Les auteurs du rapport ont par ailleurs tenté de présenter des parallèles avec d'autres organisations qui pourraient inspirer les banques dans leurs transformations futures.

L'ensemble des phases de travail ont été ponctuées d'ateliers rassemblant des opérationnels des différents établissements bancaires membres de l'Observatoire ainsi que les partenaires sociaux.

L'ensemble des conclusions apportées résulte 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 établissements. Toutes les entreprises n'avancent pas au même rythme dans les transformations. Ce qui est décrit dans ce rapport, comme le futur, est parfois déjà, le quotidien dans certaines entités. Dans tous les cas, les changements sont déjà perceptibles, notamment au niveau des compétences. Les collaborateurs ont déjà parcouru une partie du chemin qui les mènera au niveau requis pour leurs nouvelles missions, même si cela ne doit pas occulter l'ampleur de la transformation à opérer d'ici à 2025.

Cette étude présente une vision prospective de l'évolution des métiers et compétences. La mise en place réelle des changements évoqués dans ce document dépendra de plusieurs éléments : l'évolution du marché bancaire, la stratégie des établissements, les choix organisationnels et la rapidité d'adoption des technologies digitales.

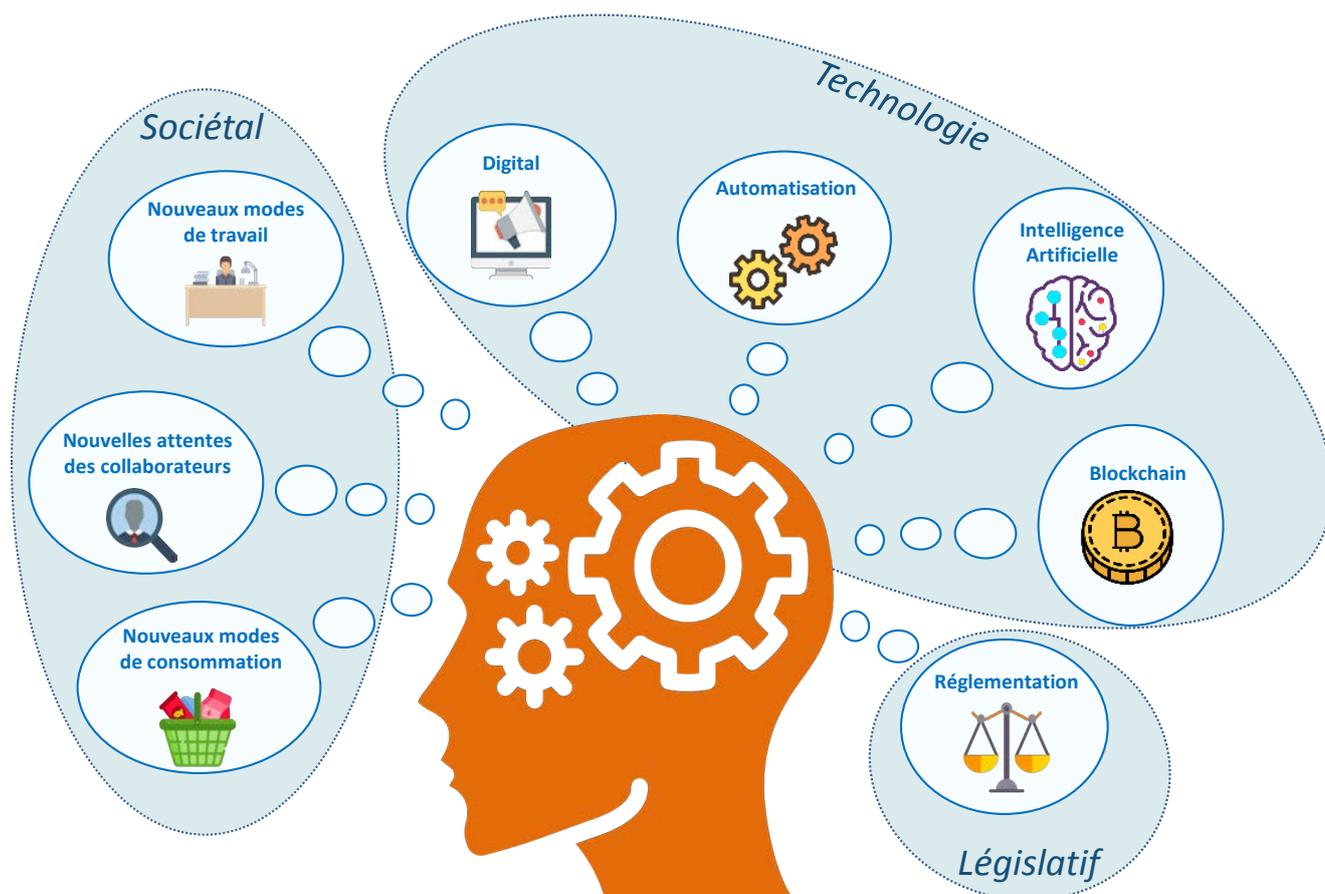


Groupes de travail par famille de métiers

* acteurs qui construisent demain (nouveaux modes de travail, nouvelles offres, IA, ...)

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025

A quoi s'attendre et comment s'y préparer ?





LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

La vitesse d'évolution de la société est souvent surestimée. Comme le rappelle le sociologue du travail **Alain D'Iribarne**¹, « **parmi toutes les évolutions possibles, la construction sociale est l'aspect le moins malléable** » .

Les évolutions de la structure sociale s'inscrivent plutôt dans des perspectives de moyen/long-terme et sont donc relativement prévisibles pour 2025, à l'inverse des ruptures technologiques.

¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain D'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et Président du conseil scientifique d'Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

Les nouvelles attentes des collaborateurs

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

→ Les personnes aujourd'hui âgées entre 20 et 35 ans constitueront 50% des travailleurs en 2020¹. Les nouvelles attentes des collaborateurs correspondront donc avant tout à celles de cette « Génération Y », marquée par la société de l'information, les nouvelles technologies et un goût bien plus prononcé pour le fonctionnement en réseau que pour les organisations pyramidales.

Les personnes aujourd'hui âgées de 20 à 35 ans constitueront

50%
des travailleurs en 2020¹

Retenir les collaborateurs issus de la génération Y sera un nouvel enjeu pour les banques, tant leurs attentes sont différentes de celles des générations précédentes.

QUÊTE DE SENS
92% des jeunes de la génération Y refusent le profit comme seul indicateur de la performance.

FEEDBACK
Adeptes de l'instantanéité, la génération Y demande des retours rapides et réguliers plutôt que des entretiens annuels.

HORIZONTALITÉ
Les jeunes préfèrent la hiérarchie horizontale au top-down et ont une mauvaise image des organisations aux lignes hiérarchiques rigides.



MOBILITÉ
La génération Y ne veut pas rester toute sa vie dans la même entreprise : un quart des jeunes pensent qu'ils ne connaîtront pas plus de 6 employeurs dans leur vie.

CONVIVIALITÉ
Une bonne ambiance de travail arrive devant la rémunération comme critère de choix d'une entreprise pour un digital native. Le jeune Y ne s'engage plus pour son entreprise, mais pour les personnes avec qui il travaille.

ACCOMPAGNEMENT
Le manager est beaucoup plus perçu comme un coach, un mentor, que comme un simple supérieur hiérarchique. Ces jeunes ont besoin d'estimer leur manager et d'avoir confiance en lui.

¹ Les défis que posent les générations X, Y et Z aux ressources humaines, Challenges

➔ **Les nouvelles attentes des collaborateurs envers les entreprises concernent en premier lieu la qualité de vie au travail (QVT),** et les dirigeants l'ont bien compris : 3 sur 4 considèrent qu'il s'agit d'un thème d'avenir¹. Outre un cadre de travail plus épanouissant et un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée, les salariés de la Génération Y voudront surtout une évaluation plus qualitative de leur travail : ils refusent presque unanimement (à 92%) le profit comme seule mesure de la performance².

LEXIQUE

Génération Y (on parle aussi des Millenials ou des Digital Natives) : désigne les personnes nées entre 1978 et 1994. En France, la génération Y regroupe 13 millions de personnes, soit 21% de la population française. Il s'agit de la génération la plus importante depuis celle du baby-boom.

QVT (Qualité de Vie au Travail) : désigne les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci.



Renouvellement du rapport à la connaissance et à la collaboration

92% des jeunes de la génération Y **refusent le profit comme seul mesure de la performance** et cherchent à donner une dimension collective à leur travail.

Mobilité des collaborateurs

23%

des directeurs des ressources humaines citent « **la mobilité des collaborateurs** » comme le **principal défi** à relever à l'horizon 2025.

(étude EF Talent Crunch)

Affaiblissement de la fidélité à l'entreprise

3 ans → 1,5 ans

l'évolution de la **durée moyenne du premier emploi** chez la génération Y.

Management horizontal

Les feedbacks réguliers pourraient prendre progressivement la place des entretiens annuels et **les lignes hiérarchiques** seront moins marquées. La posture de coach deviendra prédominante, quel que soit le niveau dans l'entreprise.

Importance accrue de la qualité de vie au travail

3 dirigeants sur 4

considèrent que c'est un **thème d'avenir**.

NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

¹ QVT, regards croisés dirigeants / salariés - Etude du Comptoir MM de la nouvelle entreprise, Malakoff Mederic
² The Millennial Survey, Deloitte (2012)

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

➔ Ce désir de réalisation dans le travail, plus marqué qu'auparavant, s'accompagne d'une demande de reconnaissance accrue.

Ainsi, au royaume de l'instantanéité, le feedback permanent sera roi. La Génération Y demandera des retours rapides et réguliers plutôt que des entretiens annuels avec le manager. La politique mise en œuvre chez Microsoft¹ anticipe ces nouvelles attentes : ce sont quatre face-à-face qui ont été mis en place, soit un par trimestre. Plus rapides que l'ancien entretien annuel, ils sont destinés à évaluer les compétences des collaborateurs au fil de l'eau avec la possibilité de rectifier le tir sans attendre la fin de l'année, en proposant par exemple des formations aux intéressés².

➔ Dans des organisations aux lignes hiérarchiques moins marquées en 2025, le management horizontal sera valorisé par les collaborateurs.

Le modèle fordiste pyramidal, avec un degré d'autonomie limité, est sur le déclin. « **Il était très efficace pour optimiser les processus techniques ou commerciaux, mais est inefficace quand il s'agit de réinventer ces processus. Or, les ruptures technologiques actuelles poussent à réinventer tous les processus** » note **Philippe Morel**, ancien Président des espaces de coworking Nextdoor³. Même l'armée, figure de proue du management autoritaire, s'est convertie au management horizontal demandé par les nouvelles générations : il n'est plus rare de substituer au commandement hiérarchique de petits groupes très compétents et disposant d'une liberté d'action très large⁴.

➔ Si les désirs de reconnaissance et d'un meilleur environnement de travail ne sont pas satisfaits, les collaborateurs n'hésiteront plus à partir : l'affaiblissement de la fidélité vis-à-vis de l'entreprise sera devenu la norme en 2025.

Le paradigme du poste à vie étant définitivement révolu, le premier emploi sera vu comme une opportunité d'emmagasiner du savoir et de l'expérience, pour mieux pouvoir se vendre ensuite sur un poste avec de plus fortes responsabilités. La tendance se confirme déjà aujourd'hui : la durée moyenne du premier emploi chez un membre de la génération Y est de 1,5 an en moyenne, alors que les précédentes générations restaient au moins 3 ans chez leur premier employeur⁵. En conséquence, 54% des nouveaux entrants sur le marché du travail pensent connaître entre 2 et 5 employeurs durant leur carrière, et 25% pensent en avoir plus de 6⁶.

Durée moyenne du premier emploi de la génération Y : ⁶

1,5 ans

¹ BearingPoint - Olivier Parent Du Chatelet, Muriel Huriot et Mihaela Vladrivoallon

² A la poubelle l'entretien annuel, Laurence Estival

³ Interview réalisée par HTS Consulting le 15 juin 2018

⁴ Philippe Morel

⁵ Les défis que posent les générations X, Y et Z aux ressources humaines, Chloé Dussapt

⁶ Talent Mobility 2020, PwC

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

→ Le secteur bancaire sera forcé de s'adapter à ces nouvelles attentes. Les Directions des Ressources Humaines pourront répondre au désir de « *détaylorisation* » des métiers **en diminuant le nombre de fonctions et en élargissant leur périmètre**. Ils devront également **remettre en cause la culture du cycle annuel au profit de feed-back immédiats et continus**.

Face à une nouvelle génération refusant le rôle strictement économique de l'entreprise mais recherchant à partager des valeurs avec celle-ci, les DRH devront **favoriser l'engagement en segmentant leurs politiques par âge plutôt que par fonction**. Ces nouvelles politiques devront s'accompagner de **marques de reconnaissance individuelles envers les salariés de la Génération Y** : indexation accrue

des rémunérations sur la performance, mise en avant des succès de jeunes recrues dans la communication interne, promotions plus rapides et moins linéaires... **Ce sont donc les parcours de carrière dans leur globalité qui vont devoir être repensés**, avec le développement des évolutions horizontales plutôt que la traditionnelle évolution verticale et hiérarchique. Il faudra trouver de nouvelles formes de valorisation des collaborateurs dans leur progression.

Ces nouvelles pratiques ne pourront être introduites que par la **mise en place d'organisations totalement converties aux principes du Manifeste Agile**¹, puisqu'elles impliquent de faire confiance, de travailler en équipe et débouchent in fine sur l'aplatissement de la pyramide hiérarchique². Il est important de noter que cette amélioration de l'expérience collaborateur sera aussi profitable à l'employeur : 66% des DRH pensent en effet qu'une bonne expérience collaborateur peut permettre d'améliorer la performance globale de l'entreprise³.

LEXIQUE

Méthode Agile : les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif. Le formalisme est alors réduit au strict minimum afin de fluidifier au maximum la coopération au sein de l'équipe.

66%
des DRH

pensent qu'une bonne expérience collaborateur permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise³

¹ *The Agile Manifesto* (Août 2001)

² *Quel rôle pour la fonction ressources humaines en 2020-2025 ?*, Oliver Wyman, Mercer (2016)

³ *L'expérience collaborateur vue par les acteurs RH - Baromètre 2018*, Parlons RH

Les modes de travail se diversifieront

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

- La diversification des modes de travail sera symbolisée par l'éclatement de l'unité de lieu d'une part (télétravail, travail indépendant, emplois nomades, multi-activités, coworking) et de l'unité de temps d'autre part (temps partiel, **horaires atypiques** ou décalés).
- **L'éclatement de l'unité de lieu** d'ici 2025 sera surtout le fait du développement du télétravail. 56% des salariés qui ne le pratiquent pas encore désirent le faire dans le futur¹. Le mouvement n'en est qu'à ses débuts et on estime qu'en 2025, **ce travail en tiers-lieu** concernera 50% de la population active². Il se développera d'autant plus facilement qu'il est le corollaire de la flexibilisation croissante des contrats de travail. Ainsi, le nombre de travailleurs indépendants progresse dix fois plus vite que la population salariée.

56%
des salariés
ne pratiquant
pas le télétravail
désirent le faire
dans le futur¹

Le télétravail devrait
concerner en 2025²

50%
de la population
active

LEXIQUE

Horaires atypiques : tout ce qui se démarque des horaires dits "normaux" (travail du lundi au vendredi, de 7h à 20h, avec 2 jours de repos successifs) : travail posté, de nuit, fin de semaine (week-end), horaires variables, semaines irrégulières, heures supplémentaires, travail morcelé (coupures dans la journée).

Travail en tiers-lieu : espaces de travail partagés et collaboratifs. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité de leur domicile et dans le même confort, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Ils permettent aussi aux personnes de trouver une solution alternative au fonctionnement traditionnel, de croiser des mondes qui ne se seraient pas rencontrés par ailleurs, de favoriser des échanges grâce aux animations et événements mis en place.

¹ Le télétravail, un système gagnant-gagnant pour salariés et employeurs ?, La Tribune (Janvier 2018)

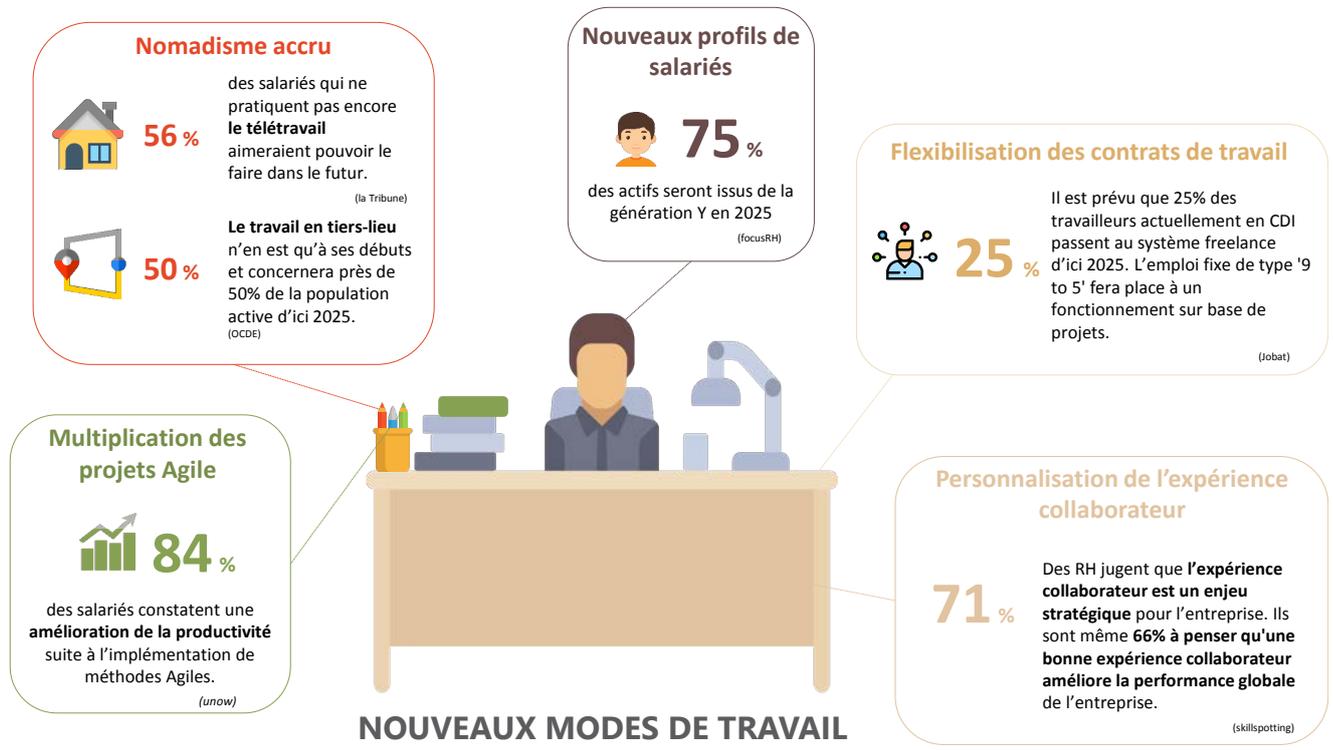
² OCDE

Selon l'assureur **Alptis**, « **demain, la très grande majorité des Français travailleront à leur compte, multipliant les contrats avec des entreprises ou des particuliers, voire changeant d'activité au gré de leurs envies et des opportunités** ». Il est prévu que 25% des travailleurs actuellement en CDI passent au système freelance d'ici 2025¹, avec de grandes disparités suivant les profils. Le corps social standard devrait par exemple conserver une préférence pour la sécurité qu'offre le statut salarial, mais avec plus de liberté de choix de combinaisons. L'emploi fixe de 9h à 17h fera place à un positionnement sur base de projets. En parallèle, le multi-entrepreneuriat devrait exploser, favorisé par le développement de l'économie numérique². La double casquette du **slasher** ne sera en 2025 plus le signe d'une marginalité mais au contraire la preuve d'une capacité à jongler entre plusieurs sphères de compétences. « **Mon père n'a eu qu'un seul job tout au long de sa vie. Moi j'en ai eu six. Mon fils aura six jobs en même temps.** » résume l'entrepreneuse américaine **Robin Chase**³.



LEXIQUE

Slasher : personne qui cumule plusieurs activités. En plein essor, les slashers sont déjà 4 millions en France.



¹ 11 métiers qui seront prisés en 2025, Jobat

² Repenser la place des individus au travail dans une société numérique, FING

³ Propos rapportés par TIM ADAMS dans *The Guardian* (29/11/2015). Robin Chase est la co-fondatrice de ZipCar, un service tout inclus de location de voiture

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

→ **L'éclatement de l'unité de temps** est, elle, déjà bien entamée. Près d'un salarié sur deux travaille en horaires atypiques et la tendance devrait s'accroître¹. Les outils numériques favorisent cet éclatement en rendant possible le travail à toute heure, week-end compris. Cependant, les nouvelles initiatives de nombreuses entreprises pour accorder du temps de déconnexion à leurs employés, en accord avec l'évolution du cadre légal, (surtout des banques, parmi lesquelles Crédit Suisse, Bank of America, Goldman Sachs et JPMorgan) pourraient réguler ce phénomène².

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

- La façon de **gérer la flexibilisation des contrats de travail deviendra un enjeu à part entière de la stratégie d'entreprise des banques**. Certaines choisiront de se concentrer autour d'un noyau de salarié restreint et stable autour duquel gravitera une multitude de collaborateurs. D'autres pourront choisir d'internaliser au maximum leurs ressources pour contrôler la qualité de service. **Ce choix devra être cohérent avec le positionnement de gamme de la banque** et déterminera leur rapidité d'adaptation aux changements du marché et aux nouveaux désirs des consommateurs.
- La gestion de la multiplicité des lieux et horaires de travail conditionnera également la productivité de l'organisation, et nécessitera **l'acquisition de logiciels informatiques performants et automatisés permettant l'optimisation spatiale et en temps réel des ressources disponibles**.
- **La gestion du télétravail requerra, pour le secteur bancaire, une attention toute particulière**. Si celui-ci permet nombre d'avantages aussi bien en termes de RSE (réduction de la consommation énergétique, de la taille des bureaux, etc.) que de qualité de vie pour les collaborateurs, son déploiement devra se faire en parallèle de mesures assurant la protection des salariés.

¹ *Le travail en horaires décalés est en passe de devenir la norme*, Philippe Duport pour Francetv info

² *McKinsey & Co. ou Goldman Sachs ?*, Sarah Butcher

De nouvelles habitudes de consommation s'imposeront

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

→ L'instantanéité et l'hyperpersonnalisation seront plus que jamais la norme.

« **Les nouvelles générations demandent des produits et services parfaitement adaptés à leurs besoins, quitte à co-construire ceux-ci directement avec l'entreprise** », note Alain D'Iribarne¹. D'un produit auparavant *configuré*, on est passé progressivement à un produit *modifié*, voire *spécifique* (voir infographie ci-contre²). Ces produits *modifiés et spécifiques* seront rendus accessibles au grand public grâce au digital (permettant l'autoadministration) et des nouvelles techniques de production (comme les imprimantes 3D), alors qu'ils étaient auparavant réservés aux marchés haut de gamme ou B2B.

→ La valeur sera désormais placée dans l'usage des produits et non dans leur possession.

Les consommateurs seront ainsi plus tentés de louer ou d'échanger des produits plutôt que de les acheter: 62% des Français estiment qu'ils feront davantage appel à l'échange plutôt qu'à l'achat dans les années qui viennent³. Le marché de l'économie collaborative devrait ainsi atteindre les 570 milliards d'euros en 2025, contre 28 milliards en 2015⁴.



Différents stades de personnalisation des produits

62%
des Français
estiment qu'ils
feront davantage
appel à l'échange
plutôt qu'à l'achat³

Le marché de
l'économie collabora-
tive devrait atteindre en
2025⁴

570Md€

¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain D'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et Président du conseil scientifique d'Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

² *Les business models de l'hyperpersonnalisation*, Beng Labs

³ Observatoire Cetelem

⁴ *Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025*, PwC

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

→ Le marché destiné aux seniors sera en plein boom.

En 2050, 22,3 millions de personnes seront âgées de 60 ans ou plus en France contre 12,6 millions en 2005, soit une hausse de 80% en 45 ans¹. Or, leurs revenus sont en moyenne 30% supérieurs à ceux du reste de la population², ce qui fait de la **Silver économie** un des marchés d'avenir pour les entreprises.

22,3
millions de
personnes seront
âgées de 60 ans ou
plus en France en
2050¹

Les revenus des
seniors sont
en moyenne
30%
supérieurs à ceux
du reste de la
population²

LEXIQUE

Silver économie : ensemble des produits et services destiné aux personnes âgées de plus de 60 ans. Elle représentera plus de 130 milliards d'euros en 2020. Ce nom fait référence à la teinte argentée que prennent les cheveux des personnes âgées.

NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

Nouvelles exigences

53% des français voudraient, dans le futur, pouvoir contacter leur conseiller à **tout moment**.

50% des français pourraient opter dans les prochaines années pour des services bancaires en ligne **ne s'appuyant pas sur un établissement physique**, contre 12% aujourd'hui.

(Odoxa)

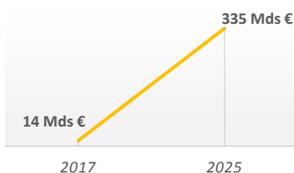
Evolution des agences

65% des français voudraient une **évolution de leur agence** bancaire physique dans le futur.

75% des français se disent intéressés par l'installation d'une **agence bancaire mobile** à proximité de leur domicile.

(Extora)

Développement de l'économie collaborative



Le marché mondial de l'économie de partage va exploser pour atteindre **335 Mds €** en 2025.

(PwC)



Personnalisation

86% des consommateurs affirment que la **personnalisation influence leurs décisions d'achat**.

(Infosys Rethinking Retail)

80% des digital natives souhaitent **conserver la possibilité d'un contact avec un conseiller**.

(La Tribune)

¹ Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050, INSEE

² Propos de Benjamin Zimmer, directeur de Silver Valley, rapportés par Challenges (Comment les seniors pourraient doper la croissance de la France)

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

- Les lois classiques de la tarification voulaient qu'une personnalisation plus poussée conduise à des tarifs supérieurs (c'est pourquoi les produits modifiés ou spécifiques étaient autrefois réservés aux clients fortunés). Ces lois sont désormais obsolètes : le digital permet aux banques d'allier personnalisation et prix bas, tout en satisfaisant l'exigence d'instantanéité des consommateurs.
- **Les banques devront donc se différencier sur la qualité de service offerte** : selon **Patrick Duchen, Directeur d'Etude/Recherche au Pôle Consommation et Entreprises, CREDOC**, « **une forte polarisation s'effectuera entre les consommateurs recherchant le prix le plus bas et ceux voulant une qualité de service optimale** »¹. L'enjeu pour les banques sera de **se positionner l'une de ces deux tendances de consommation**, tout en proposant une qualité de service adaptée.



- **Déterminer une stratégie claire concernant la Silver économie sera cruciale** pour les banques. D'une part, ce marché peut s'avérer très porteur pour elles : les seniors détiennent en effet 60% du patrimoine des ménages et 75% du portefeuille boursier². Ils représentent aussi 45% des encours de crédit à la consommation³. D'autre part, cette population restera assez réfractaire aux nouvelles technologies et une forte segmentation en fonction du niveau d'accompagnement proposé sera possible. Pour se différencier de la machine, **le conseiller bancaire devra être auréolé d'une forte crédibilité**. Celle-ci sera le fruit d'une posture et d'une connaissance précise des produits proposés à la vente mais pourrait également provenir de certifications régulières, qui renforceraient la confiance des clients dans son expertise, en **le replaçant dans une position de tiers-de-confiance**.

Les seniors détiennent

60%
du patrimoine des
ménages²

75%
du portefeuille
boursier²

¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 4 juillet 2018

² Propos de Benjamin Zimmer, directeur de Silver Valley, rapportés par Challenges (*Comment les seniors pourraient doper la croissance de la France*)

³ *Les banques repoussent les limites d'âge pour les crédits*, Véronique Chocron, Sharon Wajsbrot, Les Echos

LES (R)EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

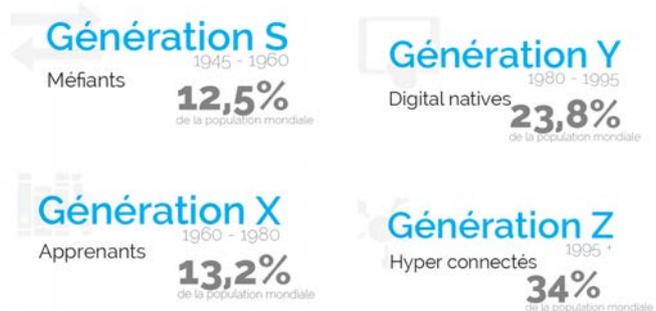
La digitalisation : nouvelles pratiques, nouveaux acteurs

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

- **2025 verra dominer une nouvelle catégorie d'utilisateurs digitaux**, constituée des générations Y (les digital natives) et Z (les hyper connectés). Ils formeront un groupe assez homogène ayant un usage plus intensif, plus diversifié et plus décomplexé du digital¹. Ils utiliseront des moyens de communication digitaux encore plus variés, notamment avec l'exploitation de la réalité virtuelle. Le fossé entre ces « *digital matures* » et ceux n'ayant pas adopté le digital se creusera. Selon **Patrick Dehry, ex-CEO de la fintech PrêtGo, ces réfractaires au digital pourraient concerner près de 23% de la population**².
- **Les entreprises continueront d'optimiser leurs processus et rationaliser leurs coûts grâce au digital**. Selon une étude du Boston Consulting Group, leurs coûts de fonctionnement peuvent encore chuter d'un tiers en tirant profit de l'ensemble des opportunités permises par le digital.
- De leur côté, **les GAFA et BATX tenteront des percées dans de nouveaux domaines**, en tirant profit des données personnelles des utilisateurs dont ils disposent. Leurs moyens financiers colossaux leur permettront d'investir massivement dans tous les secteurs, même ceux avec de lourdes barrières à l'entrée.

¹ *Les business models de l'hyperpersonnalisation*, Beng Labs

² Interview réalisée par HTS Consulting le 26 juin 2018



Différentes générations pour différents rapports au digital

LEXIQUE

GAFA : acronyme désignant les géants américains de l'Internet fixe et mobile que sont Google, Apple, Facebook et Amazon. Cette expression est symptomatique du fait que le fonctionnement de l'économie digitale favorise les économies d'échelles et la domination de quelques acteurs dans le domaine de l'e-commerce et de la publicité.

BATX : par analogie aux membres américains du GAFA, l'acronyme BATX est utilisé pour désigner les acteurs chinois les plus puissants du domaine des nouvelles technologies : Baidu (moteur de recherche), Alibaba (e-commerce), Tencent (réseau social) et Xiaomi (téléphones).

LEXIQUE

Fintech : start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires. Elles sont massivement apparues dans le sillage de la crise économique de 2008, quand de nombreux banquiers ont quitté les grands centres financiers et se sont lancés dans des aventures entrepreneuriales pour repenser le modèle de la finance grâce à l'innovation technologique.

Néo-banque : Une néo-banque est une banque digitale, accessible uniquement via une application mobile (d'où le fait que les Néo-banques soient également nommées banques mobiles).

Ils seront accompagnés des **Fintech**, pour la plupart arrivées à maturité. Mais la liste des nouveaux acteurs qui s'intéressent au secteur bancaire ne s'arrête pas à ... Certains **acteurs spécialistes de la relation client comme Carrefour ou Orange** se sont également lancés dans l'aventure en s'appuyant sur leur grand nombre d'utilisateurs. Ils proposent des produits 100% digitaux au même titre que les banques en ligne ou **Néo-banques**, mais peuvent s'appuyer sur un réseau de distribution déjà existant.

→ En plus de ces nouveaux acteurs, les établissements bancaires traditionnels ont également vu apparaître **une dernière forme de concurrence plus diffuse « hors cadre » et donc particulièrement difficile à appréhender car non frontale**. Elle est due aux nouvelles possibilités offertes par certaines plateformes, qui grignotent certaines des activités autrefois réalisées par les banques. Les ERP¹ utilisés par les entreprises proposent par exemple désormais des fonctions autrefois aux mains des conseillers de clientèle professionnels et entreprises.



¹ Un logiciel ERP est un outil informatisé qui permet le pilotage de l'entreprise. Il embarque au sein d'un unique logiciel, avec une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité : gestion comptable, gestion commerciale, gestion des stocks...

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

- ➔ **Assurer une bonne cohérence entre les offres destinées aux personnes à l'aise avec le digital et celles pour ceux qui le sont moins** sera un nouvel enjeu primordial. Ces réfractaires peuvent l'être à différents niveaux : certains voudront toujours être en contact avec un conseiller pour ouvrir un compte, tandis que d'autres ne voudront ce contact physique que pour les grands moments de vie (prêt immobilier, ouverture d'un compte joint...). Le niveau de présence humaine souhaité dans le processus de vente reste donc une donnée propre à chacun au même titre que l'aversion au risque.
- ➔ Ce contact physique se fera, en 2025, dans **des agences qui devront être adaptées au digital**. Les concept stores d'agence qui sont peu à peu déployés nous éclairent sur ce que sera l'agence bancaire de 2025 : des lieux de vie chaleureux, de conseil et d'expertise, résolument tournés vers le numérique... L'adaptation des agences sera d'autant plus nécessaire que les chèques et espèces seront en voie de disparition et que les réseaux bancaires compteront moins d'agences mais de taille plus importante, pour rassembler davantage d'expertises. 2025 devrait donc voir des réseaux bancaires composés d'agences permanentes et éphémères, ouvertes sur des plages horaires plus adaptées aux besoins des clients.
- ➔ Concernant l'arrivée de nouveaux acteurs, elle constitue une véritable menace pour les banques. 52% des salariés des banques considèrent les GAFAs comme les concurrents potentiels les plus dangereux à l'avenir¹, et plus de 8 banques sur 10 craignent de perdre une partie de leurs activités au profit des Fintech². Ainsi, selon McKinsey, l'arrivée de ces nouveaux acteurs pourrait grignoter de 20% à 60% des bénéfices de certains secteurs financiers d'ici 2025.
- ➔ **Le grignotage des activités de la banque par ces nouveaux acteurs n'est pas une fatalité**. Concernant l'essor des GAFAs et BATX, considéré comme la véritable menace pour la finance traditionnelle, **Sandy Campart³ nuance** : « *Ils seront un danger uniquement sur la clientèle jeune, qui n'a pas de problématique patrimoniale. Quand les problèmes seront plus complexes, ou qu'il faudra intégrer la dimension fiscale, les Mégatechs ne feront pas le poids et leur modèle sera à retravailler, notamment sur la qualité de service et l'accompagnement des clients* ».
- ➔ **Quant à l'essor des Fintechs, il devra se doubler d'une veille permanente et de l'acquisition de certaines d'entre elles** pour limiter la menace: déjà aujourd'hui, une banque européenne sur cinq considère avant tout les fintechs comme une cible d'acquisition⁴. Finalement, entre la demande de liquidités et d'agréments réglementaires de ces start-ups et le besoin d'agilité des banques, les deux acteurs sont finalement plus complémentaires que rivaux.

¹ 3e baromètre de la transformation du secteur bancaire, Kea Partners (Avril 2018)

² *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services*, PwC

³ Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

⁴ Cabinet IDC

Le Big Data : une mine d'or à exploiter

BASE

Here to Share

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

→ La quantité de données produites va exploser d'ici 2025.

Ce sont en effet 163 zettaoctets de données qui seront créées d'ici 10 ans¹. Pour donner un ordre d'idée de cette masse colossale d'informations, un seul zettaoctet représente plus de 40 000 milliards de DVD². Ces données seront récoltées sur des supports variés, en premier lieu desquels les objets connectés. Chaque jour, nous interagissons 4800 fois avec un objet connecté, soit une fois toutes les 18 secondes³, avec l'essor de l'**IoT**.

La quantité de données produites va exploser d'ici 2025

LEXIQUE

Big Data (ou mégadonnées) : désigne un ensemble de données devenu si volumineux qu'il dépasse l'intuition, les capacités humaines d'analyse et même celles des outils informatiques classiques de gestion de base de données.

IoT (Internet of Things) : désigne tous les objets, voitures, bâtiments et autres éléments reliés à un réseau Internet par une puce électronique, un capteur, une connectivité réseau leur permettant de communiquer entre eux, de collecter et d'échanger des données.

¹ Les données à l'horizon 2025, ITpro.fr

² Gestion du volume des données : un enjeu à maîtriser au risque de se laisser submerger, SOFOCLES SOCRATOUS

³ DATA age 2025 : The evolution of DATA to life-critical, livre blanc IDC

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

- **L'accélération du volume de données collectées poussera les entreprises et les institutions à reconsidérer la valeur réelle de celles-ci** : tous les processus seront repensés et conçus autour de la donnée. Plus de la moitié des entreprises du Fortune 1000 ont ainsi commencé à monétiser des projets liés au Big Data¹. La capacité à monitorer ces données, notamment les **données non-structurées**, sera clé pour créer de la valeur² dans l'entreprise du futur.
- **L'émergence du Big Data amènera la création de nouveaux métiers pour exploiter ces énormes quantités de données**. L'intégration croissante des Chief Data Officer (responsable du traitement des données) sont le signe que les organisations désirent s'inscrire dans des processus data-driven. De même, les Data Protection Officer (chargé de la sécurité des données), déjà rendus obligatoires, se multiplieront afin de garantir la sécurité des données collectées et de transmettre dans l'entreprise les bonnes pratiques autour de leur protection³.

D'ici 2025, nous interagissons

4 800

fois avec un objet connecté, soit 1 fois toutes les 18 secondes⁴

LEXIQUE

Données non-structurées : données stockées sans format prédéfini (texte brut, nombres...). Cette absence de format entraîne des irrégularités et des ambiguïtés qui rendent difficile la compréhension des données. À l'inverse, pour les données structurées, l'ensemble des valeurs possibles est déterminé et connu à l'avance (résultats d'une enquête d'opinion, âge ou catégorie socio-professionnelle des individus interrogés, etc.).

¹ Sondage réalisé par NewVantage Partners auprès des entreprises du Fortune 1000

² *Big data et objets connectés - Faire de la France un champion de la révolution numérique*, Gilles Babinet et Robert Vassoyan, Institut Montaigne

³ *What is a Data Protection Officer (DPO)?*, Nate Lord, The Guardian / Digital

⁴ *DATA age 2025 : The evolution of DATA to life-critical*, livre blanc IDC

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

- **L'enjeu principal pour les banques sera de parvenir à transformer le Big Data en données exploitables commercialement.** Cet enjeu n'est pas sans rappeler le paradoxe de la productivité¹ du siècle dernier : le remplacement des moteurs à vapeur par des moteurs électriques n'avait d'abord pas conduit à l'explosion de la productivité escomptée. Ce n'est que plus de deux décennies plus tard que de véritables gains ont pu être observés. Pourquoi cela ? **« Lors de l'installation des nouveaux moteurs, les directeurs d'usine avaient simplement remplacé les machines à vapeur par des machines électriques, sans en changer la disposition et en suivant les mêmes procédures » explique Sofocles Socratous.** Autrement dit, personne n'était prêt à tirer pleinement profit de cette évolution. Les données sont peut-être le moteur électrique du XXIe siècle : il y a beaucoup à y gagner, mais les banques devront pour cela modifier radicalement leurs process. **« Les banques sont assis sur un tas d'or, qu'il faut exploiter » résume Sandy Campart².** La banque est incontestablement le secteur d'activité qui dispose potentiellement du plus d'informations sur ses clients (revenus, postes de dépense, poids de chaque poste, fréquence d'achat...).

87%
des Français ont
moins confiance
dans les GAFAs que
dans les banques⁴

90%
des données
disponibles sont
des données
non-structurées³

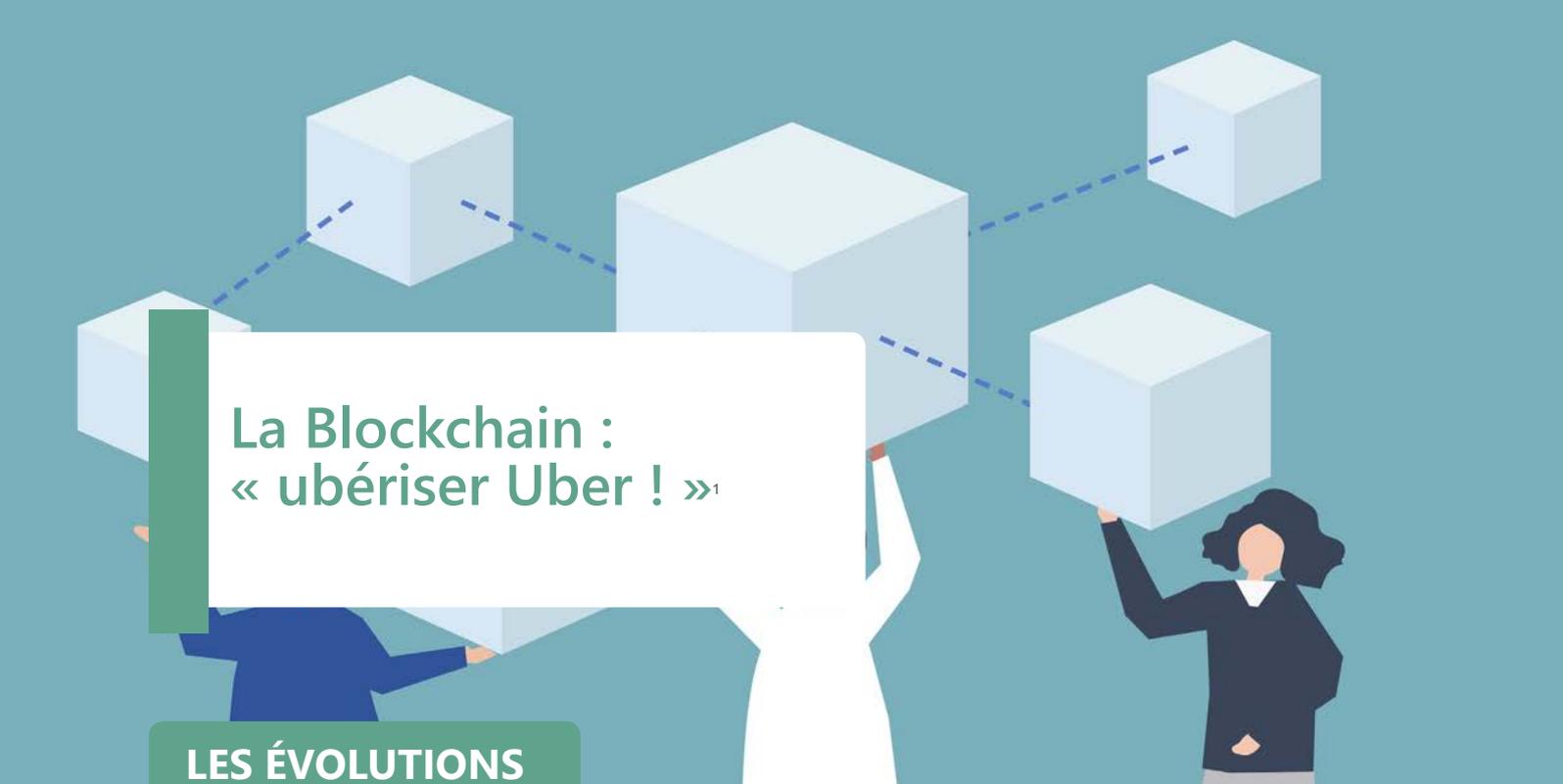
- **L'exploitation de ces données passera par le recrutement de profils adéquats,** notamment pour traiter les données non-structurées, qui représentent plus de 90% des données³ disponibles. Ces profils devront être capables d'utiliser les nouvelles technologies de machine learning et de data visualisation, d'autant plus que la baisse du coût de ces technologies permettra aux entreprises de mettre l'analyse des données non structurées en haut de leurs priorités. Par leur variété et leur volume, les données non structurées permettront aux banques d'améliorer la connaissance client. Par exemple, l'analyse linguistique et le text mining permettront de reconnaître les mots et expressions soigneusement choisis pour décrypter les sentiments exprimés par l'internaute. Ces données permettront un ciblage plus précis des produits et services bancaires.
- **Enfin, les banques devront maintenir leur politique d'excellence en matière de sécurisation des données personnelles** afin de conserver leur avantage comparatif dans ce domaine. La forte réputation des banques en termes de protection des données personnelles est en effet un élément de différenciation face aux nouveaux acteurs. Ainsi, 87% des Français ont moins confiance dans les GAFAs que dans les banques⁴ pour l'exploitation de leurs données personnelles. En plus de la création de postes spécifiques, la sécurisation des données devra se faire par des investissements importants dans les systèmes informatiques de sécurité ou dans de nouvelles technologies plus sûres, à l'instar de la Blockchain.

¹ En 1987, le prix Nobel Robert M. Solow énonça son fameux paradoxe : « on peut voir des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité », Bibliography of Robert M. Solow's Publications, 1950-1987, The Scandinavian Journal of Economics, vol. 90

² Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. SANDY CAMPART est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises

³ Comment alimenter les analytiques du Big Data en données non structurées ?, Yves Grandmontagne

⁴ Sondage BVA



La Blockchain : « ubériser Uber ! »¹

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

→ Aujourd'hui, lorsque deux individus effectuent une transaction, ils placent leur confiance dans un tiers : une banque, un assureur, un notaire, un cadastre, une plateforme d'intermédiation (ex : Airbnb) ... **La Blockchain** permettra de **se passer de ce tiers de confiance** grâce à sa technologie infalsifiable. Les utilisateurs pourront effectuer des transactions directement avec un vendeur ou un chauffeur, sans commission et surtout sans intermédiaire: **« La Blockchain a été inventée pour réaliser des transactions en contournant les acteurs centraux traditionnels, c'est-à-dire les intermédiaires, afin de redonner du pouvoir aux utilisateurs finaux », explique Fabrice Croiseaux ², directeur général de la société InTech, spécialisée dans le conseil en technologies.**

→ Le caractère infalsifiable de la Blockchain permettra donc à deux contractants, par l'intermédiaire de smart contracts, de nouer une relation commerciale sans qu'ils aient besoin de se faire confiance au préalable, sans autorité ou intervention centrale. C'est le système lui-même, et non ses agents, qui garantira l'honnêteté de la transaction. De nombreux experts prédisent ainsi **la fin des services juridiques dans les entreprises³**. Et les champs d'application seront infinis : par exemple, les universités pourront inscrire dans le registre la liste de leurs diplômés. Ce registre étant infalsifiable et public, la fraude au diplôme disparaîtra. Un schéma qui pourra être re-

LEXIQUE

Blockchain : technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. C'est donc une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Comme l'écrit le mathématicien Jean-Paul Delahaye, il faut s'imaginer « un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible ».

Smart contract : programme informatique conçu pour exécuter les termes d'un contrat de façon automatique lorsque certaines conditions sont réunies.

¹ Alex Tapscott, auteur du livre "Blockchain révolution !"

² La Blockchain préoccupe les tiers de confiance traditionnels, Chistine Lejoux, La Tribune

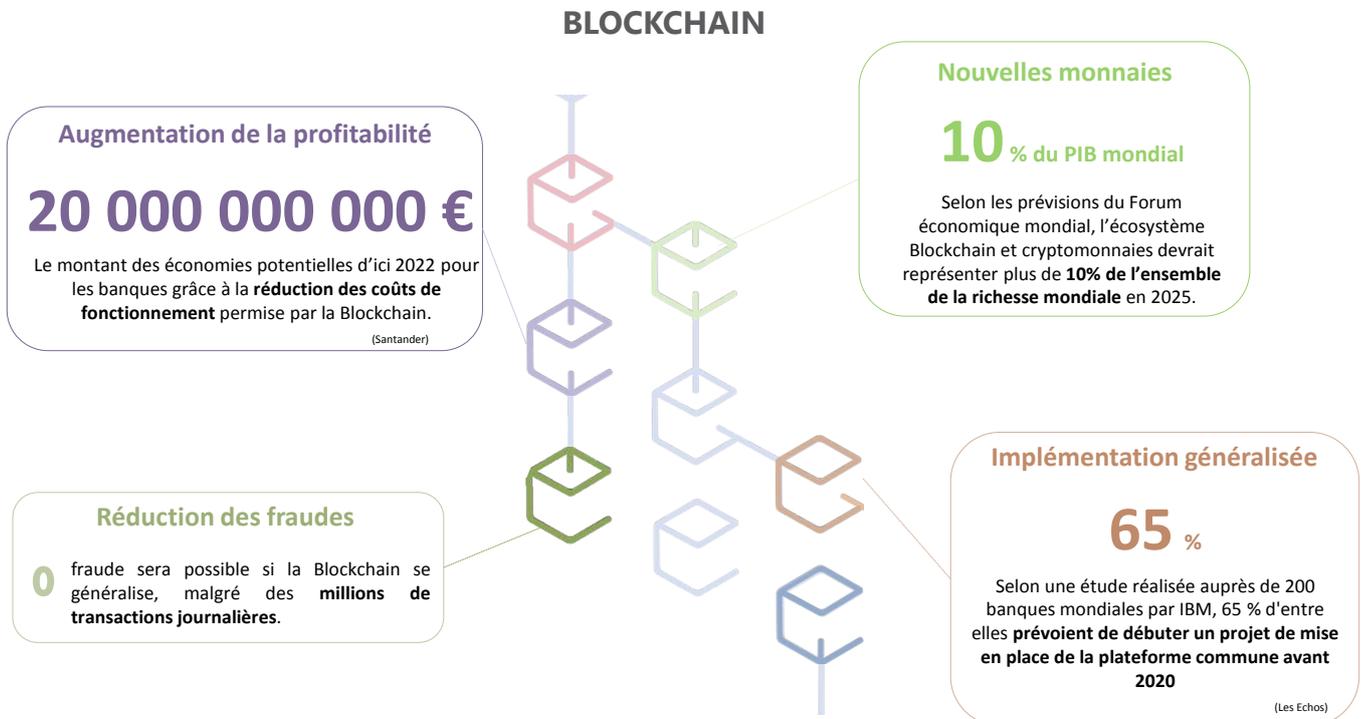
³ Mais à quoi servent les smart contracts ?, Steve Snodgrass

produit pour les certificats de naissance, de décès, les titres de propriété de véhicules, d'actions ou d'obligations, etc. La Blockchain s'immiscera partout, à tel point que son écosystème (incluant les cryptomonnaies) pourrait représenter plus de 10% de l'ensemble de la richesse mondiale en 2025¹.

L'éco-système de la blockchain pourrait représenter **10%** de l'ensemble de la richesse mondiale en 2025¹

➔ **Les principales difficultés qui freinaient jusqu'à présent le développement des blockchains, à savoir la scalabilité** (capacité à faire passer beaucoup de transaction puisque le réseau est décentralisé) et la confidentialité (partage total des informations incompatible avec le fait que certains échanges doivent rester confidentiels dans un environnement business), **sont en passe d'être surmontées.**

« *Les blockchains publiques et privées vont donc se multiplier, avec dans chaque cas une visée différente. Les blockchains privées permettront une optimisation des processus internes comme les transactions en confiance, le settlement, le transfert d'actif, les lettres de change, les titrisations de garantie... et les Blockchains publiques fluidifieront les marchés secondaires* » détaille Antoine Yeretian² cofondateur de Blockchain Partner. « *Dans l'économie collaborative, les sites sont étouffés par les frais des prestataires de paiements sur les microtransactions. La blockchain va faire baisser considérablement le coût de ces microtransactions et le marché va être progressivement investi par de nouveaux acteurs* » illustre-t-il ensuite.



¹ Forum économique mondial (prévisions)

² Interview réalisée par HTS Consulting le 21 août 2018. Antoine Yeretian est cofondateur, responsable partenariat et développements chez Blockchain Partner.

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

→ **La banque sera au cœur de cette révolution** : soit parce que la Blockchain emportera ce secteur, soit parce que la banque saura se placer au cœur de ce nouvel écosystème. En effet, la Blockchain peut se révéler être une formidable opportunité pour les banques. Elle pourrait leur permettre de réaliser jusqu'à 20 milliards d'euros d'économies par an d'ici 2022 grâce à la **réduction des coûts d'infrastructure liés aux paiements internationaux, au trading et à la mise en conformité**¹. La Blockchain leur permettra par exemple de se passer des chambres de compensation, complexes et centralisées, et qui peuvent prendre deux jours et demi pour assurer un clearing complet². De plus, les **processus d'authentification seront simplifiés**. Comme le caractère infalsifiable du registre rendra impossible toute fraude, les coûts liés à la sécurisation de millions de transactions journalières, notamment via les réglementations Know Your Customer, disparaîtront.

→ **Les banques devront repenser leur modèle et trouver d'autres recettes que les commissions**³ Sur les 440 milliards de dollars par an que représente le marché du transfert d'argent à l'international⁴, près de 10% de commissions sont prélevés par les plateformes d'échange dans certaines régions du globe⁵. La diaspora africaine dépense ainsi 2 milliards d'euros par an simplement en frais lors des

transferts d'argent⁶. Il ne fait aucun doute que ces populations privilégieront à l'avenir les solutions quasi-gratuites et instantanées (contre parfois plusieurs jours aujourd'hui) permises par la Blockchain.

« L'apparition généralisée des blockchains publiques entrainera l'apparition de nouveaux acteurs et donc une baisse des marges pour les banques. Pour faire un parallèle, c'est la même chose que ce qui s'est passé avec l'apparition du Peer-to-peer dans l'industrie musicale. Les marges des opérateurs historiques ont fortement baissé, et l'industrie a été redistribuée autour de nouveaux acteurs comme iTunes» nous explique Antoine Yeretian⁷.

→ Preuve de l'intérêt porté par le secteur bancaire à la Blockchain, 65% des 200 plus grandes banques mondiales auront débuté un projet de mise en place de la plateforme d'ici 2020⁸. **« La rupture pourrait être très brutale, à l'image de celle que pourrait occasionner l'imprimante 3D dans certains secteurs » prévient Patrick Duchon⁹. "Il y aura des gagnants et des perdants, et ces derniers seront ceux qui n'auront effectué aucun changement", conclut Anish Mohamed, spécialiste de la Blockchain et directeur de recherche à l'université SRH de Berlin.**

65%
des 200 plus
grandes banques
mondiales auront
débuté un projet
"blockchain" d'ici
2020⁸

¹ The Fintech 2.0 Paper : rebooting financial services, étude de la banque Santander (2015)

² Temps s'écoulant dans le traitement d'une transaction entre la transmission d'un ordre de paiement et le mouvement réel des capitaux

³ Moody's

⁴ Données de la Banque Mondiale (2015)

⁵ Blockchain : 5 applications concrètes (et révolutionnaires), Les Echos Start

⁶ Ibid

⁷ Interview réalisée par HTS Consulting le 21 août 2018. Antoine Yeretian est cofondateur, responsable partenariat et développements chez Blockchain Partner.

⁸ Etude IBM auprès de 200 banques mondiales

⁹ Interview réalisée par HTS Consulting le 4 juillet 2018. Patrick Duchon est Directeur d'Etude/Recherche au Pôle Consommation et Entreprises, CREDOC

L'Intelligence Artificielle : des applications de plus en plus concrètes

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

- Les évolutions concernant l'Intelligence Artificielle sont les plus délicates à prévoir ; non pas parce qu'elles sont imprévisibles, mais parce que les discours et scénarios sensationnalistes prennent souvent le pas sur les réelles possibilités d'évolution de la technologie¹. Ce sont ces réelles possibilités d'évolution, décrites par les experts, que nous rapportons ici.
- L'intelligence Artificielle fait l'objet de nombreux fantasmes. **Pour Elon Musk, nous n'aurions même « que 10% de chances de survie face à une Intelligence Artificielle »². Loin des discours alarmants ou sensationnalistes, la réalité de 2025 sera bien plus nuancée.** En effet, l'Intelligence Artificielle repose sur ce qui existe déjà. L'idée, par rapport à un simple algorithme, est de la laisser apprendre par elle-même en l'alimentant en cas simples à partir desquels elle identifiera les corrélations lui permettant d'analyser des cas de plus en plus complexes.
- Cette méthode itérative permet à la machine de réaliser de manière autonome des tâches qu'il aurait été impossible d'effectuer avec des moyens traditionnels. L'Intelligence Artificielle, en revanche, ne peut créer ex nihilo ses propres règles, et encore moins aller à l'encontre des règles établies par l'Homme³. Les scénarii extrêmes, décrivant un remplacement complet des métiers par une Intelligence Artificielle, obéissant à ses propres lois et disposant de sa propre créativité, sont donc totalement romancés⁴.
- En outre, le risque inhérent à l'usage massif de l'intelligence artificielle, et ce quel que soit le secteur d'activité, est le **clonage des profils dans l'entreprise**. L'intelligence artificielle a en effet pour caractéristique de reproduire une prestation qui rentre dans les paramètres qui lui sont imposés. Elle aura donc tendance à reproduire certaines sélections ou certains traitements à l'identique. Utilisée sans contrôle en recrutement, elle aura pour effet de sélectionner des collaborateurs aux profils similaires. Utilisée sans contrôle pour l'acceptation des dossiers de crédit et tous les emprunteurs auront le même profil. Il faudra donc veiller à laisser l'intelligence artificielle au rang de conseiller afin de conserver certaines déviations par rapport au traitement algorithmique proposé par la machine.

¹ Exemple des études de l'institut Sapiens prédisant la disparition des employés des banques dans les prochaines années

² *Elon Musk : Tesla, PayPal, SpaceX : l'entrepreneur qui va changer le monde*, Ashlee Vance

³ *Intelligence artificielle : petite mise au point pour en finir avec les fantasmes*, Gregory Cardiet

⁴ Il faudrait une révolution technologique pour que ce scénario se produise, avec la découverte de techniques bien plus complexes que celles qui sous-tendent le fonctionnement de l'Intelligence Artificielle. - *Intelligence artificielle : petite mise au point pour en finir avec les fantasmes*, Gregory Cardiet

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

→ En 2025, **l'Intelligence Artificielle permettra surtout d'automatiser la relation client**. Le numérique a fait évoluer les attentes et les comportements du consommateur, en termes d'exigence de rapidité d'exécution, de demande de solutions mobiles, de relations sur-mesure, de niveau d'expertise, etc. Le développement d'assistants virtuels fluidifiera la prise en charge des clients : ils comprendront de mieux en mieux les demandes écrites ou orales des clients et y répondront grâce à l'analyse Big Data et à un apprentissage permanent. Cela dégagera du temps pour les conseillers commerciaux, qui pourront se concentrer sur les cas les plus complexes. Toutes ces évolutions permettront aussi de meilleures performances marketing : ainsi, le recours à **l'Analyse prédictive** permettra d'augmenter le taux de conversion d'achat de près de 30%¹.

→ **Les outils d'Intelligence Artificielle permettront également, en 2025, d'accélérer l'automatisation des processus déjà à l'œuvre**. En élargissant les possibilités d'utilisation des algorithmes et en optimisant leur fonctionnement, l'Intelligence Artificielle permettra d'étendre l'automatisation à des tâches plus complexes.

LEXIQUE

Analyse prédictive : englobe une variété de techniques issues des statistiques, d'extraction de connaissances à partir de données et de la théorie des jeux qui analysent des faits présents et passés pour faire des hypothèses sur des événements futurs.

L'analyse prédictive permettra d'augmenter le taux de conversion d'achat de près de

30%

Meilleures performances marketing

+ 30 %

Le recours à l'analyse prédictive permettra d'augmenter le **taux de conversion** en ligne de 30 %.
(electricnews)

Assistance aux collaborateurs

D'après une étude de Business Insider, les collaborateurs les plus impactés par l'arrivée de l'assistance par intelligence artificielle d'ici 2025 seront :



Les ouvriers de l'industrie

Les salariés de la banque

Optimisation des requêtes



Au Crédit Mutuel, en 2025, **IBM Watson** fixera un **indice de priorité** ou **déléguera lui-même certaines tâches**, dans un objectif d'optimisation du traitement des requêtes.

Automatisation des analyses financières

4 000

rapports d'analystes financiers pourront être étudiés chaque jour par les nouveaux outils d'intelligence artificielle.
(Accenture)

Impact sur les activités

40 %

40% des activités des collaborateurs seront impactées par l'IA d'ici 2025.
(GoodData)



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

¹ Electricnews

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

→ **Les salariés des établissements bancaires seront parmi les collaborateurs les plus impactés** par l'arrivée de l'assistance par Intelligence Artificielle d'ici 2025, juste après les ouvriers de l'industrie¹. On estime qu'à cette échéance, 40% de leurs activités seront transformés par l'Intelligence Artificielle²; c'est peu surprenant quand on sait que 85% des opérations back-office sont automatisables³. De même, 4 000 rapports d'analystes financiers pourront être étudiés chaque jour par les nouveaux outils d'Intelligence Artificielle⁴. L'analyse de cette grande quantité de données (sur l'environnement économique, les produits des banques, les comportements clients...) permettra d'émettre des recommandations d'investissements personnalisées en quelques secondes, faisant économiser aux conseillers jusqu'à deux heures par jour⁵.

→ L'enjeu est bien pris en compte par le secteur, puisque 74% des Directions des Systèmes d'Information (DSI) du secteur gestion-finance font de l'automatisation des processus leur priorité⁶. Cette automatisation aidée par l'Intelligence Artificielle soulève un grand enthousiasme chez les dirigeants du secteur bancaire : 80% d'entre eux pensent qu'elle aura un impact positif sur la fonction financière⁷.

→ Néanmoins, d'ici 2025, **l'Intelligence Artificielle n'aura pas remplacé tous les collaborateurs de la banque** comme le proclament ses détracteurs. Le conseiller bancaire a une approche pédagogique que n'aura pas encore la machine en 2025. L'avènement des chatbots ne pourra pas toujours se substituer au contact physique du conseiller lors de la vente commerciale, en particulier chez certains clients réfractaires au digital (comme les plus de 45 ans, qui sont les plus fortunés). **« Pour la banque, l'aspect risque et la peur associée rendent difficile la vente sans contact humain » confirme Sandy Campart⁸. "L'automatisation des emplois n'est pas qu'une question technologique mais également une question d'acceptabilité sociale, de mode d'organisation du travail, de positionnement en gamme et de rentabilité économique", résume France Stratégie⁹.**

80%
des dirigeants du
secteur bancaire
pensent que l'IA
aura un impact
positif sur la fonc-
tion financière⁷

¹ Etude Business Insider, menée en partenariat avec Northstar Research Partners, et basée sur les réponses de 3938 consommateurs

² GoodData

³ Automating the bank's back-office, McKinsey

⁴ L'intelligence prédictive : Big Brother au service du trading, Accenture

⁵ Development Bank of Singapore

⁶ Robotisation dans l'industrie financière, comment en faire une opportunité... pour l'homme !, CGI – Les Echos Executive

⁷ L'automatisation touche surtout la facturation et la collecte de données, Les Echos

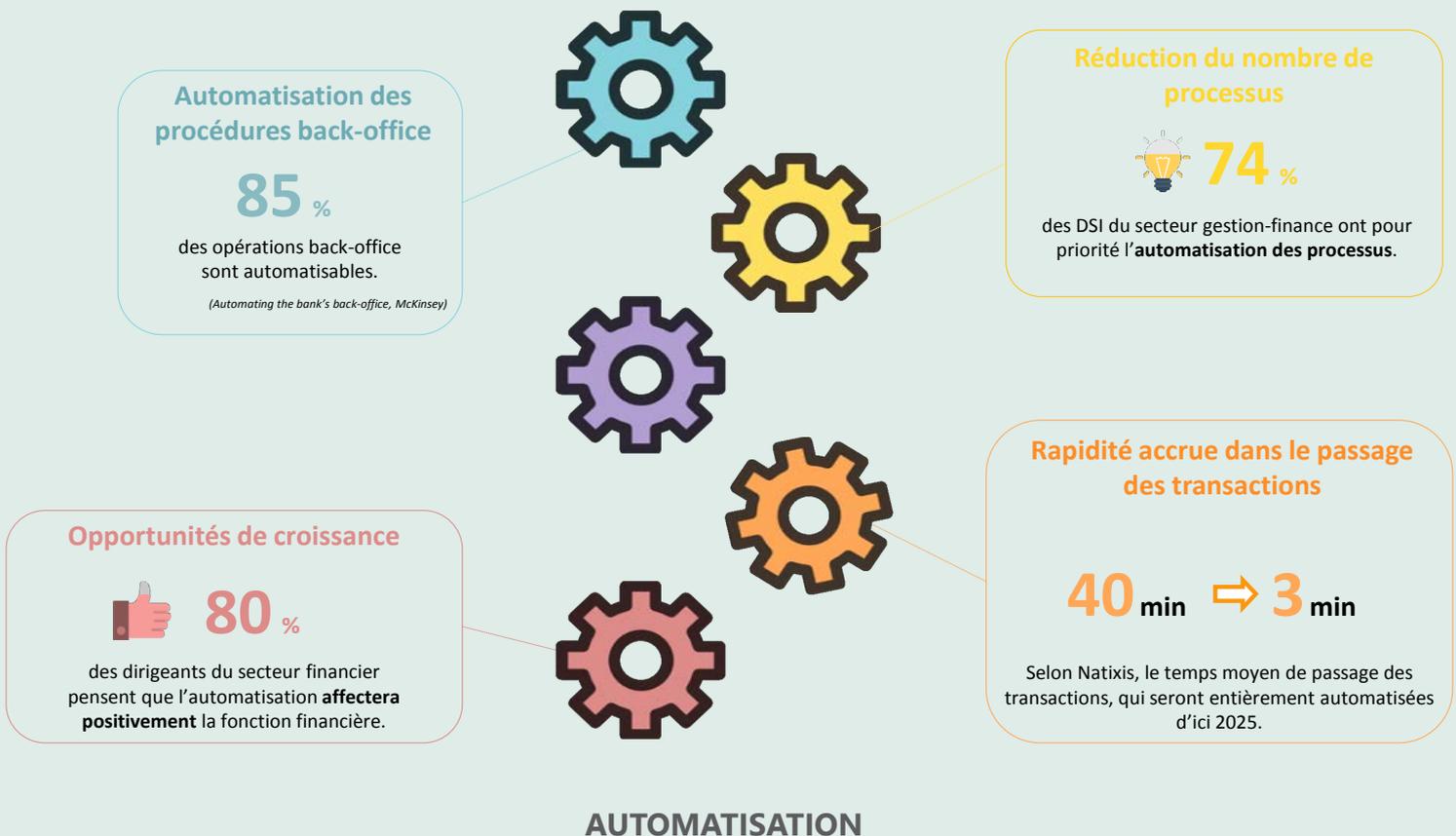
⁸ Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

⁹ L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore, Céline Mareuge. Pour illustrer ce propos, France Stratégie cite l'exemple des caisses de supermarché : alors qu'elles pourraient toutes être en libre-service, ces dernières ne représentent que 3,5% des terminaux et le nombre d'emploi de caissiers n'a reculé que de 10% en dix ans

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

→ « **Pour résumer, deux enjeux majeurs se posent pour les banques** » détaille Fabien Labernia, **docteur-enseignant en Intelligence Artificielle à l'Université Paris Dauphine**, « **avoir des bases de données conséquentes d'un côté, et disposer des bons programmes pour les interpréter de l'autre** »¹. Sur ce dernier point, il apparaît que **les banques devront développer leurs propres programmes informatiques intelligents pour disposer d'un avantage comparatif sur leurs concurrentes**. Cela nécessitera de recruter des équipes spécialisées qui concevront des programmes adaptés aux données dont dispose la banque et à la stratégie qu'elle entend mener.

→ En outre, elles devront s'assurer que les données soumises aux outils d'Intelligence Artificielle lors des processus d'apprentissage soient de qualité et là aussi conformes à leur stratégie. « **Si une banque a l'habitude d'octroyer des crédits difficilement, et qu'elle donne ces rapports d'octroi de crédit à l'Intelligence Artificielle, celle-ci apprendra des habitudes de la banque et octroiera également des crédits difficilement** », explique Fabien Labernia. Tout l'enjeu sera d'**assurer une bonne cohérence entre les décisions rendues par l'Intelligence Artificielle (fonction des décisions passées) et la stratégie future de la banque**.



¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 31 juillet 2018

LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES

- **La première chose à noter est que la tendance à la multiplication et la complexification de la réglementation devrait se poursuivre.** À titre illustratif, entre 2006 et 2016, le nombre d'états de reporting obligatoires à produire par les établissements bancaires a augmenté de 83%¹.
- **L'implémentation des réglementations issues du Comité de Bâle vont se poursuivre.** D'ici 2020, les dernières directives de Bâle III, concernant les volets solvabilité et liquidité, devront avoir été appliquées². D'ici 2025, de nouvelles évolutions réglementaires et normatives viendront compléter ces premiers dispositifs avec pour intention d'atténuer les effets d'une potentielle crise future, en renforçant la profitabilité et la solidité du secteur bancaire³.
- **Les nouvelles directives européennes sur les services de paiement (PSDII) se renforceront également en vue de la généralisation de l'Open Banking⁴.** Déjà aujourd'hui, les données clients (informations sur les virements, opérations bancaires quotidiennes...) sont rendues accessibles à des acteurs non bancaires pour qu'ils y initient eux-mêmes des opérations financières.
- **Les services d'authentification par biométrie devraient se généraliser progressivement** et la réglementation évoluera en conséquence. Depuis 2018, la CNIL autorise l'ouverture d'un compte bancaire par reconnaissance faciale. On peut donc légitimement imaginer qu'en 2025 les identifications comportementales, vocales ou encore de l'iris remplaceront les traditionnelles signatures⁵. **En 2025,**

la réglementation se sera également adaptée aux nouveaux usages et aux nouveaux modes de consommation. Par exemple, du fait de la diminution de l'usage des espèces, le nombre de distributeurs automatiques va diminuer et la réglementation est en train d'évoluer pour permettre aux commerçants d'effectuer la distribution d'argent liquide⁶.

LEXIQUE

Comité de Bâle : forum où sont traités de manière régulière (quatre fois par an) les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il vise à renforcer la réglementation et à définir la supervision et les bonnes pratiques des banques dans le monde pour renforcer la stabilité financière.

Open Banking : fait pour les banques de partager les données clients dont elles disposent avec d'autres services bancaires. Le but est d'accroître la concurrence sur les marchés financiers en introduisant plus de mécanismes d'accès aux données.

¹ La multiplication des reportings réglementaires, source d'enjeux organisationnels et de recherche de cohérence pour le secteur financier, SIAparters

² Bâle III : dispositif réglementaire international pour les banques, Bank for International Settlements

³ De Bâle III vers Bâle IV : quels impacts sur le modèle bancaire ?, Pascal de Lima

⁴ What is Open Banking ?, Competition and Markets Authority (UK Government)

⁵ Banking and Biometrics White Paper, Biometrics Research Group

⁶ Banque : bientôt la fin des distributeurs automatiques, cBanques

NOUVELLES REGLEMENTATIONS

Généralisation du biométrie

Procédures d'authentification autorisées par la CNIL pour ouvrir un compte bancaire :



Reconnaissance faciale

2018



Reconnaissance comportementale, vocale, par iris...

2025

(Biometrics and Banking, Rawlson O'Neil)



Multiplication des réglementations (RGPD, MIF, Bâle...)

+ 83%

l'évolution du nombre d'états de reporting obligatoires à produire par les établissements bancaires entre 2006 et 2016.

(étude SIA Partners)


2018
Chaque banque recueille **séparément** les informations sur ses clients.


2025
Le partage d'informations **entre banques** sera généralisé par les réglementations PSD2.

(financial IT)

Surveillance du risque systémique



50%

des managers estiment que la réglementation prudentielle telle que la surveillance du risque systémique **jouera un rôle majeur** dans les prochaines années.

(BIPE)

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

➔ **Les nouvelles réglementations contraindront les banques à s'adapter.** Bâle III renchérit fortement les coûts supportés par les banques dans leurs activités. Il en sera de même pour les directives de Bâle IV, ce qui obligera à trouver des sources de revenus plus lucratives pour y faire face¹.

➔ La généralisation de l'Open Banking, soit le passage d'un écosystème fermé à un écosystème ouvert, est une révolution majeure pour l'industrie bancaire. **Il menace plusieurs activités de la banque** notamment dans l'opération de paiement : en 2025, un autre acteur pourra récupérer l'action d'authentification du client et de confirmation de la transaction. Le risque pour la banque est d'être reléguée au

rang de simple intermédiaire financier. Pour éviter ce scénario, les banques traditionnelles disposent cependant de plusieurs atouts, au premier rang desquels figure le fort capital confiance. « **Tout l'enjeu sera de garder cet avantage sur les Fintechs et les Mégatechs, tout en s'ouvrant à l'écosystème né de l'Open Banking.** » commente **Julien Maldonato, un spécialiste du sujet**².

➔ **Enfin, « ces évolutions réglementaires devront s'accompagner d'une stratégie clairement définie », rappelle le chef économiste d'Harwell Management Pascal de Lima.** Il peut s'agir de rapprochements avec des acteurs majeurs du secteur, de croissance externe, d'investissements et ruptures technologiques, d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle, de fidélisation des ressources internes et des talents (et plus seulement d'une gestion pragmatique des emplois et ressources disponibles) ...

¹ De Bâle III vers Bâle IV : quels impacts sur le modèle bancaire ?, Pascal de Lima

² L'Open Banking : un nouveau monde pour les banques traditionnelles, Deloitte

LA BANQUE EN 2025 : PARALLÈLE AVEC LES TRANSFORMATIONS SUBIES PAR D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ

De nombreux secteurs ont connu des mutations semblables à celles qui traverseront le secteur bancaire d'ici 2025. Elles ont fait l'objet de réponses variées de la part des acteurs concernés, qui ont souvent dû se réinventer pour se conformer aux évolutions sociétales, technologiques ou réglementaires alors en cours. Nous proposons ici d'analyser les points forts des réponses apportées par certains de ces acteurs, afin de dégager des pistes de réflexion et d'inspiration pour le secteur bancaire.



1 L'HÔTELLERIE

L'évolution de la relation client dans l'hôtellerie, ou un exemple de différenciation après l'arrivée de nouveaux acteurs

➔ ÉVOLUTIONS DU SECTEUR ET LES RÉPONSES APPORTÉES

Depuis 20 ans, **l'émergence de nouveaux acteurs a profondément bouleversé le secteur de l'hôtellerie**, avec l'arrivée successive de la réservation en ligne (*Booking*), des commentaires clients sur les sites d'avis (*Tripadvisor*) puis, plus récemment, de plateformes de l'économie collaborative (*Airbnb*) remettant profondément en cause le business model du secteur. Ces révolutions ont entraîné la chute de nombreux indépendants, qui n'avaient pas suffisamment anticipé l'arrivée de ces nouveaux acteurs ou adapté la stratégie de leurs établissements à celle-ci¹.

De tous ces nouveaux acteurs, c'est incontestablement l'émergence de plateformes de l'économie collaborative dans les années 2010 qui a causé le plus de tort à l'hôtellerie. La promesse de nuitées « *comme chez soi* » (« *home away from home*² ») au sein de logements chaleureux et équipés, à des prix parfois inférieurs à ceux pratiqués par les hôtels, a séduit les clients. Confrontés à une baisse de leur fréquentation et à une forte progression du nombre des faillites (avec un bond de 5,4%³ en 2013), les hôteliers ont dû se réinventer pour affronter cette nouvelle concurrence.

¹ *Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2010 : Sortir de la crise*, Deloitte

² *Hotels: the new home away from home*, Clara Gascoigne

³ *7600 hôtels et restaurants ont fermé en 2013 en France*, Le Figaro

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires d'ici 2025 : à quoi s'attendre et comment s'y préparer ?

- ➔ **Les hôtels se sont alors différenciés en misant sur leur avantage comparatif par rapport aux locations saisonnières : la personnalisation de l'accueil client**, pour faire vivre à l'hôte une expérience unique qu'il ne pourrait retrouver dans un appartement loué via Airbnb. L'exemple le plus frappant est la nouvelle chaîne bon marché Mama Shelter : « **Ce n'est pas un hôtel, mais un lieu de fête et de vie. En rupture avec les codes de l'hôtellerie classique** », raconte le fondateur Serge Trigano¹. C'est « **un véritable refuge urbain à la fois beau, moderne et plein d'esprit mais aussi, populaire, chaleureux et sexy** » proclame l'enseigne, « **installez-vous dans nos canapés pour déguster nos plats à partager, buvez un verre et détendez-vous, dormez sur vos deux oreilles... Mama s'occupe de tout !** »². Ici, être au service du client prend une tout autre dimension : il s'agit de dépasser l'aspect fonctionnel du métier pour faire vivre des émotions à celui qu'on reçoit. Le service Mama Shelter est l'archétype du service co-créé (ce que recommandait le sociologue Alain d'Iribarne³) puisqu'il n'existe qu'à travers la relation avec le client⁴.
- ➔ **Les chaînes premium sont allées encore plus loin dans la personnalisation de l'accueil client.** Pour répondre aux nouvelles attentes de conseil et d'expertise, ces hôteliers ont fait monter en compétences leurs concierges sur des segments bien définis. L'Art Concierge du Royal Monceau conseille les férus d'art⁵, le Fragrance Concierge des hôtels Rosewood renseigne depuis 2012 les clients en cosmétiques et parfums de luxe⁶ et le Recovery Concierge aide les habitués du Ritz Carlton à soigner leurs lendemains difficiles⁷. Ces nouvelles fonctions, créées pour satisfaire une demande de plus en plus exigeante, apportent des réponses humaines dans un temps limité, avec efficacité et précision.
- ➔ Que cela soit pour les chaînes bon marché ou plus haut de gamme, **les hôtels qui ont résisté à la révolution technologique amenée par Airbnb ont tous remplacé la personnalisation de l'accueil et le contact humain au cœur de leur service.** En effet, le client qui fait la démarche d'aller dans un hôtel plutôt qu'une location saisonnière a des raisons spécifiques : il éprouve le besoin « d'être réellement écouté, compris, aidé, accompagné, que sa demande soit entendue, considérée et satisfaite⁸ ».
- ➔ Attention néanmoins : **mettre l'emphase sur le contact humain ne signifie pas pour autant se priver des avancées technologiques.** Au contraire, ces dernières peuvent venir renforcer la qualité de la relation client en facilitant la personnalisation. Ainsi, certaines applications comme Checkingroom permettent aux clients d'envoyer directement une requête à

¹ Mama Shelter, des hôtels pas comme les autres, Valérie Lebouq, Les Echos

² mamashelter.com

³ Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain d'Iribarne est sociologue du travail, directeur de recherche au CNRS et président du conseil scientifique d'Actineo (Observatoire de la qualité de vie au bureau)

⁴ Comment certaines marques parviennent-elles à surmonter la crise ?, Jean-Noël Kapferer

⁵ leroyalmonceau.com/arts-cultures/julie-eugene-art-concierge/

⁶ Rosewood hotel introduces fragrance concierge, meetingscanada.com

⁷ Hotel concierge helps soothe your hangover, Joanna Prisco, abcnews

⁸ Luxury Attitude - Enquête sur le service dans le domaine du luxe, 3ème Edition, Eric Perey

la gouvernante tout en restant dans sa chambre¹. Les tâches administratives peuvent aussi être simplifiées. Au Hilton, les clients peuvent choisir leur chambre, puis réaliser le check-in directement sur l'application s'ils sont pressés². **Les avancées technologiques permettent donc, au-delà de faire**

vivre une expérience au client, d'individualiser celle-ci à chaque individu. Voilà la stratégie gagnante adoptée par ces hôtels : créer des synergies plutôt que des substitutions entre l'homme et la machine, pour permettre une personnalisation maximale de l'expérience client tout en conservant un contact humain lorsque le client le désire.

INSPIRATIONS POUR LA BANQUE

Les solutions apportées par l'hôtellerie à l'arrivée de nouveaux acteurs pourront inspirer les banques, confrontées à l'émergence des Fintech et à la désaffection de leurs clients pour les déplacements en agence. L'établissement bancaire, pour se démarquer de ses concurrents uniquement digitaux, pourra **suivre la stratégie de l'hôtellerie en se repositionnant sur la vraie valeur ajoutée qu'est la dimension humaine** : l'accueil, l'accompagnement, le service et la personnalisation. Sur ce point, « *l'hôtellerie a des années d'avance sur ce que va devoir faire la banque dans les prochaines années* » fait remarquer Philippe Morel³.

Plus important encore, **insister sur ce contact humain de qualité visera à redonner à la banque, en 2025, sa place de partenaire de confiance.** En 2017, seulement 66% des Français ont confiance en leur banque. Or, la perte de confiance est une des trois principales motivations amenant un client à quitter sa banque pour un autre acteur⁴. « *Auparavant, on faisait confiance à sa banque comme à son médecin de famille, mais cette relation privilégiée a été détruite ces 20 à 30 dernières années par l'automatisation...* » regrette Philippe Morel⁵, « *C'est cette très grande proximité, cette relation quasi-familiale entre le client et le collaborateur qu'il faut parvenir à retrouver.* »

Les mesures mises en place dans l'hôtellerie sont à cet égard riches d'enseignements. En plaçant des experts de la relation client aux postes d'accueil, ils ont suivi la stratégie inverse des banques qui tendent à le supprimer ou à le confier à des débutants⁶.

Enfin, tout comme l'hôtellerie, la banque devra continuer d'**intégrer subtilement les nouvelles technologies au sein de sa structure** pour suivre la tendance et répondre aux clientèles attirées par les nouvelles technologies, tout en conservant l'aspect humain désiré par la clientèle plus traditionnelle et les réfractaires au digital⁷. L'objectif devra être de créer une synergie entre la technologie et l'humain, et non pas remplacer l'humain par celles-ci.

66%
des Français ont
confiance en leur
banque⁴

¹ checkingroom.eu

² Hilton Worldwide introduces digital check-in and room selection, hbba.org.uk

³ et ⁵ Interview réalisée par HTS Consulting le 15 juin 2018. PHILIPPE MOREL est l'ancien Président des espaces de coworking Nextdoor

⁴ Relations banques et clients – 7ème édition, Deloitte

⁶ Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

⁷ Cf. La digitalisation : nouvelles pratiques, nouveaux acteurs, page 22 de cette étude.



2 LA POSTE

La diversification de l'offre de services de La Poste, ou un exemple d'adaptation aux nouvelles attentes des consommateurs

➔ ÉVOLUTIONS DU SECTEUR ET LES RÉPONSES APPORTÉES

➔ **L'évolution technologique** (dématérialisation) **d'une part, et des habitudes des consommateurs** (explosion du recours aux e-mails par rapport aux courriers classiques) **d'autre part, ont amputé l'activité principale des services postaux européens¹**. En France, entre 2009 et 2014, le nombre annuel de plis distribués a ainsi chuté de près de 40%, passant de 15,9 à 11,6 milliards². En conséquence, la fréquentation des bureaux de poste a elle aussi fortement reculé (-6% par an en moyenne)³. Confrontée à la nécessité de trouver d'autres relais de croissance, La Poste s'est diversifiée dans de nouveaux services.

➔ **L'opérateur postal, créé en 1576, a dû engager une stratégie inédite de diversification sur plusieurs secteurs**. Tout d'abord, il s'est renforcé sur les services adjacents à son activité principale, avec en premier lieu la livraison de colis où La Poste occupe désormais la deuxième place européenne⁴. Elle a su tirer profit de ses avantages comparatifs : une forte expertise interne dans la livraison et un maillage territorial fort. Le groupe s'est ensuite diversifié dans d'autres secteurs : la Banque Postale a été créée en 2006, la Poste Mobile a suivi 5 ans plus tard.

➔ **Cette diversification a aussi concerné la Silver économie⁵**: "Veiller sur mes parents" est une offre payante de visites au domicile des personnes âgées par le facteur. Pour accélérer son développement sur ce prometteur marché des seniors, La Poste n'a pas hésité à réaliser des acquisitions. Elle a racheté Asten Santé (installation et maintenance à domicile de matériel médical)⁶ et pris une participation majoritaire dans Axeo Services (aide au maintien à domicile, bricolage, jardinage et prestation de services). À terme, La Poste ambitionne « **d'être le premier opérateur de services de proximité humaine autour du domicile** », explique **Philippe Dorge, directeur général chargé de la branche Services-Courrier-Colis⁷**.



¹ *Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur*, Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier pour le Pôle international de prospective et d'anticipation des mutations économiques

² *Le déclin du courrier doit inciter La Poste à trouver de nouvelles sources de revenus*, Le Figaro

³ *Quel avenir pour la Poste ?*, Le Zoom de la rédaction, France Inter

⁴ On parle ici des colis au sens large. Par exemple, Chronofresh est un service de transport de produit frais ou surgelés pour les particuliers et professionnels

⁵ Cf. Les nouvelles habitudes de consommation, page 19 de cette étude

⁶ *La Poste veut se diversifier dans les services de santé à domicile*, Challenges

⁷ AFP

- ➔ **Cette évolution de l'offre de services du groupe s'est accompagnée d'une évolution de son réseau d'agences.** Le nombre de bureaux de Poste s'est fortement réduit, en passant de 14 000 à 9 000 en douze ans¹. Ils ont été remplacés par l'installation de "Coins Poste" chez les commerçants. Ces transformations permettent de maintenir la présence sur le territoire malgré la baisse de la fréquentation. En parallèle, les bureaux de poste maintenus, souvent au sein des agglomérations, ont cherché à reconquérir la clientèle perdue. D'une part, ils se sont adaptés aux nouveaux modes de consommation en proposant des horaires étendus ou des collectes plus tardives². D'autre part, ils se sont mis à proposer de nouveaux services issus de la diversification opérée par le Groupe : il est maintenant possible de passer son examen du code de la route, de souscrire un crédit ou de changer de mobile directement au sein d'une agence postale³.
- ➔ **Enfin, La Poste a accompagné le renouvellement de son offre de services et de ses agences par une meilleure exploitation de la Data. Elle a créé un département « Données et Pilotage »** afin d'assurer la cohérence des données collectées et de favoriser l'émergence de nouvelles activités créatrices de valeur. **« Les informations clients concernent 15 millions de foyers dont les profils sont enrichis selon 115 critères sociaux démographiques et comportementaux » rappelle Jamila Bendjilali, directrice du département**⁴. Les bénéfices de l'analyse de ces données sont multiples : amélioration des performances opérationnelles de chaque service, nouvelles opportunités commerciales, amélioration de l'expérience client, sans oublier la détection de fraudes⁵.

¹ Bureaux de poste : l'épidémie de fermetures s'étend, 60 Millions de consommateurs

² Les services de la Poste en soirée et la nuit, laposte.fr

³ Nouveaux services, horaires étendus : vers une réforme de La Poste en ville, Le Monde

⁴ La Poste Courrier préposée à transformer le Big Data en or, José Diz, silicon.fr

⁵ Big Data : Mise en perspective et enjeux pour les entreprises, Karoui M. Devauchelle G. et Dudezert A.



INSPIRATIONS POUR LA BANQUE

- ➔ Les stratégies mises en place par La Poste pour faire face aux nouvelles attentes des consommateurs pourraient inspirer les banques de 2025, tant sur le plan de la transformation des agences que de la diversification des services et de l'exploitation de la Data. Le parallèle entre la baisse de la fréquentation des bureaux de poste (liée à l'essor du courrier électronique) et la baisse de la fréquentation des agences bancaires (liée à la digitalisation des produits et à la diminution de l'usage des chèques et espèces) est assez naturel.
- ➔ À l'instar du réseau d'agences de La Poste, les banques devront maintenir leur maillage territorial pour conserver leur rôle de proximité et favoriser la confiance mais sous une nouvelle forme.

Dans les zones rurales, les agences devront changer de format pour pallier la baisse de la fréquentation : agences itinérantes, points de contact dans des commerces ou des supermarchés...

Dans les centres urbains, les agences devront être transformées en lieux de vie et d'échange mais pas seulement : « *en 2025, il sera nécessaire de proposer de nouveaux services pour drainer un flux important de clients* » relève **Sandy Campart**¹. Il n'est pas exclu que les agences s'adjoignent les services de notaires ou d'experts-comptables pour rassembler encore plus d'expertises. Le repositionnement des banques comme offreurs de services multiples pour un client unique aura comme autre avantage d'augmenter le taux de rétention client : « *plus le nombre de services offerts est important, plus le client est captif* » confirme **Alain D'Iribarne**².

- ➔ **Ces nouveaux services pourront aussi provenir de la banque elle-même**, dans une stratégie de diversification. Les agences pourront ainsi généraliser la location d'espaces de coworking directement grâce à une application mobile³. En plus de redynamiser leurs agences, cette initiative s'inscrit dans la philosophie de la banque de 2025 : tisser des relations avec des opérateurs économiques aux profils variés, créer des opportunités commerciales et se mettre au diapason de la vie économique locale. Elle devra aussi investir dans la Silver économie⁴, en développant par exemple des solutions d'assistance aux personnes dépendantes autour des objets connectés⁵. Comme pour La Poste, **la création de ces nouveaux services pourra être accélérée par des acquisitions stratégiques et l'approfondissement de la politique d'incubation déjà en cours.**



¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

² Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain D'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et Président du conseil scientifique d'Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

³ *Le coworking intéresse les banques et les assureurs*, workingplace.fr

⁴ Cf. Les nouvelles habitudes de consommation, page 19 de cette étude.

⁵ *La Silver économie, un marché en or pour les banques*, Christine Lejoux

➔ Enfin, la nécessité d'une **meilleure exploitation de la donnée** pour la banque de 2025 est un des enseignements majeurs qu'on peut tirer de ce parallèle. La banque est en effet le secteur qui dispose de la plus grande richesse de données sur ces clients, permettant de dresser des profils complets et d'améliorer les performances commerciales grâce au marketing prédictif. **« Le marketing classique repose sur des informations partielles et souvent obsolètes. Le marketing prédictif permet de résoudre cet inconvénient, puisqu'il est basé sur la recherche de données 'fraîches' sur le Web, sur les réseaux sociaux et via l'open data »** explique **Philippe Spinato, responsable de la startup Data Publica**¹. Ces données peuvent ensuite être combinées à celles des fichiers clients des banques. **« La levée des freins réglementaires d'ici 2025 permettra leur exploitation complète », prédit Sandy Campart**,² **« à condition que les banques mettent à disposition de leurs équipes les moyens suffisants »**.

¹ *Le big data, un enjeu crucial pour le secteur bancaire*, Christine Lejoux

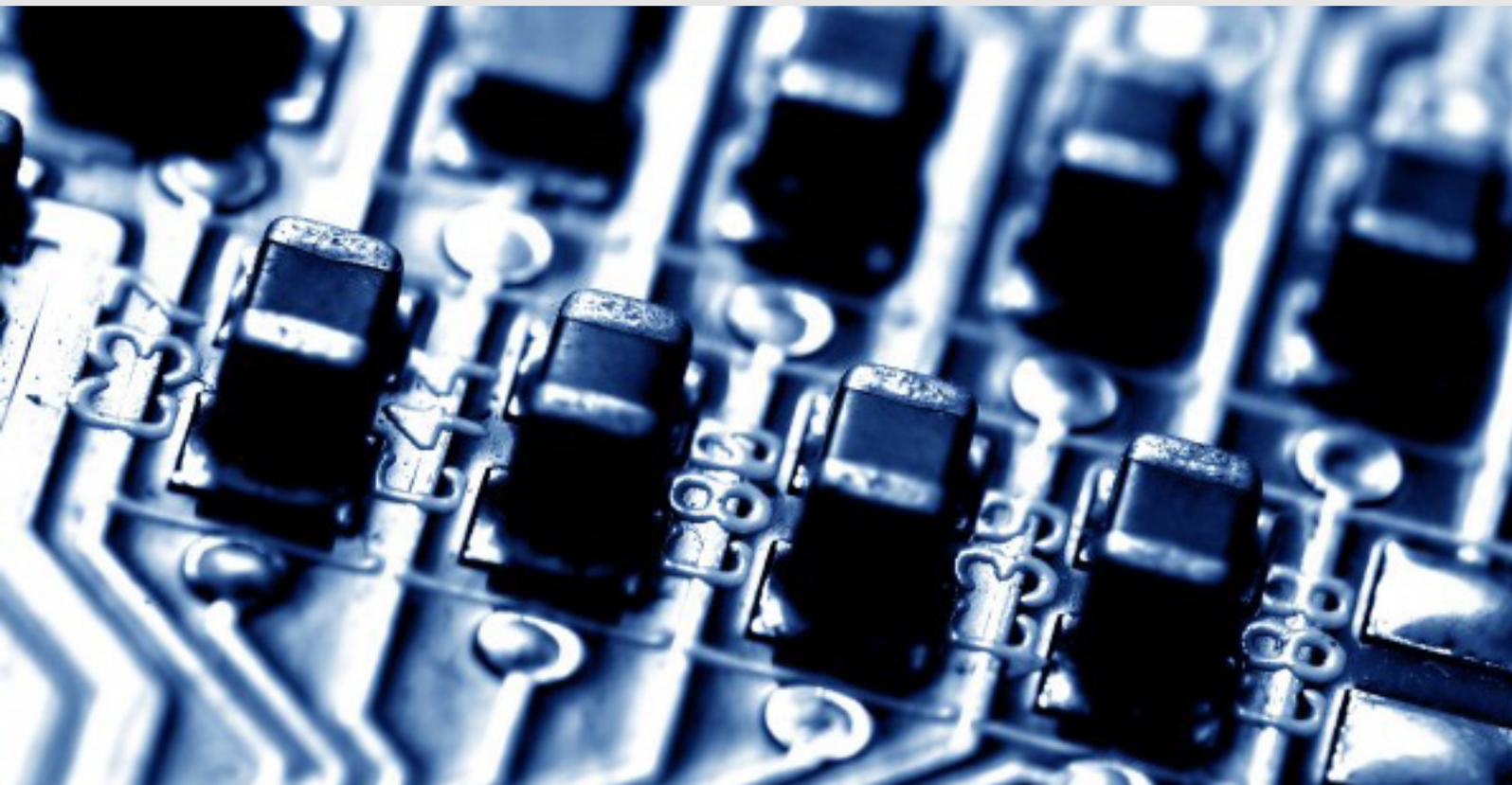
² Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé Banque Finance Assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

Les banques sont assises sur un tas d'or, et leur capacité à bien l'exploiter en 2025 déterminera leur avantage comparatif par rapport à leurs concurrents. Il s'agira de mener à bien 4 missions :

- **incuber les projets et tester les nouveaux outils** dans des DataLab,
- **faire acquérir les compétences nécessaires** aux équipes de la DSI (et aux autres),
- **mettre en place une bonne gouvernance** pour gérer le patrimoine de données en assurant la conformité réglementaire
- et **créer un socle technologique** faisant converger les différentes infrastructures vers un socle commun.

LEXIQUE

Marketing prédictif : anticipation des comportements du prospect ou du client en termes d'intentions d'achat, pour optimiser le ciblage des campagnes marketing en visant préférentiellement les consommateurs les plus susceptibles d'être réceptifs à un instant donné.





3 LA GRANDE DISTRIBUTION

La stratégie omnicanale de la grande distribution, ou un exemple de parcours client sans couture

➔ ÉVOLUTIONS DU SECTEUR ET LES RÉPONSES APPORTÉES

➔ **Le secteur de la grande distribution est l'illustration de la bonne intégration possible entre les offres physiques et digitales.**

La plupart des acteurs sont parvenus à créer une véritable complémentarité entre leur site internet et leur magasin physique pour tirer profit des avantages de chaque mode de distribution. « **Si les ventes en ligne progressent 35 fois plus vite que celles générées par le commerce physique¹, les taux de transformation en magasins sont aujourd'hui au moins 20 fois plus élevés que dans l'e-commerce** » note Xerfi. Ainsi, internet est intéressant sur la phase d'acquisition des clients alors que la force du magasin reste la transformation, c'est-à-dire l'achat. Cette logique brick and click, alliant points de vente (*brick*) et e-commerce (*click*), est si bien intégrée par les enseignes que l'on observe désormais le phénomène inverse : les *pure players* (sans magasins physiques) ouvrent à leur tour des points de vente. Par exemple, Spartoo² accélère son déploiement de boutiques physiques en France avec comme objectif une centaine de points

➔ de vente à l'horizon 2020³

Plus que la cohabitation des canaux physiques et digitaux, la grande distribution vise désormais le renforcement de leur complémentarité dans une logique réellement omnicanale, comme en témoigne les initiatives Amazon Go⁴ ou Monop'Easy⁵. Les clients seront désormais identifiés en rentrant dans le magasin, grâce à leur application, puis pourront réaliser des achats et les payer sans passer en caisse. Ainsi il semble que l'avenir ne soit pas au "tout e-commerce" ou au "tout physique" mais plutôt au "tout connecté", pour tirer pleinement profit des avantages des services digitaux dématérialisés et des magasins physiques. Ces modèles n'apparaissent donc plus comme opposables (ce qui a été un temps le cas), mais comme complémentaires.

LEXIQUE

Omnicanal : en plus d'optimiser l'efficacité des différents canaux, la stratégie omnicanale vise à fournir aux clients des expériences cohérentes et continues quel que soit le canal utilisé pour rentrer en contact avec l'entreprise.

¹ entre 2004 et 2015

² Spartoo.com est un site de vente en ligne spécialisé dans la vente de chaussures, de prêt-à-porter et de maroquinerie, basé à Grenoble

³ Ces sites e-commerce qui ouvrent des magasins physiques, Aude de Chardenon, LSA

⁴ Le magasin sans caisse Amazon Go s'ouvre au public, Flore Fauconnier, LSA

⁵ L'appli Monop'Easy supprime le passage en caisse, Clotilde Chenevoy, LSA

➔ **En parallèle, les distributeurs ont redoublé d'efforts pour améliorer leurs magasins physiques.** Par exemple, ils ont adapté les offres promotionnelles de leurs magasins à leur fréquentation. En effet, selon une étude de Nielsen, la typologie du client est différente selon le jour considéré : personne seule de moins de 35 ans le lundi, retraités le mardi et le jeudi, couples avec des enfants de moins de 6 ans le mercredi...¹

En complément de cette adaptation aux différents publics qu'ils reçoivent, les distributeurs, en particulier dans l'alimentaire, **se sont placés comme de véritables animateurs de l'économie locale** en réintroduisant des marchands locaux dans leurs linéaires. « **51 % de notre assortiment de bières est régional, 45 % de notre charcuterie et 42 % de nos fromages** », explique un responsable d'**Intermarché**². Jouer sur l'animation de l'économie locale est toute la stratégie (gagnante) de Grand Frais, qui est maintenant la quatrième marque préférée des Français³.

¹ Grande distribution : 3 clés pour développer le marketing multicanal, Maxime Jamess, digitaleo.fr

² Les hypermarchés jouent la carte des produits régionaux, Adeline Daboval, Le Parisien

³ Comment Grand Frais a réussi à égaler Decathlon dans le cœur des Français, Hélène Cornet, BFM Business

INSPIRATIONS POUR LA BANQUE

- ➔ L'optimisation des supports physiques et digitaux pourrait être un axe de travail majeur des banques d'ici 2025, afin d'**aboutir à un parcours client sans couture malgré les différents canaux utilisés**. Ces derniers seront d'ailleurs de plus en plus nombreux et diversifiés, comme en témoigne l'émergence du commerce conversationnel. Amazon Echo, Google Home ou autres sont autant d'enceintes vocales connectées qui permettront aux clients de gérer leurs comptes directement depuis chez eux, par la voix¹.
- ➔ Plus important encore, la cohabitation entre les différents canaux devra simplifier le travail des collaborateurs par **l'implémentation d'une plateforme omnicanale de connaissance client**. En effet, la stratégie omnicanale n'a d'intérêt que si tous les canaux permettent d'affiner la connaissance client, et si la banque est capable de réutiliser efficacement ces informations en vue d'optimiser l'utilisation de ses budgets marketing et vente sur chaque canal. Ainsi, lorsque le client se présentera en agence, les systèmes d'authentification (biométrie, NFC) permettront de le reconnaître directement ; il sera accueilli spécifiquement en conséquence. Grâce à ses actions sur l'ensemble des canaux de la banque (site web, application mobile...), son profil devra être déjà identifié dès qu'il franchira le seuil de l'agence, et ses besoins d'expertise auront pu être anticipés. Les collaborateurs du réseau disposeront ainsi des éléments pour formuler un discours parfaitement adapté aux attentes du client.
- ➔ À l'instar de la grande distribution, le digital ne devra pas reléguer au second plan l'agence physique ; l'enjeu sera d'assurer un développement harmonieux des deux dans une logique « phygitale »². Les agences devront, elles aussi, **adapter le placement de leurs expertises aux habitudes de fréquentation par segment de clientèle**. En outre, elles devront **se replacer au centre de la vie locale par le développement de nouvelles activités** : mise en relation des partenaires économiques d'une même ville, participation aux animations locales en lien avec les missions de la banque ou encore organisation d'ateliers à destination des acteurs locaux. Seule la réalisation d'un réseau physique dynamique et d'une stratégie omnicanale totalement intégrée permettra à la banque de 2025 d'assurer ce parcours client sans couture. Cela nécessitera l'évolution de certains métiers existants, et la création de nouveaux métiers.

Enfin, les banques devront **adapter leurs produits et leurs communications aux nouvelles attentes des consommateurs en termes d'impact environnemental et sociétal**. Comme la grande distribution, les différentes entités bancaires pourraient s'efforcer de soutenir des initiatives locales et s'ancrer davantage dans l'innovation régionale. Elles y trouveraient certainement tant un moyen de recruter de nouveaux clients que de nouveaux collaborateurs.

LEXIQUE

Parcours client sans couture : se dit d'une expérience client fluide et sans friction malgré l'utilisation de différents canaux de contacts, aussi bien physiques que digitaux, lors de son parcours d'achat.

Phygitale : néologisme utilisé dans le domaine du marketing pour désigner la rencontre des techniques du marketing et commerce digital avec celles du marketing et commerce physique

¹ Amazon a de bonnes chances de réussir à disrupter le secteur bancaire, Delphine Cuny, La Tribune

² Institut Ipsos

Partie 1

Les impacts sur les métiers de la Banque

Cette étude se fonde sur la segmentation définie par la Convention Collective de la Banque. Depuis 2011, il existe 26 métiers-repères dans la banque¹, utilisée dans le cadre des accords de branche.

Pour mieux correspondre aux réalités futures de la banque, nous avons fait évoluer cette représentation jusqu'à obtenir une projection de ce qu'elle pourrait devenir d'ici à 2025. Certaines des évolutions décrites sont déjà en cours, ou sont même parfois déjà le quotidien des établissements, d'autres évolutions sont plus prospectives. La démarche de construction du référentiel des métiers-repères de 2025, présentée ici, repose sur trois axes :

- l'identification des métiers-repères en attrition,
- la redéfinition des métiers-repères en transformation (ainsi que du périmètre qui leur est associé)
- et pour terminer l'ajout de nouveaux métiers-repères.

Enfin, il est utile de rappeler au lecteur que les transformations présentées par la suite sont le résultat des différentes réflexions paritaires menées et la conséquence des évolutions présentées précédemment dans ce rapport. Nous soulignerons d'ailleurs le fait que les illustrations détaillées dans cette partie sont prospectives et ne présentent qu'un scénario parmi la multitude des éventualités possibles.

¹ Guide des métiers-repères de la banque, Observatoire des métiers de la banque



COMMENT ET POURQUOI LES MÉTIERS VONT-ILS ÉVOLUER ?

Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires décrites dans la partie précédente auront un impact différencié sur les métiers-repères de la banque.

Nous nous proposons à présent de déterminer, grâce à une analyse transversale des activités qui seront impactées par les évolutions en cours, les conséquences sur l'évolution des métiers en 2025.

Il est possible de segmenter les métiers-repères en trois grandes catégories :

- ➔ ceux qui ne devraient plus être des métiers-repères en 2025,
- ➔ ceux qui devraient être fortement transformés,
- ➔ ceux pour lesquels les transformations devraient être plus modérées.

Cette analyse est accompagnée d'illustrations concrètes de la forme que pourraient prendre ces transformations.



Les métiers qui pourraient ne plus être des métiers-repères en 2025

Nous avons considéré dans cette étude que deux facteurs pouvaient faire qu'un métier ne serait plus un métier repère en 2025 : la disparition de plus de la moitié de ses activités traditionnelles et/ou la diminution forte de l'effectif dans ce métier.

ILLUSTRATION

L'AUTOMATISATION DES TÂCHES

DE SECRÉTARIAT EN 2025

17 FÉVRIER 2025, 18h54

"Duplex¹, l'assistant vocal autonome de la banque, repère les dossiers d'ouverture de compte incomplets et passe simultanément les 7 coups de fil de relance nécessaires. Il organise ensuite l'agenda des conseillers pour la semaine suivante en fixant les rendez-vous avec certains clients. Il appelle ceux n'ayant pas renseigné leurs disponibilités dans l'agenda en ligne, dialogue avec eux en langage naturel et trouve le meilleur créneau autour de la date souhaitée en fonction des disponibilités des participants. Une fois l'horaire fixé, il se charge d'envoyer les invitations."

Duplex est l'Intelligence Artificielle développée par Google, dont la démonstration a fait sensation le 8 mai 2018. La machine, imitant à la perfection le langage humain (allant jusqu'à marmonner "mmh...") lorsque son interlocutrice lui demande de patienter le temps de consulter son planning) a pris seule un rendez-vous chez le coiffeur. L'employée du salon ne s'est pas rendu compte qu'elle était en train de parler à une Intelligence Artificielle. Microsoft, avec son agent conversationnel Groom365, travaille sur la même idée. Ces outils prometteurs illustrent comment l'assistance vocale par Intelligence Artificielle pourra remplacer de nombreuses tâches de secrétariat en 2025². Mieux, elle pourra adopter ses réponses en fonction des sentiments qu'elle détectera dans les réponses de son interlocuteur, à la manière de ce que propose le robot prototype Pepper de la banque japonaise Mihuzo³.

Trois types d'activités sont menacées par les évolutions technologiques et l'émergence de nouvelles habitudes de consommation : la gestion administrative, la gestion des opérations courantes et le travail de collecte et de suivi des données.

➔ **En premier lieu, l'activité qui pourrait être la plus menacée, concerne la gestion administrative et comptable de la banque.**

Les tâches concernant l'organisation pratique des activités des collaborateurs pourraient vraisemblablement disparaître :

- **le classage et l'archivage des documents** entièrement dématérialisés et automatisés,
- **le filtrage des appels téléphoniques** rendu inutile par les chatbots et les réponses fournies par les applications mobiles,
- **l'envoi d'emails de relance** réalisé par la machine après un laps de temps prédéfini
- tandis que **la tenue des agendas et l'organisation des rendez-vous** se ferait directement en ligne.

À plus long terme, le périmètre des tâches administratives menacées de disparition devrait s'élargir davantage :

- **la rédaction des comptes sociaux, des déclarations fiscales et des contrats de travail** tout comme **les comptes-rendus de réunion** pourraient alors être élaborés par des outils d'Intelligence Artificielle.

Ce serait la quasi-intégralité des tâches actuellement allouées aux métiers-repères de **secrétaire/gestionnaires administratif** et une partie de celles du **chargé d'accueil et de services à la clientèle** et du **technicien ressources humaines** qui disparaîtraient.

¹ Google Duplex : l'incroyable Intelligence Artificielle commencera à passer des appels dès cet été, Cassim Kefti, FrAndroid

² Coup de pouce de l'Intelligence Artificielle à la productivité des réunions, Olivier Reberget, collaboratif-info.fr

³ Pepper provides new in-branch services, Mihuzo Bank Ltd.

➔ **En second lieu, le traitement des opérations courantes est le deuxième type d'activités menacées et ce aussi bien en ce qui concerne le passage que le suivi et le contrôle de ces opérations.**

D'une part, le passage des opérations se fera automatiquement, en particulier pour **le passage des opérations courantes bancaires et comptables**. Les processus seront entièrement digitalisés et tous les traitements seront réalisés par la machine. Les activités du secteur financier seront aussi particulièrement impactées, notamment pour **le passage d'ordres de transaction sur les marchés financiers et le passage d'offres de cotation** pour acheter et vendre en fonction des impératifs de gestion et limites imposées.

D'autre part, le suivi et le contrôle de ces opérations devraient, d'ici 2025, être réalisés par la machine. **L'identification et l'évaluation des risques** (de crédit, de marché ou opérationnels) se feront grâce

à des outils de scoring apprenants¹. Plus impressionnant encore, le Big Data, couplé à des outils d'Intelligence Artificielle et à des capacités de calcul augmentées, permettra certainement de vérifier l'intégralité des transactions effectuées (aujourd'hui, seul un petit nombre de transactions peuvent être vérifiées, à partir d'échantillons).

La réalisation des contrôles sur pièces, la gestion de la conformité et des risques associés aux produits et services offerts, le recueil des incidents liés aux risques de non-conformité, la vérification des enregistrements comptables et du paiement des factures, le contrôle préalable des opérations avant la livraison des actifs traités et le contrôle de toutes les transactions en général pourraient ainsi être faits de manière autonome. En parallèle, l'implémentation probable de la Blockchain sur les opérations sensibles rendra impossible toute fraude, réduisant d'autant les besoins de contrôle nécessaires.

Une grande partie des tâches du **gestionnaire de back-office**, du **contrôleur périodique/permanent** et de **l'analyste risques** pourraient alors disparaître. De même, une part non négligeable des activités de **spécialiste des opérations bancaires**, du **technicien comptabilité/finances** et de **l'opérateur de marché** seraient aussi menacées.

ILLUSTRATION

LA GESTION INTELLIGENTE DES INVESTISSEMENTS EN 2025

31 SEPTEMBRE 2025, 08h59

"En ce jour de publication des résultats trimestriels pour certaines entreprises cotées, la Bourse est en ébullition une minute avant l'ouverture. Madame Jauffret, avocate parisienne de 47 ans ayant accumulé un patrimoine conséquent, est cependant détendue : c'est son assistant virtuel qui gère son portefeuille d'actifs à sa place. Elle a préalablement rempli un questionnaire afin que l'outil d'Intelligence Artificielle identifie ses souhaits d'investissement et son aversion au risque. Celui-ci construit, surveille et adapte son portefeuille en prenant des décisions d'investissement en temps réel. "

Si les algorithmes de trading existent déjà depuis les années 1980, ils étaient surtout réservés aux investisseurs institutionnels. En 2025, de nouveaux algorithmes aidés par l'Intelligence Artificielle et le Big Data seront au service des particuliers², comme en témoigne l'initiative de Charles Schwab³. Le courtier américain proposera bientôt des portefeuilles d'investissements intelligents et personnalisés aux clients. Goldman Sachs et Merrill Lynch ont également annoncé des initiatives dans ce sens. S'ils représentent moins de 2% des investissements actuellement, la proportion des robots-conseillers devrait rapidement croître quand on sait que 50% des milléniaux se disent intéressés par ce type de gestion de patrimoine⁴.

¹ La gestion du risque crédit par la méthode du scoring : le cas de la Banque Populaire de Rabat-Kénitra, Azzouz Elhamma

² Quels nouveaux services numériques préparent les banques traditionnelles, econom.com

³ Schwab Intelligent Portfolios® - Investing made easier, intelligent.schwab.com

⁴ Morgan Stanley

ILLUSTRATION

LA SIMPLIFICATION DES OPÉRATIONS DE CONTRÔLE EN 2025

12 JUIN 2025, 13h42

"*Jérôme Baker désire souscrire un prêt pour s'acheter la nouvelle télévision connectée qu'il a repérée. Il se connecte à son application, fait une demande et obtient immédiatement une réponse. Après avoir validé les conditions regroupées dans un smart contract, il obtient le déblocage des fonds. Grâce à la Blockchain, ses informations ont pu être vérifiées instantanément. L'outil de scoring s'est servi de ces informations infalsifiables pour établir un profil de risque, puis l'outil d'Intelligence Artificielle a validé la demande de crédit.*"

Aujourd'hui, le processus de Know Your Customer (KYC) est lourd et long : le client doit remplir des documents, la banque les vérifie et apporte la preuve de leur véracité, stocke et surveille les informations... Demain, la Blockchain permettra aux utilisateurs de fournir des justificatifs certifiés et infalsifiables¹ : « **Si je dis que je gagne 100 000 euros par mois, cette donnée n'a pas de valeur. En revanche, si je fournis un justificatif certifié, elle en aura** » résume **Gonzague Grandval, general manager de Pikciochain**². Les processus de contrôle KYC seront ainsi grandement simplifiés et les délais raccourcis.

➔ Enfin, le recueil d'informations simples et leur interprétation est le dernier type d'activités grandement menacées par les évolutions attendues.

La sphère financière est tout particulièrement concernée. Ainsi, **le suivi des indices de références des marchés et des données macro/micro économiques** pourrait être réalisé par des logiciels d'Intelligence Artificielle, capables de scanner des milliers de documents présents sur internet ou dans des bases de données pour en dégager des tendances et anticiper les évolutions³. Une analyse automatique des bilans des entreprises, avec une comparaison aux entreprises du même secteur, pourra aussi être paramétrée.

Le rapprochement des données entre le back-office et le front-office, ainsi que le **recueil des informations utiles provenant des analystes financiers, des chartistes ou encore des économistes** pour fonder sa décision d'achat ou de vente seront simplifiés d'abord par l'amélioration des logiciels de remontée d'information, mais surtout par l'automatisation même de ces opérations d'achat et de vente. Il en sera de même pour la **collecte des données budgétaires et des informations nécessaires aux études** (données comptables, budget, PNB, etc.). Enfin, en aval de la collecte, c'est toute l'interprétation des données recueillies qui devrait être plus performante d'ici 2025⁴.

¹ Blockchain privée : comment ces 3 grandes banques l'utilisent déjà, usine-digitale.fr

² Pikciochain permet de regrouper ces données personnelles au sein d'une Blockchain privée, puis de les partager avec d'autres structures pour leur fournir des informations certifiées.

³ Comment l'Intelligence Artificielle va transformer le monde du travail, Audrey Fisne

⁴ Comment l'Intelligence Artificielle transforme-t-elle les directions financières ?, daf-mag.fr

⁵ Et si vous misiez sur l'Intelligence Artificielle pour optimiser votre gestion financière ?, decideo.fr

⁶ Cf. L'intelligence artificielle, page 31 de cette étude

La conception des tableaux de bords, la rédaction des synthèses et commentaires de l'activité, l'analyse des écarts des résultats par rapport aux budgets et aux objectifs ou l'élaboration de prévisions de fin d'année⁵ seraient autant de tâches que l'Intelligence Artificielle accomplirait car elles répondent parfaitement aux caractéristiques du deep learning expliquées précédemment par Fabien Labernia⁶.

Ce seraient alors les activités de **l'opérateur de marché** et du **contrôleur de gestion** qui seraient ici particulièrement impactées.

➔ La transformation de ces trois types d'activités devrait donc provoquer une évolution de la typologie des métiers-repères de la banque.

Les métiers suivants ne devraient probablement plus être des métiers-repères en 2025 :

- **chargé d'accueil et de services à la clientèle** (ses activités de conseil sont reprises dans le nouveau métier de spécialiste de la relation client omnicanale détaillé par la suite),
- **opérateur de marché** (réduction forte de l'effectif, une part conséquente des tâches étant effectuées par les nouveaux outils),
- **gestionnaire de back-office,**
- **contrôleur de gestion,**
- **secrétaire / gestionnaire administratif,**
- **technicien comptabilité / finances**
- **technicien ressources humaines.**

Les métiers-repères du contrôle et de l'analyse des risques devraient perdurer mais leur contenu sera fortement recentré le traitement des exceptions rejetées par les systèmes d'analyse intelligents.

EN DECLIN

Causes :



Digital



Intelligence Artificielle



Automatisation



Blockchain

Gestion administrative



Classage et l'archivage des documents



Filtrage des appels téléphoniques



Tenue des agendas et organisation des rendez-vous



Rédaction des comptes rendus de réunion



Elaboration des comptes sociaux, déclarations fiscales et contrats de travail

Suivi et contrôle des opérations courantes



Passage d'ordres (transaction, cotation)



Recueil des incidents de non-conformité



Vérification des enregistrements comptables



Identification et évaluation des risques

Recueil et interprétation d'informations simples



Suivi des indices de référence et des données micro/macro économiques



Rapprochement des données entre le back et le front office



Collecte des données budgétaires



Analyse des écarts des résultats sur les tableaux de bord

ILLUSTRATION

**ÉLABORATION DES TABLEAUX DE BORD EN 2025
30 AVRIL 2025, 09h13**

"Nicolas, responsable comptabilité/finances de la banque, lance l'analyse mensuelle des comptes. L'outil d'Intelligence Artificielle collecte les données nécessaires présentes dans les bases de données ou sur la Blockchain interne. Il élabore graphiques et tableaux de bord selon les paramètres du contrôleur de gestion et fournit plusieurs recommandations. Jean choisit les recommandations qu'il juge les plus pertinentes, les adapte au besoin et se prépare à présenter les résultats obtenus lors de la réunion du lendemain."

Au-delà de l'automatisation des reportings, c'est toutes les recommandations qui pourront être proposées par l'Intelligence Artificielle en 2025¹. Par exemple, la société française Yseop² prépare un logiciel qui rédige comme un être humain des résumés de situation, des diagnostics à partir de l'analyse des données et même des recommandations argumentées, à la vitesse de milliers de pages par seconde. Leur interprétation restera cependant dans le giron des activités humaines.

¹ L'Intelligence Artificielle au service de la direction financière, Axel Tomberneau, Forbes

² yseop.com



Les métiers-repères qui devraient être fortement transformés d'ici 2025

La forte transformation de certains métiers-repères d'ici 2025 devrait être l'œuvre de trois facteurs principaux : l'évolution de la fonction de vente, l'émergence de nouvelles technologies et les nouvelles attentes en matière de management.

ILLUSTRATION

L'ASSISTANCE DU BIG DATA DANS

LA VENTE EN 2025

3 SEPTEMBRE 2025, 20h52

"Après sa journée de travail, Julien Picot se branche en visioconférence sur l'application de la banque : il a un entretien à distance avec un expert des moments de vie pour préparer son futur mariage. À la fin de l'entretien, l'expert conclut en rappelant à Julien que la banque propose également de nouveaux crédits immobiliers à taux préférentiels. Le futur marié est très surpris : l'achat d'un appartement est effectivement un projet auquel il réfléchit depuis plusieurs semaines ! Alors qu'il n'avait même pas abordé le sujet, l'expert lui propose une offre encore plus intéressante que tout ce qu'il avait pu voir jusqu'à présent. Un rendez-vous est pris, cette fois en agence, pour présenter en détail cette offre « exceptionnelle » au jeune couple."

Le client, quel que soit le canal de communication auquel il se connecte, est immédiatement authentifié. L'expert qui le conseille à distance dispose alors de l'ensemble des informations concernant son client : par exemple ici, il a récemment souscrit à l'abonnement premium de Seloger.com et a posé des questions concernant les frais de notaire au chatbot de la banque. L'e-CRM en déduit que monsieur Picot s'intéresse fortement, après son mariage, à l'acquisition d'un appartement. À partir des informations bancaires et socio-démographiques du client et des offres de la concurrence, l'outil fournit plusieurs simulations de prêts immobiliers. L'expert n'a plus qu'à aborder le sujet en fin d'entretien pour créer une nouvelle opportunité commerciale.

➔ **Les activités liées à la vente seront fortement transformées d'ici 2025.**

La détection des besoins clients sera facilitée par les assistants virtuels, qui proposeront une première analyse du marché. Avec l'apport du Big Data, ils pourront élaborer des profils intelligents et évolutifs pour chaque client, en fonction de ses habitudes de consommation et de ses données socio-démographiques.

La promotion et la vente de produits et services de bancassurance aux particuliers/professionnels sera donc véritablement assistée grâce à ces nouvelles informations disponibles dans le CRM (Customer Relationship Management¹) en ligne.

Le suivi de l'évolution client sera également transformé. Les techniques de suivi devront être adaptées aux nouvelles attentes des clients. Pour ce faire, des contacts avec eux via tous les canaux (réseaux sociaux, visio...) seront nécessaires. Ces contacts se feront donc sur des supports plus diversifiés, mais seront aussi plus rares. Ils demanderont de savoir adapter sa posture à son interlocuteur et certainement aux conseillers d'être plus nomades. Par exemple, avec les solutions disponibles en ligne, le recours à un conseiller ne se fera que sur demande du client et sur certaines prestations.

Lors de **la proposition de solutions de fusion-acquisition, de financement, ou d'instruments financiers risqués**, le client sera en demande de solutions personnalisées, de plus d'expertise et de conseil, et d'un contact humain rassurant pour la souscription de ces produits complexes.

L'évolution des activités de la fonction de vente concerne donc principalement les **chargés de clientèle** (particuliers / professionnels / entreprises), le **conseiller en patrimoine** et dans une moindre mesure le **concepteur et conseiller en opérations et produits financiers**.

¹ Progiciel qui permet de gérer les contacts (clients, prospects, partenaires). Toutes les informations récoltées lors d'entretiens, visites, ou à la suite d'un achat sont retranscrites dans le progiciel ce qui permet sur le long terme d'identifier et définir le profil de chaque client et par la suite de cibler les campagnes de communication.

➔ **Ensuite, les fonctions de support seront profondément affectées par le changement de paradigme technologique.**

Dans le domaine des opérations, si l'avènement de la Blockchain devrait permettre d'augmenter la traçabilité, elle conduirait également à assurer de nouvelles activités de **conseil sur le patrimoine immobilier et les cryptomonnaies**.

Concernant les activités financières, **l'instruction des demandes de crédit, l'évaluation des risques, la négociation des conditions financières, l'élaboration de plans de financement et la mise en place des garanties** seront assistées par l'Intelligence Artificielle ; ces activités se transformeront et laisseront plus de place à la résolution de problèmes, complexes ou inédits, non résolus par l'Intelligence Artificielle, nécessitant l'intervention d'un spécialiste. Sur le plan juridique, le passage des contrats devrait être simplifié par la technologie des smart contracts¹ et la signature en autonomie par les systèmes biométriques à plusieurs facteurs (comportementaux, vocaux, oculaires).

Le suivi des évolutions réglementaires et l'analyse juridique des nouveaux produits et services bancaires devraient être automatisés dans un outil, qui suggèrera directement au juriste la modification de certaines conditions contractuelles.

Concernant la logistique, **la maintenance des matériels** de la banque devrait se faire préventivement grâce aux nouveaux outils prédictifs. Les techniciens devront traiter de nouvelles sources de données provenant des objets connectés pour **repérer les éléments nécessitant entretien ou réparation**.

Les activités liées au marketing vont également se transformer : **la détermination de profils comportementaux et la création de nouveaux supports d'aide à la vente** se fera directement avec la DSI et les experts en mégadonnées. **La fixation des prix** se fera désormais avec l'aide de nouveaux outils de pricing, en fonction des données collectées sur l'utilisateur, de la demande et des tendances. **L'élaboration de nouveaux supports de communication** devra prendre en compte le marketing programmatique, l'omnicanal et les nouveaux canaux comme la réalité virtuelle. Les équipes marketing devront aussi appréhender les réseaux d'influence et la communication conversationnelle sur les réseaux sociaux. De plus, tous ces secteurs seront concernés par la généralisation de la Gestion électronique des documents (GED), l'arrivée à maturité de l'échange de données informatisées (EDI), les nouveaux paramétrages et les possibilités de hiérarchisation des flux de données. Ils utiliseront des outils d'analyse de données pour les exploiter.

La transformation des activités due au changement de paradigme technologique concerne donc principalement les **chargés de clientèle** (particuliers / professionnels / entreprises), le **concepteur et conseiller en opérations et produits financiers, le juriste / fiscaliste, le spécialiste / responsable comptabilité / finance, le technicien logistique / immobilier, le gestionnaire marketing et communication** ainsi que le **spécialiste / responsable marketing / communication**.

ILLUSTRATION

LA SIMPLIFICATION JURIDIQUE PAR SMART CONTRACT EN 2025

7 MARS 2025, 13h52

" *La juriste finalise, sur la plateforme Blockchain, la préparation des nouveaux smart contracts de leasing automobile prochainement proposés par la banque. Ils prévoient que si le propriétaire cesse d'effectuer les versements, le smart contract invoque un protocole qui rend automatiquement le contrôle de la clé du véhicule à la banque.* "

Cette illustration s'inspire d'un exemple célèbre d'application du smart contract décrit en 1997 par le cryptographe américain Nick Szabo dans son article *The idea of smart contracts*². Lorsque les conditions d'exécution des engagements du contrat sont réunies, ceux-ci s'exécutent automatiquement sur la Blockchain, en prenant en compte l'ensemble des conditions et des limitations qui avaient été programmées dans le contrat à l'origine. Il s'agira donc de la fin du contentieux contractuel : la résiliation ou la résolution d'un contrat pour inexécution est automatique dès que l'une des conditions du contrat vient à manquer. La simplification juridique permise par les smart contracts est indéniable.

¹ Cf. La Blockchain, page 28 de cette étude

² Tiré de Formalizing and securing relationships on public networks

ILLUSTRATION

LE FONCTIONNEMENT DU MIDDLE OFFICE EN 2025

10 JUILLET 2025, 12h54

"Maxime profite de sa pause déjeuner pour se rendre sur son application mobile et souscrire à l'assurance-vie sur laquelle il se renseigne depuis plusieurs jours. Au moment de valider en ligne la signature de son contrat, il est subitement pris d'un doute sur la stratégie à adopter : si le premier virement alimentant se compte est effectué dans la semaine, il se retrouvera à découvert ! Il devrait peut-être attendre le mois prochain pour finaliser son inscription... Il appelle alors le numéro indiqué sur l'application et est mis en relation avec un spécialiste des opérations bancaires. Celui-ci le renseigne précisément sur les délais de traitement dans son cas et lui apporte une solution sur mesure plus adaptée. Il en profite également pour repasser rapidement en détails avec lui la fin de la procédure d'ouverture sur l'application mobile de la banque."

En 2025, il sera capital pour la banque de proposer à ses clients un niveau de service et de contact humain personnalisés. Les clients auront obtenu sur internet la plupart des informations sur les produits et services proposés, qu'ils pourront souscrire directement en ligne. Ils seront en attente d'une expertise importante lorsqu'ils contacteront leur conseiller. Le rôle de support technique pour les services que les clients s'autoadministreront en ligne sera à ce titre particulièrement important. Expert sur les processus bancaires et leur singularité, ils pourront apporter un niveau de service élevé et seront les garants d'une partie de l'expérience client.

➔ Nous l'abordions déjà précédemment, le **Back-Office** fera également indéniablement partie des secteurs les plus impactés par l'évolution technologique.

Son périmètre d'activité sera fortement recentré sur des fonctions de « Middle-Office », en appui des métiers commerciaux, pour assurer une qualité de service irréprochable et renforcer l'excellence du conseil délivré.

La disparition des activités de traitement repositionnera les métiers sur des **tâches à fortes expertises**, cruciales pour la fluidité de la relation client. Ces derniers seront d'ailleurs en quête de **support et d'assistance** en cas de difficultés dans les démarches, qu'ils réaliseront la plupart du temps en autonomie.

Afin de mieux correspondre aux évolutions du périmètre et des activités de ce métier, nous le rebaptiserons d'ailleurs métiers du traitement bancaire pour la suite de ce rapport.

Le métier de **spécialiste des opérations bancaires** devrait donc se transformer en métiers d'appui de la relation client et interviendra en soutien technique aux conseillers du réseau. Le métier de **responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires** sera également transformé en profondeur et deviendra désormais du pilotage de processus de traitement automatisés. Ce métier pourrait donc regrouper l'ensemble des tâches traditionnellement associées au « back-office ».

➔ **Enfin, les activités de management vont profondément se transformer pour mieux correspondre aux nouvelles attentes des collaborateurs et aux impératifs de la relation client.**

2025 devrait voir l'avènement de l'organisation horizontale (entretiens plus réguliers, fonctionnement par projets au sein d'équipes agiles, modes de notation et de rétribution différents, etc.).

La Blockchain pourrait également jouer un rôle important, notamment pour ce qui est du contrôle des tâches effectuées via des Organisations Autonomes Décentralisées.

LEXIQUE

Organisation Autonome Décentralisée (OAD) : plateformes de gestion de projet avec des actions définies à l'avance, récompensant de façon équitable chaque salarié en fonction du nombre d'actions accomplies.

Le repérage des besoins en formation des collaborateurs devrait, en 2025, être gérés et auto-enseignés sur les applications de Personal HR. Le manager devra, avec les Ressources Humaines, interpréter et décider à partir de ces données comment développer l'employabilité de son équipe, gérer les carrières et les promotions. Les attentes des différentes générations seront certainement fortement différenciées et la gestion des parcours de carrière devra donc être entièrement personnalisée. La multiplication des types de contrat et l'éclatement des plages horaires de présence des collaborateurs transformeront leurs liens avec l'entreprise.

La transformation de ces activités touche donc la majorité des managers, à savoir **le responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires, le spécialiste / responsable comptabilité / finance, le spécialiste / responsable ressources humaines et le spécialiste / responsable marketing / communication.**

L'évolution de ces 3 types d'activités (vente, activités de support et management) provoqueront donc une évolution des métiers-repères de la banque.

Les métiers suivants devraient ainsi être profondément transformés en 2025 :

- **conseillers clientèle** (particuliers / professionnels / entreprises),
- **conseiller en patrimoine,**
- **concepteur et conseiller en opérations et produits financiers,**
- **spécialiste des opérations bancaires** qui devient métiers d'appui de la force de vente (positionné en middle-office, au sein de la force de vente),
- **responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires** renommé métiers du traitement bancaire (conservant les activités de back-office restantes),
- **métiers du contrôle,**
- **juriste / fiscaliste,**
- **spécialiste / responsable comptabilité / finance,**
- **spécialiste / responsable ressources humaines,**
- **gestionnaire marketing et communication,**
- **spécialiste / responsable marketing / communication,**
- **technicien logistique / immobilier.**

ILLUSTRATION

LE MANAGEMENT EN AUTONOMIE EN 2025
12 OCTOBRE 2025, 09h01

"La banque vient de recevoir les directives détaillées du Comité de Bâle pour se conformer à une nouvelle directive de Bale IV concernant le risque de crédit. Ce matin, le juriste crée donc un nouveau projet sur la Blockchain interne (appelée OAD). Il définit l'ensemble des tâches à effectuer pour cette première boucle d'itération, et attribue pour chacune une rétribution proportionnelle à sa pénibilité ou sa difficulté. Les développeurs de la banque pourront ainsi choisir et accomplir leurs tâches en autonomie. Ils seront secondés par un logiciel intelligent de gestion de projet qui regroupe l'ensemble des informations à savoir, les espaces de discussion, etc. Une fois la tâche terminée, le développeur rentre le résultat de son travail dans la Blockchain. Les autres développeurs jugent le travail et le valident (ou non), donnant ainsi accès (ou non) à la rétribution prévue."

La directive de Bâle IV en question est fortement pressentie en 2025 : elle prévoit la refonte totale de la méthode standard du risque de crédit avec la possibilité d'un recours aux notations externes pour les juridictions qui l'autorisent, ainsi que la mise en place de plafonds pour encadrer les modèles internes existants et la revue du traitement prudentiel de la titrisation.

EN TRANSFORMATION

Causes :



Blockchain



Nouveaux modes de travail



Nouveaux modes de consommation

Support



Instruction des demandes de crédit



Analyse juridique des nouveaux produits bancaires



Maintenance des matériels



Détermination de profils comportementaux



Élaboration de nouveaux supports de communication

Vente



Détection des besoins clients



Promotion et vente de produits de bancassurance



Suivi de l'évolution client



Proposition de solutions de financement

Management



Animation de l'équipe



Contrôle des tâches effectuées



Entretiens d'appréciation



Repérage des besoins en formation



Les métiers-repères pour lesquels les transformations seront modérées d'ici 2025

Trois types d'activités pourraient être impactées dans une moindre mesure par les transformations d'ici 2025 : les activités de définition et de mise en place de la stratégie, les activités de développement des systèmes informatiques et les tâches concernant la logistique opérationnelle.

→ **Les activités de définition et de mise en place de la stratégie resteront très présentes en 2025**, sous une forme proche de celle que nous connaissons actuellement. Ces activités sont, à titre d'exemple :

- la définition du plan de développement d'une unité,
- les politiques d'organisation générale pour renforcer la productivité et la qualité des modes de fonctionnement,
- la supervision de la politique du système d'information,
- le développement d'une unité sur ses différents marchés,
- la mise en œuvre des orientations stratégiques
- le suivi des évolutions générales de la structure de l'entreprise (organigramme, circuits d'information, systèmes de gestion).

→ **Les activités d'amélioration et de développement des logiciels et systèmes informatiques seront aussi probablement conservées**, même si les technologies utilisées changeront. On peut notamment citer comme activités :

- la poursuite de l'automatisation des opérations et du développement des systèmes informatiques,
- l'analyse et la mise en place des améliorations techniques nécessaires,
- la recherche de solutions informatiques adaptées aux différents produits financiers.

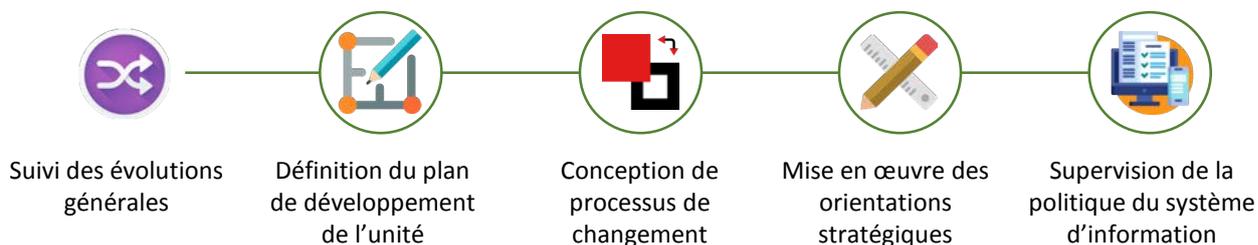
→ **Enfin, les tâches concernant la logistique opérationnelle seront, en toute logique, peu impactées** par les évolutions en cours :

- La gestion de l'implantation et de la mise en service de matériels et de postes de travail,
- la diffusion des technologies nouvelles,
- la détection de dysfonctionnements sur le terrain,
- le contrôle de la bonne exécution des travaux et de la bonne application des normes sécuritaires seront autant d'activités toujours présentes et nécessaires en 2025.

Les métiers concernés par ces activités subiront donc des transformations plus modérées d'ici 2025. Il s'agit du **responsable / animateur d'unité commerciale (banque de détail), de l'informaticien / chargé de qualité, du responsable informatique / organisation / qualité et du responsable / animateur d'unité ou expert logistique.**

MAINTIEN

Définition et mise en place de la stratégie



Amélioration et développement des logiciels



Logistique opérationnelle





■ Métier qui pourrait ne plus être un métier-repère en 2025

■ Métier fortement transformé en 2025

■ Métier pour lequel les transformations seront plus modérées

Figure 1 : Segmentation des 26 métiers-repères traditionnels en trois catégories en fonction des évolutions attendues à l'horizon 2025



Analyses quantitatives des évolutions métiers

Le secteur bancaire est l'un des plus importants acteurs du marché du travail avec 2% de l'emploi salarié en France. La moitié des recrutements s'y font en CDI contre 20% au niveau national. Le niveau de diplôme des recrutés y est sans cesse plus important et les Bac+5 représentaient en 2017 47,3% des effectifs.

L'analyse de l'évolution des populations associées à chacun des métiers-repères de la cartographie nous permet d'étayer les convictions décrites dans les pages précédentes. Il convient cependant de conserver un certain recul sur les chiffres présentés ici puisqu'une part importante des métiers ont évolué depuis la mise en place de cette cartographie. Nombre de collaborateurs se sont donc certainement rattachés par défaut à un métier, qui correspond en réalité assez peu aux métiers réels qu'ils exercent au quotidien. Une marge d'erreur possiblement conséquente est induite par ce phénomène, difficile à quantifier.

- Tout d'abord, il convient de noter que les effectifs associés aux métiers de **chargé d'accueil et de service à la clientèle, de gestionnaire de back-office, de technicien logistique, de gestionnaire administratif/secrétaire et de technicien des ressources humaines** ont tous subis, en seulement 5 années, une réduction supérieure à 15% de leurs effectifs.
- Les changements organisationnels dans les entités sont donc déjà entamés depuis plusieurs années. Un regard sur les politiques de départ et d'embauche semble annoncer une transition atténuée par la pyramide des âges, qui permet des départs à la retraite non remplacés. Il faut également souligner que si les changements directement liés à la spécialisation des métiers sont enclenchés, ceux relatifs aux évolutions technologiques en sont encore à leurs prémices. Le caractère plus incertain des modifications qui s'annonce explique certainement ce décalage. Ainsi, les populations des **métiers d'analyse du risque, de juriste/fiscaliste et du contrôle** sont pour le moment peu impactées et n'ont pas amorcé de décroissance de leurs effectifs.
- À l'inverse les **métiers de conseiller entreprises et de conseiller en patrimoine**, fortement spécialisés, représentent une part plus importante de la population bancaire qu'il y a 5 ans. Il en est de même pour la majorité des métiers étiquetés « Responsable », symbole de l'expansion progressive de la **spécialisation des collaborateurs** (hors du front-office), dans toutes les fonctions des entités. La **proportion des cadres dans les effectifs est ainsi en croissance continue** depuis plusieurs années. Cette tendance se traduit également lors de l'analyse de l'âge moyen des collaborateurs à l'embauche. Celui-ci a augmenté, traduisant la **nécessité d'avoir des profils plus experts et/ou qualifiés**. Les **métiers de l'informatique**, qui répondent au besoin d'évolution technologique rapide du secteur, prennent naturellement une importance plus forte dans le paysage bancaire. Pour finir, l'analyse des chiffres montre que le **métier de responsable des ressources humaines** est florissant. Il traduit une volonté certaine de la part des entreprises d'accompagner les collaborateurs dans les changements majeurs qui s'annoncent.

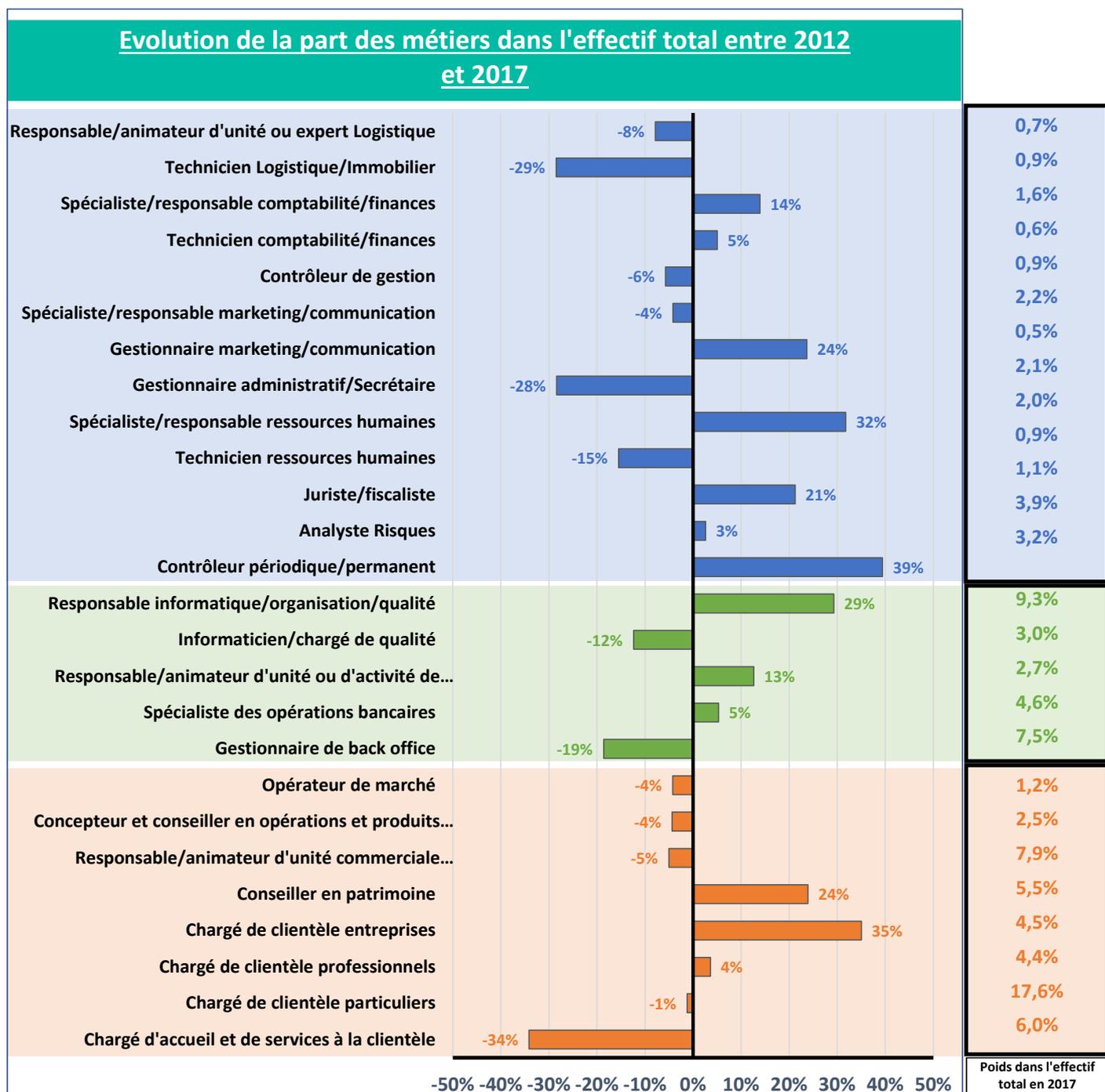


Figure 2 - Évolution de la part occupée par chacun des métiers-repères dans l'effectif total entre 2012 et 2017

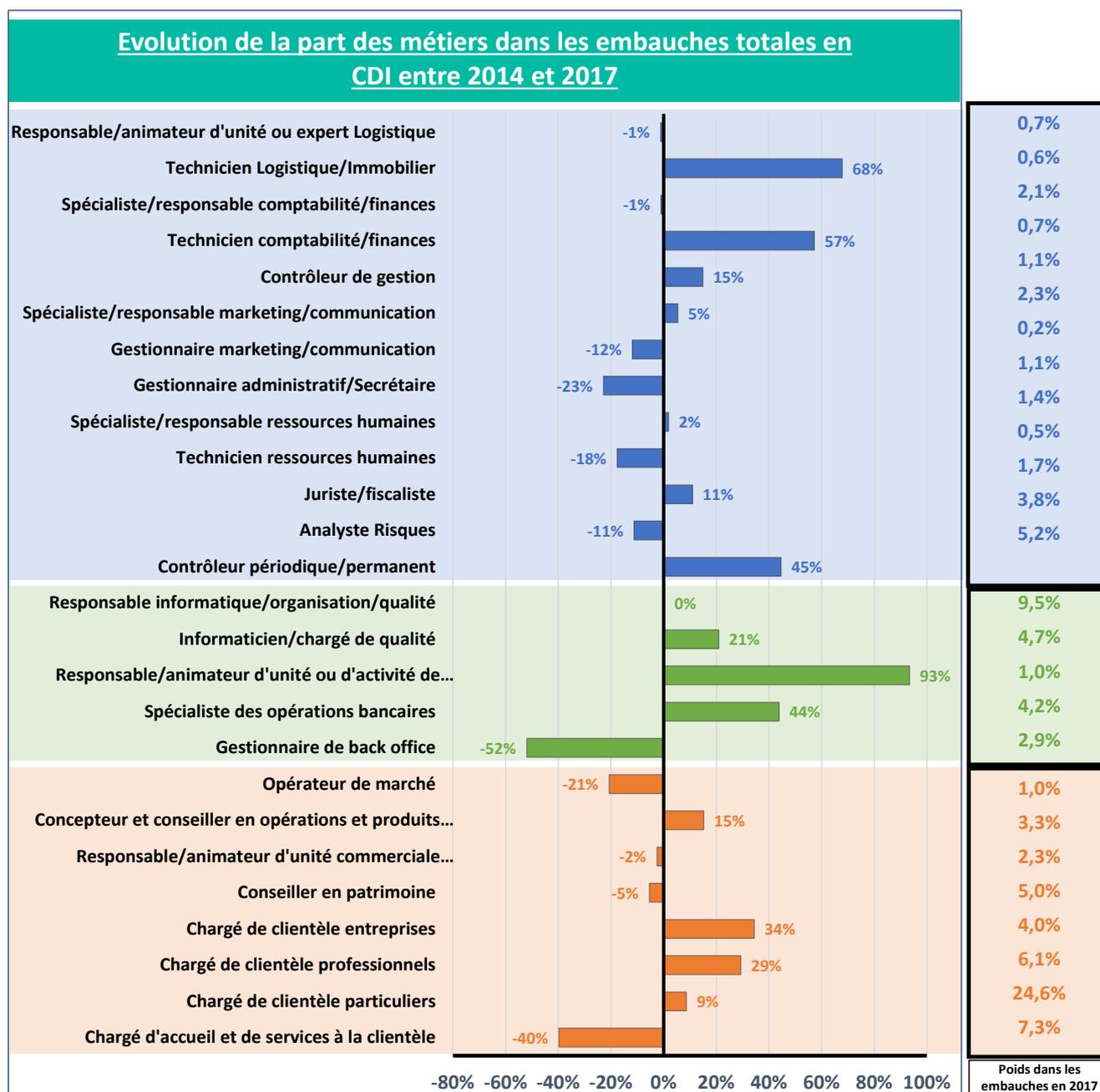


Figure 3 - Évolution de la part des métiers-repères dans les embauches totales du secteur entre 2014 et 2017

→ Pris plus globalement, les chiffres sur la population du secteur montrent que, pour la première fois en 2017, les métiers de la force de vente représentent moins de la moitié des effectifs. Ils agrègent désormais 49,5% des effectifs contre 51% il y a 3 ans. Cette évolution n'est pas dû à une réduction des embauches, dont le nombre est resté globalement stable mais plutôt à une augmentation du turnover, notamment chez les jeunes générations. La proportion des collaborateurs de la force de vente dans les départs annuels est ainsi progressivement passée de 48% en 2014 à 55% en 2017.

→ Symbole de cette nouvelle relation au monde du travail, les démissions représentent désormais le principal motif de départ en lieu et place des départs à la retraite (largement majoritaires en 2014). Une question subsiste cependant quant à l'avenir des collaborateurs démissionnaires. La présente étude n'a pu statuer sur leur devenir, et notamment déterminer s'ils quittaient leur entreprise pour une autre du même secteur ou si la tendance doit plutôt se traduire par un départ hors du secteur bancaire. La banque serait alors perçue comme une façon d'acquérir des compétences valorisables par la suite dans d'autres secteurs d'activité.

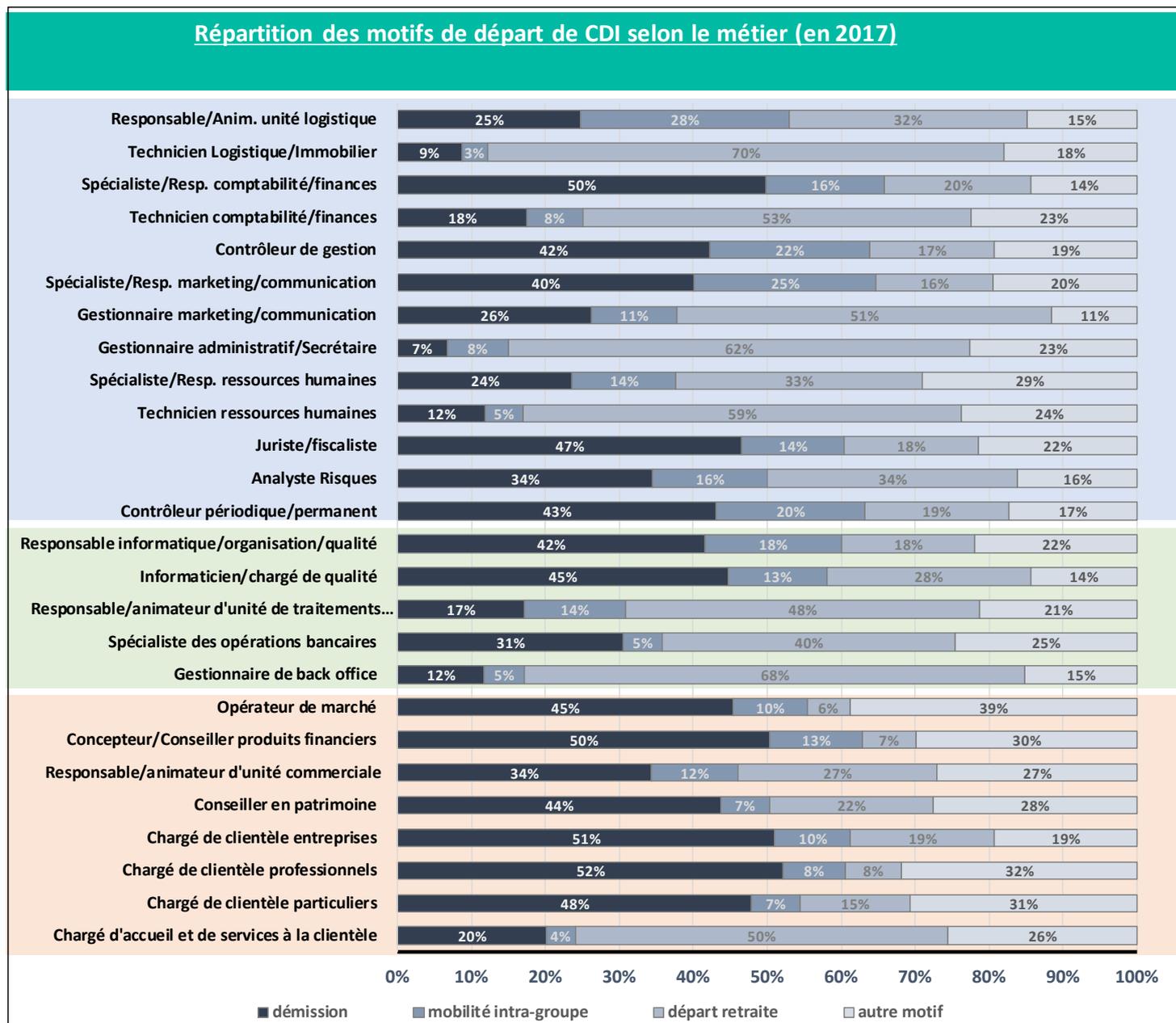


Figure 4 - Répartition des motifs de départ de CDI selon le métier-repère (en 2017)

NOUVEAUX MÉTIERS ET NOUVEAUX ENJEUX : ÉVOLUTION DE LA CARTOGRAPHIE

Les nouveaux métiers-repères de la relation client

En 2025, les entités bancaires se seront adaptées aux évolutions digitales et auront entrepris de reconquérir leurs clients. Dans ces agences d'excellence, offrant un service personnalisé, chaque consommateur sera traité comme un cas particulier. Dans cette optique, un nouveau métier-repère apparaîtra pour assurer une relation client d'excellence, tournée vers l'humain : **le spécialiste de la relation client omnicanale.**

➔ Spécialiste de la relation client omnicanale

Dans un environnement devenu plus complexe, il répondra aux nouveaux besoins d'expertise et de conseil des clients. Dans un monde où la relation à distance s'est imposée, il recréera une relation de proximité entre les clients et leur banque. En plus d'assurer une expérience mémorable sur l'ensemble des canaux, il détectera les opportunités pour animer les agences et en faire de véritables lieux de rencontre et de partage grâce notamment à la création de communautés d'intérêts entre les clients. Ces dernières engloberont non seulement les clients, mais aussi les collaborateurs et l'entreprise elle-même.

Ce métier reprendra également dans ses attributions une partie des activités du **chargé d'accueil et de services à la clientèle.**

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier-repère nous citerons par exemple : le responsable des réseaux sociaux, le responsable expérience client, le gestionnaire de communauté d'apprentissage, le responsable des communautés locales, le chargé de performance opérationnelle, le responsable de l'optimisation de l'expertise, le chargé de la performance relationnelle, l'hôte d'accueil, le chargé de service à la clientèle ou encore le chargé de renfort commercial.

On voit donc que ce nouveau métier-repère de la relation client pourra mobiliser des experts en agence qui ne sont habituellement pas sous son autorité ; il disposera ainsi d'une certaine autonomie hiérarchique. Comme il n'aura pas de responsabilités vis-à-vis de l'équipe en agence, il aura plus un rôle de facilitateur. La performance et l'impact des nouveaux métiers de la relation client devront malgré tout être mesurés. Par exemple, la nature qualitative du travail du spécialiste de la relation client ne devra pas lui faire oublier que ses recommandations doivent se faire en fonction du retour sur investissement prévu (ROI).

JOURNÉE-TYPE

SPÉCIALISTE DE LA RELATION CLIENT EN 2025

Un client souhaite monter un nouveau projet de Blockchain dans son entreprise, nécessitant un investissement important. En début de matinée, le chargé de clientèle sollicite l'aide du Spécialiste de la relation client omnicanale pour qu'il monte une équipe projet à partir des conseillers présents dans le secteur (expertise crédit / expertise Blockchain / expertise secteur d'activité clientèle professionnelle...).

L'après-midi, il anime une séance de questions réponses, destinée aux clients de la zone Versailles-Marnes, en direct des réseaux sociaux. De nombreuses questions portent sur la mise à jour de l'application mobile. A la fin de la visio, il transmet aux directeurs des agences de la zone certaines requêtes des clients et les demandes auxquelles ils vont probablement devoir faire face.

A 18h30 débute, dans la salle de réunion de l'agence, une conférence avec un intervenant extérieur sur le thème « Les paiements internationaux de votre entreprise : quelles solutions privilégier ? ». Le temps d'échange qui suit est l'occasion de mettre en avant les nouvelles solutions Blockchain et d'Instant Payment de la banque auprès des pros. Ceux-ci se sont inscrits via les réseaux-sociaux à l'événement, qui se tient chaque semaine dans la salle de réunion d'une agence du réseau.

Dans la soirée, il inaugure une agence mobile en banlieue d'Antony, alors que l'agence physique avait fermée il y a 8 ans. Elle sera présente les mardis soir. Il recueille des impressions d'habitants sur le terrain, afin d'adapter les jours de présence et les expertises mobilisées sur ces jours.



Les nouveaux métiers-repères de la gestion de projets

JOURNÉE-TYPE

RESPONSABLE DE PROJETS EN 2025

Sa journée débute par la présentation d'I.O. Button, une start-up incubée en interne, permettant de commander et payer des produits alimentaires directement via un bouton placé sur le réfrigérateur. La banque a pour projet de se placer comme l'intermédiaire de paiement sur ce service, afin de ne pas laisser le champ libre à la néo-banque d'Amazon. Le Responsable de Projets constitue une équipe aux compétences transverses (si besoin avec l'aide d'un Gestionnaire d'expertises).

Il réunit ensuite plusieurs équipes sur un projet d'amélioration de l'outil interne de remontée automatisée d'informations sur la QVT. La division Data demande à la DSI comment seront collectées les données recueillies afin d'optimiser leur traitement, tandis que les ressources humaines se renseignent auprès du service marketing sur la bonne manière de communiquer en interne sur cet outil. Le Responsable de projets coordonne cette réunion, tranche certaines décisions et s'assure de la bonne compréhension des besoins entre les équipes transverses.

Il consacre la fin de journée au suivi opérationnel des projets en cours. Après avoir consulté en ligne le planning des collaborateurs et suivi l'état d'avancement des tâches, il fait un point avec ses équipes sur leurs besoins, leurs attentes et sur l'articulation de leur travail avec les autres divisions de l'entreprise, tout en veillant à l'Agilité organisationnelle. Il planifie notamment la façon dont Martine dans son équipe, qui travaille jusqu'à 18h, va se coordonner avec Alain, qui lui ne travaille qu'en soirée.

Les métiers de la gestion de projets forment une nouvelle catégorie jusqu'à présent absente de la cartographie des métiers-repères. Ils devront mener à bien les projets transverses qui émergent de plus en plus dans les organisations bancaires. Cette catégorie contient deux nouveaux métiers-repères : le **Responsable de projets et l'Accompagnateur du changement**. L'apparition de ces métiers est déjà marquée dans plusieurs établissements et va s'accroître dans les prochaines années par le renforcement de la spécialisation des collaborateurs, tirée par le besoin d'expertise croissant exprimé par les clients. Le fonctionnement sous forme de projet est également davantage conforme aux nouveaux modes de travail plébiscités par les collaborateurs et décrits dans les chapitres précédents (horaires élargis, tiers-lieux, fonctionnement Agile, etc.).

➔ Responsable de projets

Dans un monde où les projets transverses sont devenus la norme, le Responsable de projets sera le garant de leur réussite. De la conception au suivi des différentes boucles d'implémentation, il aura une dimension décisionnaire forte. Il veillera à la coordination, à la cohésion et à la mobilisation d'équipes transverses aux expertises complexes. Avec un rôle de coach, il devra faire adhérer et donner du sens au projet.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier-repère nous citerons par exemple : le chef de projets stratégiques, le chargé de projets digitaux, le creative technologist, le Responsable expérience collaborateur/client, le project management office (PMO), le directeur de la transformation ou le pilote de portefeuille de projet.

→ Accompagnateur du changement

Alors que les changements s'accélèrent, il viendra en appui des Responsables de projets pour faciliter l'implémentation opérationnelle des nouveaux projets et outils. Il n'y aura donc pas de lien de subordination entre les deux, mais plus une notion de partenariat : l'Accompagnateur aura un rôle de facilitateur, d'influenceur positif. Il repèrera les points de blocage et définira les leviers d'accompagnement adéquats pour les surmonter. En convainquant en interne du bien-fondé des changements en cours, il rendra les collaborateurs proactifs dans la conduite du changement et permettra de minimiser les temps d'assimilation des nouveaux fonctionnements. Avec un rôle de coach, il devra au maximum faciliter le bien être des collaborateurs dans les changements opérationnels.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier-repère nous citerons par exemple : le change manager, le responsable de la conduite du changement, le coach en adaptation, le chief happiness officer, le consultant en organisation, l'accompagnateur aux nouveaux usages, le responsable de formation aux nouveaux outils ...

Ces deux nouveaux métiers devront se différencier par l'impact qu'ils apporteront.

Le responsable de projets devra être garant du résultat du projet qu'il porte.

L'accompagnateur du changement sera, en outre, responsable de la généralisation et de l'homogénéisation des bonnes pratiques entre les projets.

JOURNÉE-TYPE

ACCOMPAGNATEUR DU CHANGEMENT EN 2025

Sa journée commence par une réunion avec des collaborateurs du réseau pour assister l'implémentation d'une Organisation Collective Décentralisée (OCD). Il explique son intérêt, répond aux réticences des collaborateurs et assure un devoir de formation sur le fonctionnement de l'IHM (Interface Homme-Machine) à partir de supports de communication qu'il a conçus.

À midi, il déjeune avec le Responsable de Projets en charge du plan Home Office, qui permet l'élargissement du télétravail à deux jours par semaine pour l'ensemble du réseau. Il remonte au Responsable de Projets les réactions sur le terrain afin qu'il améliore son outil, tandis que ce dernier le conseille sur l'argumentaire à adopter face aux collaborateurs.

La réorganisation des équipes en charge de la clientèle professionnelle à la suite de l'avènement d'un chatbot plus performant risque de susciter des interrogations chez les collaborateurs en interne. Dans l'après-midi, un responsable des ressources humaines sollicite donc l'Accompagnateur du changement afin qu'il apporte son expertise opérationnelle, dès la phase de conception, au Responsable du projet.

En parallèle, la capacité des équipes Ressources Humaines à adresser des problématiques de rémunération et d'évaluation sur les projets transverses sera déterminante.

Il s'agira en effet de donner aux managers les bons leviers d'action pour qu'ils puissent valoriser un collaborateur qui ne dépend pas de leur responsabilité hiérarchique.





Les nouveaux métiers- repères de la Data

Les métiers de la Data forment une nouvelle catégorie au sein de la cartographie des métiers-repères. Ils seront amenés à gérer les énormes quantités de données que vont générer les interactions client sur les différents canaux. Trois nouveaux métiers-repères liés à la Data sont ressortis au cours de nos travaux. Deux métiers d'exploitation des données et un troisième plus proche des métiers du risque et de la conformité.

JOURNÉE-TYPE

RESPONSABLE D'UNITÉ DE TRAITEMENTS DE DONNÉES EN 2025

À 9 heures, il participe à une visio-conférence avec le département marketing, qui aimerait proposer aux clients une nouvelle offre mobile en les ciblant selon le montant dont les opérateurs les débitent actuellement sur leurs relevés de compte. La collecte des données étant automatisée, le Responsable traitement des données mobilisera son équipe sur l'analyse statistique et quantitative des données récoltées.

Il consacre la fin de matinée au suivi des projets en cours. Après avoir consulté en ligne le planning des collaborateurs et suivi l'état d'avancement des tâches directement via un outil de gestion de projet partagé, il fait un point avec ses équipes sur leurs besoins, leurs attentes et sur l'articulation de leur travail avec les autres divisions de l'entreprise.

Dans l'après-midi, il assiste à une réunion avec les Ressources Humaines. L'objectif est d'améliorer le ciblage des candidats selon les informations qu'ils renseignent lorsqu'ils postulent. Le Responsable traitement des données identifie les données les plus intéressantes et soumet au comité les possibilités d'exploitation de celles-ci. Il ne délivre pas les autorisations d'accès (seul le propriétaire des données peut les donner), mais indique les procédures à suivre pour les obtenir.

➔ Responsable d'unité de traitement des données

En pleine explosion depuis quelques années, l'exploitation de la donnée étant devenue un enjeu crucial, ce profil hybride (technique et business) suivra le ROI de la collecte des données et s'assurera que les informations recueillies sont fiables. Il repèrera parmi toutes les informations disponibles les plus importantes à exploiter pour des prises de décisions optimales. Doté d'une fonction de gouvernance, il guidera des équipes pluridisciplinaires dans le traitement des données et s'assurera que l'avancement des projets est conforme à la stratégie de la banque.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier repère nous citerons par exemple : le responsable projet biométrie, le garant de l'éthique des données, le responsable de l'optimisation de la collecte des données, le data quality manager, le data steward, le chief data officer ou encore le chief analyst officer.

→ Expert en mégadonnées

La quantité de données disponibles ayant fortement augmentée, il les analysera pour aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles. Après avoir conçu des algorithmes pour les collecter et les traiter (avec l'assistance de l'Intelligence Artificielle), il partagera les résultats de ces analyses aux entités métiers de manière pédagogique, en les rendant visuelles. Expert de l'Open source et de l'Open banking, il pourra assister les équipes commerciales dans la détermination de nouveaux leviers commerciaux.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier repère nous citerons par exemple : le data scientist, le responsable étude analytiques, l'analyste des données déstructurées, le data engineer, le spécialiste NLP (Natural language programming), le data visualisator ou encore le data architect.

JOURNÉE-TYPE

EXPERT EN MEGADONNÉES EN 2025

Sa journée débute par la création d'un outil de segmentation des clients en fonction de leurs habitudes d'achat selon leurs émotions (marketing programmatique). Il met en place l'outil d'Intelligence Artificielle qui structure les données puis il traite manuellement celles qui n'ont pas été interprétées afin de s'assurer de la robustesse de ses outils.

Vers 11h, il reçoit une requête de l'auditeur qui lui demande les résultats du contrôle interne et du rapport d'erreurs associé. Il répond aux questions de l'auditeur directement via le chatbot, afin d'améliorer le machine learning de ce dernier et de réduire les sollicitations futures si la même question est posée par un autre auditeur.

L'après-midi, il poursuit la création d'un programme permettant de recueillir automatiquement des données générées en interne sur les collaborateurs. Ces données, qui renseignent sur les formations effectuées par les salariés et permettent de mesurer les compétences dans l'entreprise via la construction d'indicateurs, seront transmises aux services RH.

→ Chargé de la sécurité des données

Sur fond de multiplication des risques informatiques, ce profil polyvalent répertoriera et auditera les actions menées pour la protection des données. Doté d'une vision globale du système de protection de la banque, il renforcera la sécurisation des bases de données et s'assurera du respect de la législation lorsque celles-ci sont utilisées à des fins commerciales ou internes. On regroupera également dans cette famille de métier tous les emplois liés au contrôle des données et à la maîtrise du risque. Ce métier-repère fortement lié aux données travaillera donc en étroite collaboration avec les contrôleurs, les analystes et les animateurs risques et conformité.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier repère nous citerons par exemple : le responsable sécurité biométrique, l'expert en cybersécurité, le responsable de la sécurité des objets connectés, le chargé de sécurisation des clouds, l'expert nouveaux risques, le spécialiste en protection des données clients, le spécialiste en éthique des données, le responsable KYC ou encore le responsable blockchain.

JOURNÉE-TYPE

CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES EN 2025

Il commence sa journée par la visio-conférence mensuelle et obligatoire avec ses interlocuteurs permanents à la CNIL. Ils lui demandent de renforcer la protection des données biométriques des clients. Le Chargé de la sécurité des données fait également le point avec eux sur le plan de formation en cours sur les bests practices de sécurité.

À 11h, il est appelé pour le test d'Athéos, une innovation interne cryptant les données circulant entre les objets connectés. Après le déjeuner, il élabore le rapport mensuel à destination des data scientists, détaillant les nouvelles politiques de sécurités implémentées et leur fonctionnement. Il utilise notamment les résultats de la veille menée par l'Intelligence Artificielle, qu'il a lui-même paramétrée.

Dans l'après-midi, il assiste à une réunion de pilotage avec l'équipe Blockchain. Objectif du projet : élaborer une application simple permettant aux PME d'implémenter de la Blockchain dans leurs opérations comptables sensibles. La protection des données serait alors très renforcée.

L'intégration ou non de ces nouveaux métiers à la DSI sera un choix stratégique. En effet, la frontière entre les métiers de la Data et la DSI est très poreuse : si les systèmes d'information sont au cœur des métiers, l'intégration de la Data à la DSI ne fait pour autant pas consensus au sein des collaborateurs.

On peut alors imaginer deux modalités d'organisation, répondant à des objectifs stratégiques différents.

Une première solution consiste à confier la collecte de données (grandement automatisée), l'étude et la recherche de solutions nouvelles à la Data, tandis que l'industrialisation puis l'implémentation de ces solutions seraient prises en charge par la DSI.

Une autre solution consiste à intégrer directement les équipes Data à la DSI : le besoin de développer des solutions industrialisables, disponibles en temps réel et 24/7 justifierait cette intégration.

Une certitude néanmoins, les liens déjà très forts entre les deux entités doivent être renforcés car elles sont naturellement liées pour deux raisons : la forte adhérence IT des profils Data et les nombreuses interconnexions avec le SI existant.



Les nouveaux métiers- repères du risque et de la conformité

L'évolution que vont subir les métiers du risque et de la conformité, dans les prochaines années, fait partie des grandes interrogations qui restent, à l'heure actuelle, difficile à lever. L'automatisation progressive des outils de contrôle et d'analyse, couplée à la multiplication des réglementations, crée une forte demande mais qui devrait être ponctuelle et s'essouffler prochainement, une fois l'ensemble des processus automatisés. « **Ce pic ne va pas durer** », prévient **Sandy Campart**, « **en 2025, les processus seront automatisés et feront une grande partie du travail de conformité** ». Le pic observé actuellement est donc dû à la mise en place de ces processus et ne devrait pas perdurer dans le temps. La proportion des activités qui pourront dans un futur proche être entièrement confiées à une machine reste cependant inconnue. Les métiers d'analyste, par exemple, devraient être très fortement outillés dans les prochaines années. L'automatisation des contrôles permettra d'étendre leur périmètre à l'ensemble des opérations et donc d'abandonner la notion d'échantillonnage sur quelques opérations ciblées. Leur rôle sera donc recentré sur les aspects « d'enquête » lorsqu'une anomalie ne sera pas traitée par la machine.

➔ **Animateur risque et conformité**

Afin de répondre aux exigences sans cesse plus importantes du législateur et devant la multiplication des changements, un métier est en train de se développer dans de nombreuses entités : l'Animateur risque et conformité. En 2025, il aura un rôle pédagogique important et diffusera au maximum les bonnes pratiques dans l'organisation. Il travaillera de manière transversale entre l'ensemble des directions. Coach des directeurs d'agence, il aura également un rôle dans l'analyse des problèmes récurrents qui lui seront remontés par les contrôleurs. Neutre et indépendant, son périmètre englobera les aspects de déontologie, de contrôle de la fraude et de maîtrise des risques de marché et de crédit.

Parmi la multitude d'emplois que pourrait couvrir ce métier-repère nous citerons par exemple : le spécialiste nouveaux risques, le formateur à l'utilisation des réseaux sociaux, le compliance officer, le préventeur des nouveaux modes de travail, le formateur aux cyber-risques, l'expert cryptologie, le correspondant CNIL, l'ethical sourcing officer, le responsable conformité & déontologie, le responsable contrôle de la fraude ou encore le responsable maîtrise des risques.

JOURNÉE-TYPE

ANIMATEUR RISQUE ET CONFORMITÉ EN 2025

En arrivant au travail, il consulte les résultats de la veille hebdomadaire qu'il a paramétré, menée par l'intelligence artificielle. Une nouvelle réglementation sur la prévention du risque systémique a été votée et ajoutée par l'IA à la cartographie interactive des risques de non-conformité. L'Animateur Risques & Conformité réfléchit à la manière de s'y conformer. Il élabore ensuite des supports de communication à destination des conseillers disposant d'une expertise crédit aux entreprises afin de les sensibiliser sur ce nouvel enjeu.

En début d'après-midi, il se rend dans l'agence de Candé à la demande de son directeur. La création d'une nouvelle zone agricole à proximité multiplie les sollicitations des agriculteurs sur des questions techniques précises. L'Animateur Risques & Conformité accompagne les conseillers de l'agence sur les réponses à apporter aux questions complexes qui leurs sont posées et qui ne sont pas prises en charge par le chatbot. Il leur recommande également des formations à distance pour élever durablement leur niveau d'expertise.

Dans l'après-midi, il intervient à une table ronde sur la diminution des risques d'impayés des fournisseurs grâce à la généralisation des contrats intelligents (« Smart contracts »). Cet événement, organisé dans l'agence d'Angers à l'initiative du spécialiste de la relation client, regroupe des clients industriels. L'expertise de l'Animateur Risques & Conformité permet de soulager le travail d'information des conseillers et d'augmenter le taux d'engagement des clients.

UNE NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DE LA CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS-REPÈRES

La disparition ou la transformation prévue de certains métiers d'ici 2025, couplée à l'apparition d'autres (détaillées précédemment) entraîneront nécessairement des changements dans la cartographie des métiers-repères de la banque.

Voici donc une vision prospective de ce à quoi pourrait ressembler la cartographie des métiers-repères en 2025.

On y retrouve le résultat des évolutions décrites dans les parties précédentes. En parallèle de la transformation des métiers, elle permet notamment de faire apparaître certaines des grandes tendances décrites dans la première partie de ce rapport :

- La fin de la distinction par statut spécialiste/technicien/responsable dans les métiers (cohérente avec la spécialisation progressive des collaborateurs et l'aplatissement des lignes hiérarchiques).
- La prise d'importance croissante de certaines fonctions transverses autour de la data, du risque et de la conformité ou encore de la gestion de projet.

- Les métiers supports qui deviennent de véritables partenaires principalement des fonctions commerciales.
- La disparition de la famille des métiers des traitements puisque les traitements seront automatisés et que ces métiers ont été recentrés sur des opérations à plus forte valeur ajoutée.

Parmi les autres changements opérés, nous avons souhaité **séparer dans la nomenclature les métiers de la qualité de ceux de l'informatique**. Leur prise d'importance au cours de ces dernières années et l'augmentation des effectifs dans ce secteur d'activité nécessitent la mise en place de métiers-repères spécifiques.

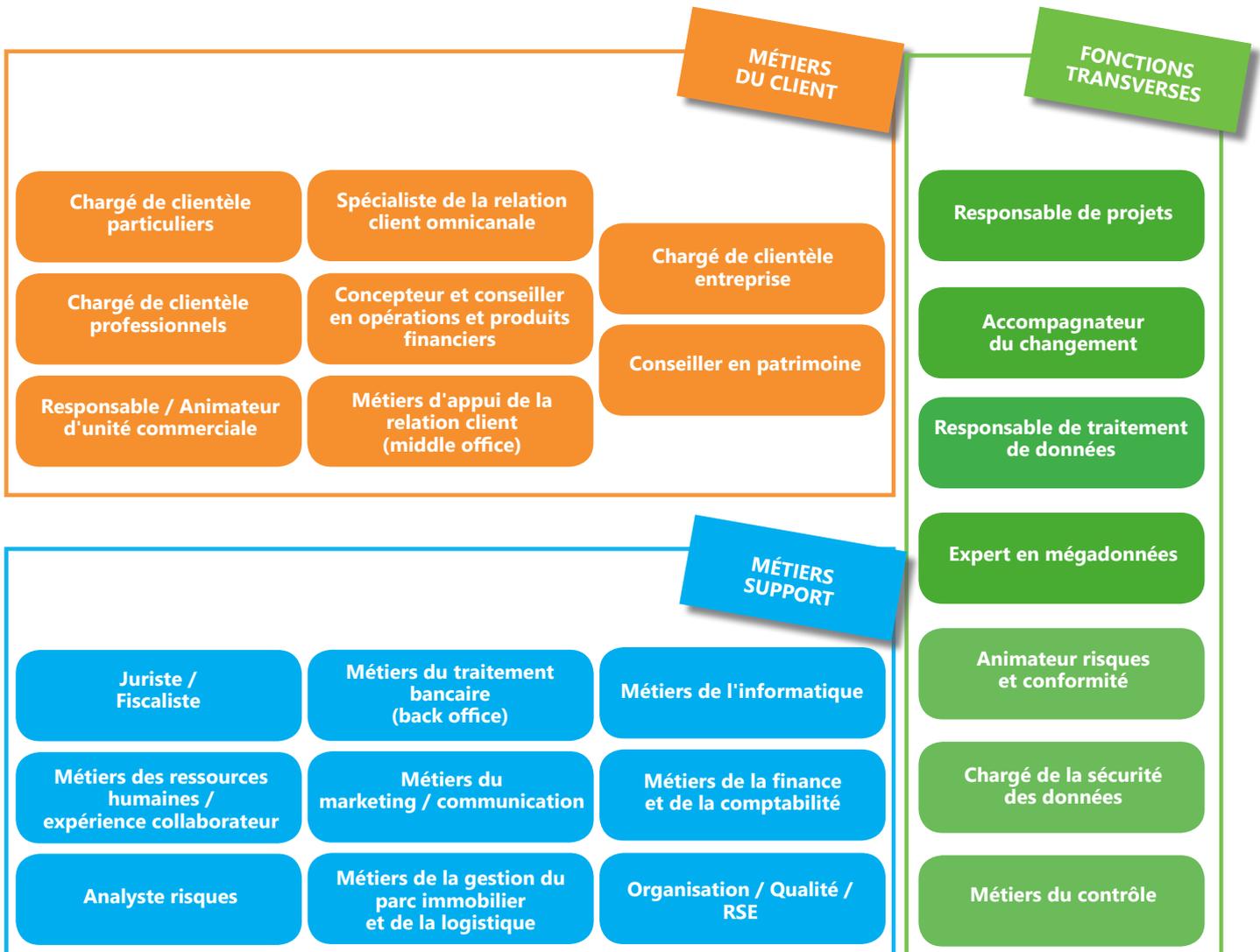


Figure 5 - Cartographie prospective des métiers-repères de la banque en 2025

La famille des métiers du client regroupe tous les métiers du réseau, à vocation commerciale.

La famille des métiers supports regroupe les traditionnelles fonctions support, replacées sous l'angle de "business partner" des autres fonctions de l'entreprise.

La famille des fonctions transverses regroupe des fonctions qui peuvent être aussi bien positionnées dans les directions métiers qu'en central dans les établissements. Par exemple les experts en mégadonnées existent dans les équipes DATA/IT mais également, RH, Marketing, dans la force de vente...

Les impacts sur les compétences

→ Des évolutions du contenu des métiers de la banque, présentées dans la partie précédente, découlent une évolution des compétences mobilisables par ces métiers : certaines auront disparu en 2025, d'autres seront à renforcer, d'autres encore seront apparues. De plus, on observe que certaines compétences, d'ordre cognitives¹, prendront une importance toute particulière et seront nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers de la banque.

→ Avant toute chose, il est nécessaire ici de s'accorder sur la définition de ce qu'est une compétence.

La définition la plus répandue, que nous adopterons pour cette étude, décrit la compétence comme une capacité reconnue par ses pairs, qui peut prendre trois formes :

- le savoir (la connaissance),
- le savoir-faire (la technique)
- et le savoir-être (la posture)².

Cette dernière catégorie a pris une importance considérable ces dernières années et la tendance devrait se poursuivre. Les compétences comportementales permettent en effet, aux individus qui les ont développées, de pouvoir plus facilement s'adapter à un changement d'environnement de travail. À l'inverse, les compétences techniques, bien que nécessaires, sont souvent spécifiques à un emploi précis. Il est

donc primordial que les formations, quels que soient leurs niveaux, permettent aux collaborateurs d'acquérir un socle de compétences comportementales transverses. Ces compétences préserveront leur employabilité si le métier qu'ils occupent venait à disparaître dans de futures transformations de l'entreprise.

→ Avec la prise d'importance de la notion de compétence dans les parcours de carrière actuels, il devient également nécessaire de s'interroger sur la façon dont elle est mesurée dans le monde de l'entreprise. On recense trois grandes méthodes majoritairement utilisées. La première est l'évaluation via un questionnaire technique, c'est-à-dire l'évaluation par un outil. La seconde est un auto-positionnement du collaborateur, c'est-à-dire par soi-même. La dernière est de se faire juger par des personnes de son environnement, supérieur hiérarchique ou collègues, autrement dit l'évaluation par autrui. Il est important de préciser qu'idéalement la mesure d'une compétence doit être effectuée en deux temps. La première « à chaud », juste après l'acquisition afin de s'assurer d'un socle de savoirs solide. La seconde quelques mois plus tard, « à froid », afin de s'assurer de la persistance de celui-ci et dans une moindre mesure de son développement à la pratique.

¹ Qui sont liées au processus d'acquisition de connaissances

² Définition de R. Brien (1997) : « un ensemble de savoirs et de savoir-faire, généraux et particuliers, utilisés lors de la planification et de l'exécution d'une tâche donnée »



- ➔ Nous nous proposons dans cette partie de commencer par étudier quelles sont les compétences cognitives transverses à tous les métiers et cruciales dans le fonctionnement de la banque de 2025. Nous nous intéresserons, par la suite, aux compétences spécifiques métiers, en détaillant les évolutions attendues.



UN NOUVEL ENSEMBLE DE COMPÉTENCES NECESSAIRE A TOUS LES METIERS EN 2025

Les compétences cognitives nécessaires à tous les métiers

Les compétences nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers de la banque en 2025 sont des compétences d'ordre cognitives. Nous en avons dégagé huit au total

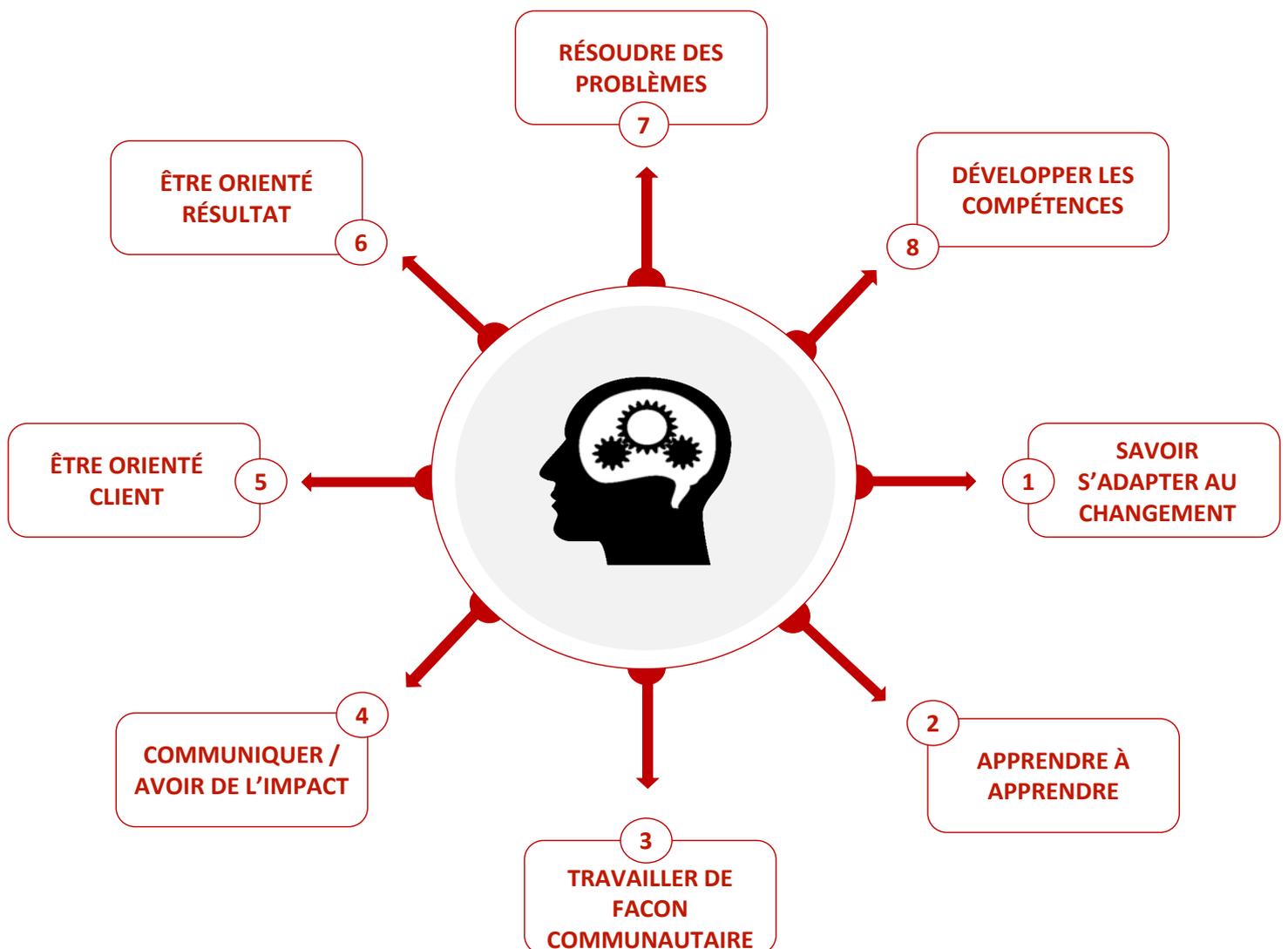


Figure 6 - Les 8 compétences cognitives nécessaires en 2025

→ **Chacune de ces compétences peut être déclinée en quatre niveaux de maîtrise.**

Le premier niveau décrit une maîtrise sommaire correspondant à un niveau novice, tandis que le dernier niveau décrit une maîtrise complète correspondant à un niveau confirmé.

Ces compétences sont parfois connues et utilisées à des niveaux différents suivants les établissements mais aucune d'entre elles n'est actuellement utilisée dans le référentiel de l'Observatoire.

L'intérêt d'un référentiel ne contenant que huit macro-compétences est double : il est facilement assimilable par les opérationnels et plus facile à décliner et suivre pour les managers et chefs d'équipe.

→ **Chacune des compétences décrites ici peut être détaillé en sous compétences plus spécifiques.**

Par exemple « travailler de façon communautaire » demande de comprendre et maîtriser les enjeux collectifs, savoir prendre en compte les enjeux collectifs, savoir travailler en équipe, savoir-faire preuve de pédagogie, savoir respecter la confidentialité de certaines informations...

#1 SAVOIR S'ADAPTER AU CHANGEMENT



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Occuper un rôle moteur dans la transformation de son entreprise et définir les orientations de ses équipes pour mener à bien cette transformation (gérer le nomadisme accru de ses équipes, accompagner le déploiement des interfaces hommes-machines...).	S'appuyer sur sa compréhension précise des évolutions de son métier pour participer activement à la transformation de son entreprise. Porter les orientations auprès de ses collègues pour accompagner la transformation.	Savoir s'appropriier les transformations de son métier et de son entreprise. S'y adapter en intégrant leurs impacts dans son activité au quotidien.	Connaître les grandes évolutions de son métier (liées à l'Intelligence Artificielle, la Data, la Blockchain...) et les orientations stratégiques de son entreprise.

#2 APPRENDRE À APPRENDRE



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
<p>Mettre en place et adapter en continu un plan d'évolution à long terme, personnalisé en fonction de son profil et des évolutions métiers. Acquérir de manière autonome de nouveaux savoirs en utilisant tous les outils à sa disposition (suivi de formations externes, d'évènements spécialisés, MOOC...) ou en interrogeant des experts.</p>	<p>Avoir une vision à long terme du développement de ses performances et de ses compétences et savoir la décliner en plans d'action concrets. Être à l'écoute des mutations de son métier et au sein de son secteur d'activité par une veille permanente.</p>	<p>Savoir évaluer ses besoins en formation, définir des objectifs de progression et en parler spontanément à son manager. Ecouter les feedbacks éventuels et s'inscrire dans une volonté d'amélioration continue.</p>	<p>Savoir identifier ses compétences et sources de progression. Consulter l'offre de formation de son entreprise pour préparer les entretiens avec son manager / RH.</p>

#3 TRAVAILLER DE FAÇON COMMUNAUTAIRE



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
<p>Savoir animer un réseau de parties prenantes internes comme externes, en initiant des synergies entre les acteurs impliqués. Être garant de son développement et de sa réussite en identifiant des solutions aux difficultés pouvant émerger et en étant capable de rebondir sur les éventuels échecs.</p>	<p>Savoir organiser et faciliter un travail commun requérant des expertises diverses autour d'un objectif partagé, en favorisant l'entraide et la coopération. Savoir construire un réseau sur lequel s'appuyer.</p>	<p>Connaître les objectifs de son équipe et y contribuer activement en favorisant les intérêts de l'équipe à ses résultats personnels. Être capable d'identifier les problématiques nécessitant une expertise complémentaire et travailler avec d'autres collègues pour y répondre.</p>	<p>Connaître son rôle au sein d'une équipe et les compétences de ses collègues afin de renforcer les complémentarités au sein d'une équipe.</p>

#4 COMMUNIQUER / AVOIR DE L'IMPACT



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Savoir faire évoluer son discours et sa posture en fonction de ses objectifs et des retours de son interlocuteur afin de l'influencer dans le sens désiré.	Savoir structurer son argumentation et adapter sa posture à son interlocuteur afin qu'il comprenne et s'approprié les idées (niveau de langage, formulation des arguments, communication non verbale...).	Savoir présenter une idée structurée en entretien, au cours d'une intervention/réunion ou dans un document (mail, note...), au sein ou en dehors de son équipe.	Savoir présenter une idée en utilisant un langage clair et concis à l'oral comme à l'écrit

#5 ÊTRE ORIENTÉ CLIENT



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Être capable d'accompagner ses clients dès la définition de leur besoin en leur proposant les solutions les plus adaptées. Assurer une écoute active de leurs besoins et nouer des relations de confiance fortes et durables fondées sur la création de bénéfices mutuels à long terme.	Être capable d'anticiper les besoins de ses clients et mettre en place des actions visant à garantir la satisfaction des clients et à les fidéliser dans une relation durable.	Savoir approfondir les besoins de ses clients afin de cerner précisément leurs attentes, exprimées ou non. Faire preuve de proactivité auprès des clients en leur proposant des solutions permettant d'améliorer la qualité de service.	Comprendre les besoins exprimés par ses clients et y répondre de façon rigoureuse et conforme à leurs attentes.

#6 ÊTRE ORIENTÉ RESULTAT



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Atteindre un niveau de performance faisant référence et travailler quotidiennement à l'amélioration de la performance de ses équipes. Savoir évaluer la cohérence des ressources internes (optimisation) et le besoin en ressources externes en fonction du résultat attendu.	Faire preuve de proactivité au quotidien pour maximiser sa performance et celle de ses équipes. Savoir définir les ressources nécessaires pour atteindre un objectif, évaluer leur retour sur investissement et planifier leur utilisation dans le temps.	S'efforcer d'améliorer constamment sa performance individuelle. Savoir répartir des ressources entre différents membres d'une équipe pour garantir l'atteinte des objectifs collectifs et individuels.	Mener à bien ses tâches avec rigueur et méthode. Être capable, quand nécessaire, d'utiliser à bon escient les moyens à sa disposition pour atteindre ses objectifs.

#7 RÉSOUDRE LES PROBLÈMES



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Avoir un rôle de leader de la définition du problème jusqu'à sa résolution, en se différenciant par sa créativité et sa capacité à penser hors du cadre. Savoir accompagner le déploiement des solutions retenues et les adapter selon la situation et les résultats obtenus. Faire preuve d'un questionnement permanent et d'esprit d'initiative pour alerter en interne sur les problèmes pouvant apparaître.	Remettre continuellement en cause ce qui existe pour anticiper l'apparition de problèmes. Avoir un rôle moteur dans la résolution des problèmes existants (en s'aidant au besoin d'outils spécifiques : rapports d'Intelligence Artificielle...). Sélectionner les solutions adéquates et les mettre en œuvre.	Savoir définir et valider l'existence d'un problème. En identifier sa source, trouver les données pertinentes et contribuer à l'élaboration de premiers axes de résolution en faisant appel à des solutions innovantes.	Savoir participer à la résolution d'un problème simple en prenant en compte le contexte. Faire preuve d'observation et d'écoute pour avoir à sa disposition toutes les données sur le problème.

#8 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES



CONFIRMÉ	AVANCÉ	INTERMÉDIAIRE	NOVICE
Anticiper les sources de progression de ses collègues, à court et à plus long terme. Avoir un rôle moteur dans la détection de leurs faiblesses et la proposition de plans d'accompagnement concrets pour améliorer leurs compétences. Être capable de répondre à leurs questions concernant les offres de formation les plus adaptées à leur profil.	Détecter les faiblesses de ses collègues et leur proposer des plans de formation adaptés. Se renseigner sur leurs difficultés et proposer son aide de manière proactive même sur des problèmes qui ne relèvent pas directement de son domaine de compétences.	Aider de manière proactive ses collègues sur les problèmes relatifs à son domaine de compétences, lorsqu'on détecte qu'ils sont en difficulté.	Aider ses collègues sur les problèmes relatifs à son domaine de compétences, lorsque ceux-ci en font la demande.

→ Il est indéniable que la période que nous vivons est **assimilable à une troisième révolution industrielle.**

Cette dernière modifie notre façon de valoriser le capital humain des entreprises. **Le travail humain devient complémentaire à celui de nouveaux outils** qui ont fait leur apparition, comme l'intelligence artificielle, les robots ou la blockchain.

Pour se faire les collaborateurs devront **faire preuve de créativité**, capacité que les machines ne maîtriseront pas à court ou moyen terme. Les collaborateurs devront **faire preuve d'empathie** pour remettre l'humain et ses attentes au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Il faudra **adopter au maximum une vision systémique des problèmes**, adopter une vision d'ensemble et ne plus se contenter de tâches segmentées, ne tenant pas compte des contraintes et enjeux des autres fonctions de l'entreprise¹. La partie suivante s'efforce d'éclairer ces évolutions.

¹ *Propos extraits du livre la comédie (in)humaine, Nicolas Bouzou et Julia de Funès, 2018*

Ces compétences sont-elles maîtrisées par les collaborateurs des banques ?

- L'étude de l'écart entre le niveau de maîtrise actuel des compétences cognitives par les collaborateurs du secteur bancaire et celui qu'il faudra atteindre en 2025, laisse apparaître de fortes disparités. S'il est indéniable que les évolutions à venir entraîneront une montée en compétences généralisée, les transformations n'en sont pas au même niveau dans tous les secteurs.

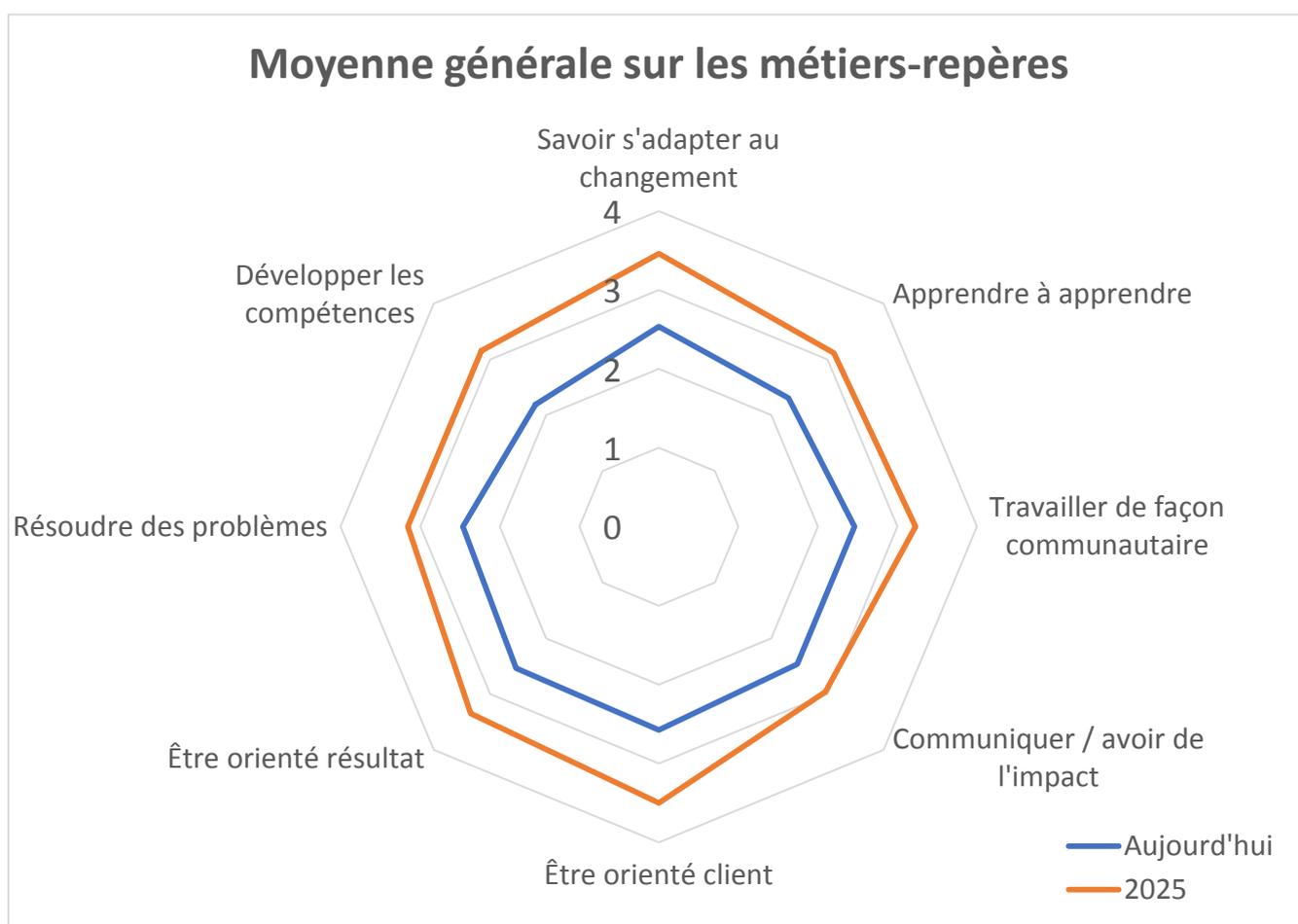


Figure 7 - Moyenne des positionnements des 26 métiers-repères sur les 8 compétences cognitives (aujourd'hui et à 2025)

➔ Les métiers de la force de vente ne connaîtront par exemple pas de bouleversement dans le niveau de maîtrise nécessaire à l'exercice de leurs métiers. Ils devront essentiellement s'attacher à renforcer leur adaptabilité pour faire face aux bouleversements réguliers de leurs activités, apprendre à se former eux-mêmes de manière régulière et aider leurs collègues à développer leurs compétences.

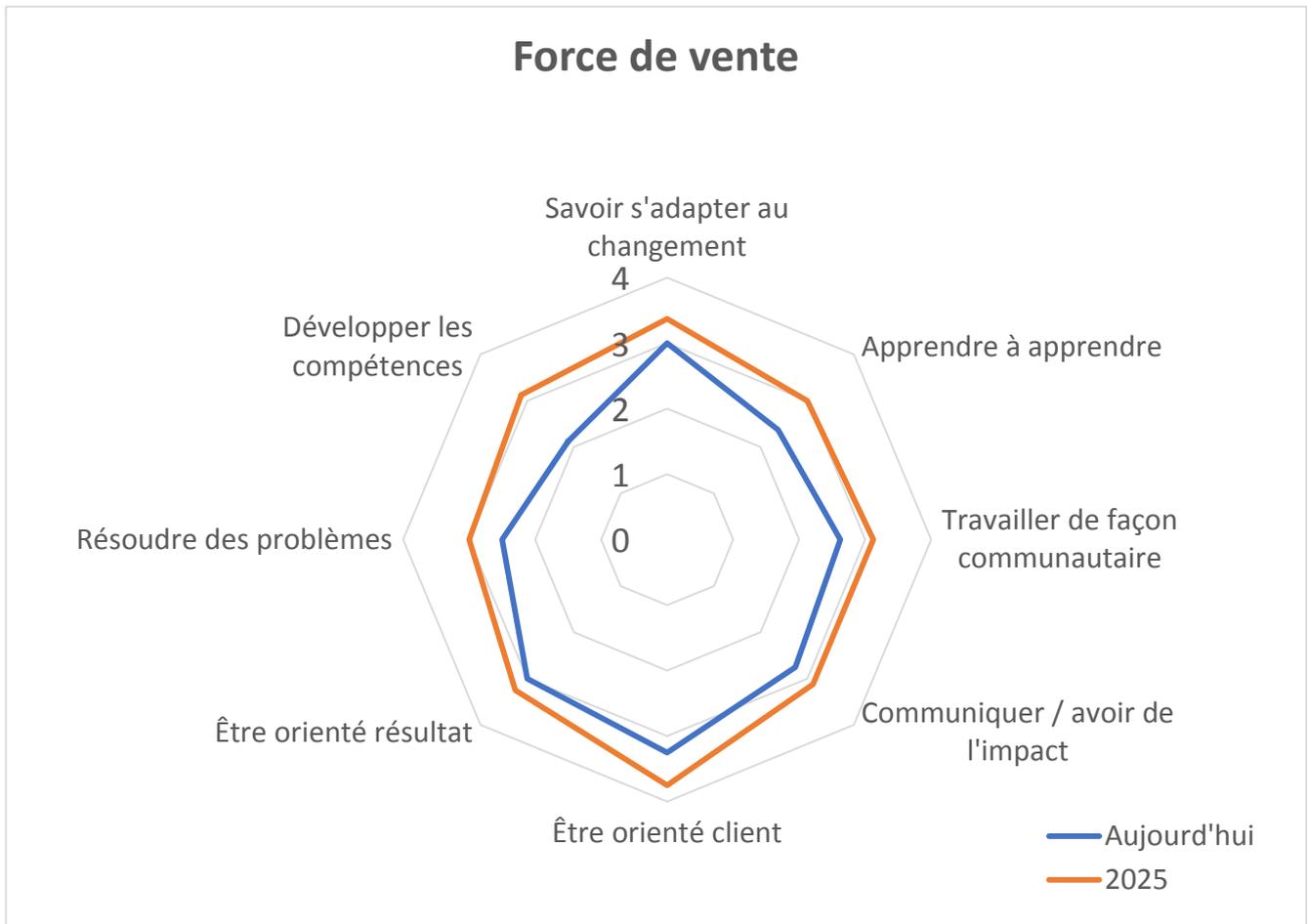


Figure 8 - Moyenne des positionnements des métiers de la force de vente sur les 8 compétences cognitives (aujourd'hui et à 2025)

- Les métiers des traitements, constitués des collaborateurs occupants actuellement les back-offices et les services IT, vont en revanche demander un niveau de maîtrise des compétences cognitives autrement plus important en 2025. Ces métiers reposaient en effet sur une forte maîtrise technique et vont désormais demander une posture orientée vers le client (qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise). Ils devront renforcer leur adaptabilité, travailler de façon plus communautaire mais également être en mesure d'expliquer et de présenter à leurs collègues les résultats des traitements effectués. L'évolution technologique leur demandera de se concentrer sur la résolution des problèmes complexes, que la machine n'aura pas su traiter.

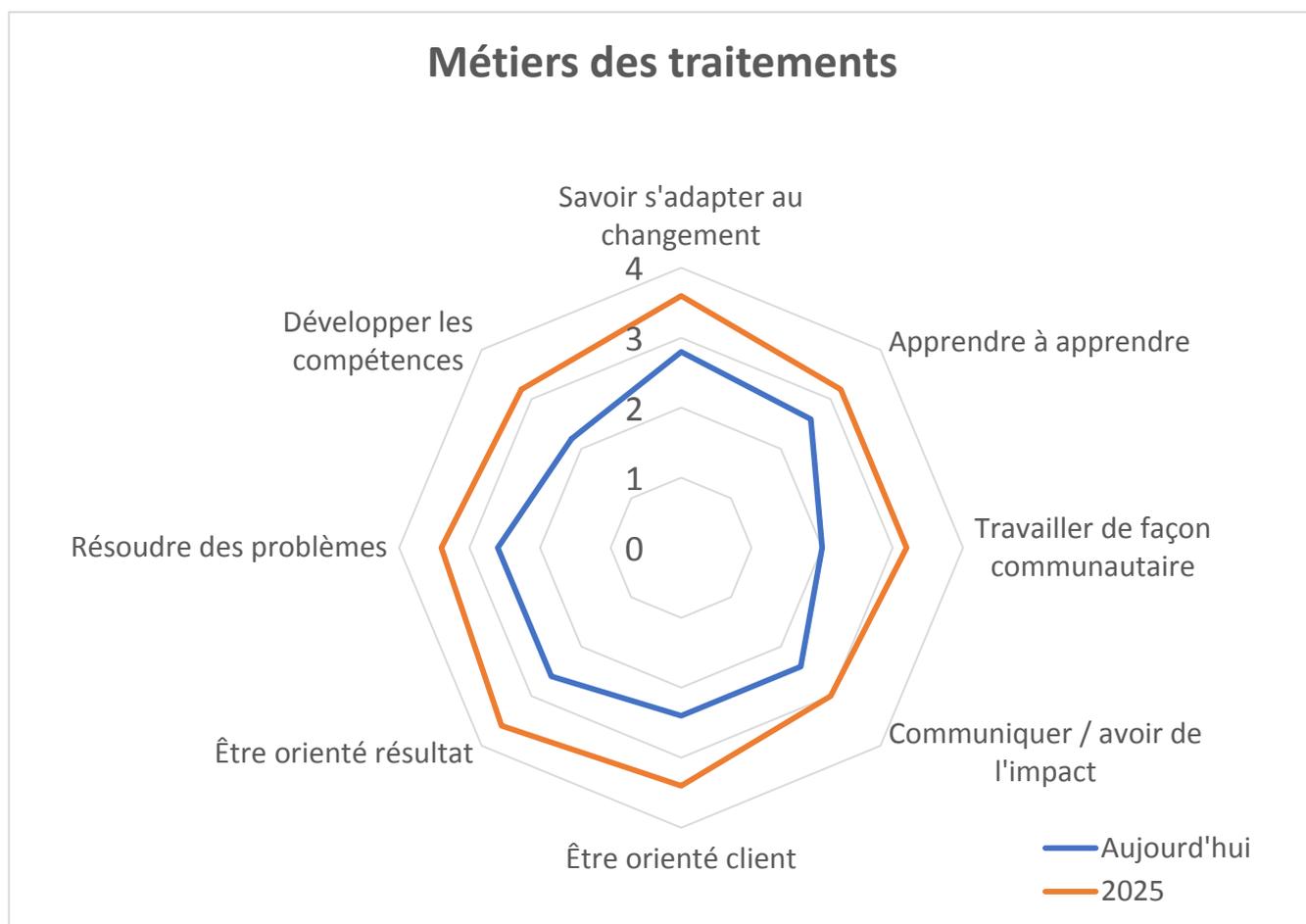


Figure 9 - Moyenne des positionnements des métiers des traitements sur les 8 compétences cognitives (aujourd'hui et à 2025)

- L'exercice des métiers dans les fonctions support va lui aussi demander un accroissement de certaines compétences cognitives. Les collaborateurs devront s'attacher à développer régulièrement leurs compétences pour suivre les évolutions technologiques et les nouvelles attentes des salariés. Leur travail sera, comme pour les fonctions de traitement, recentré sur le traitement de problématiques complexes, que la machine aura rejetée.

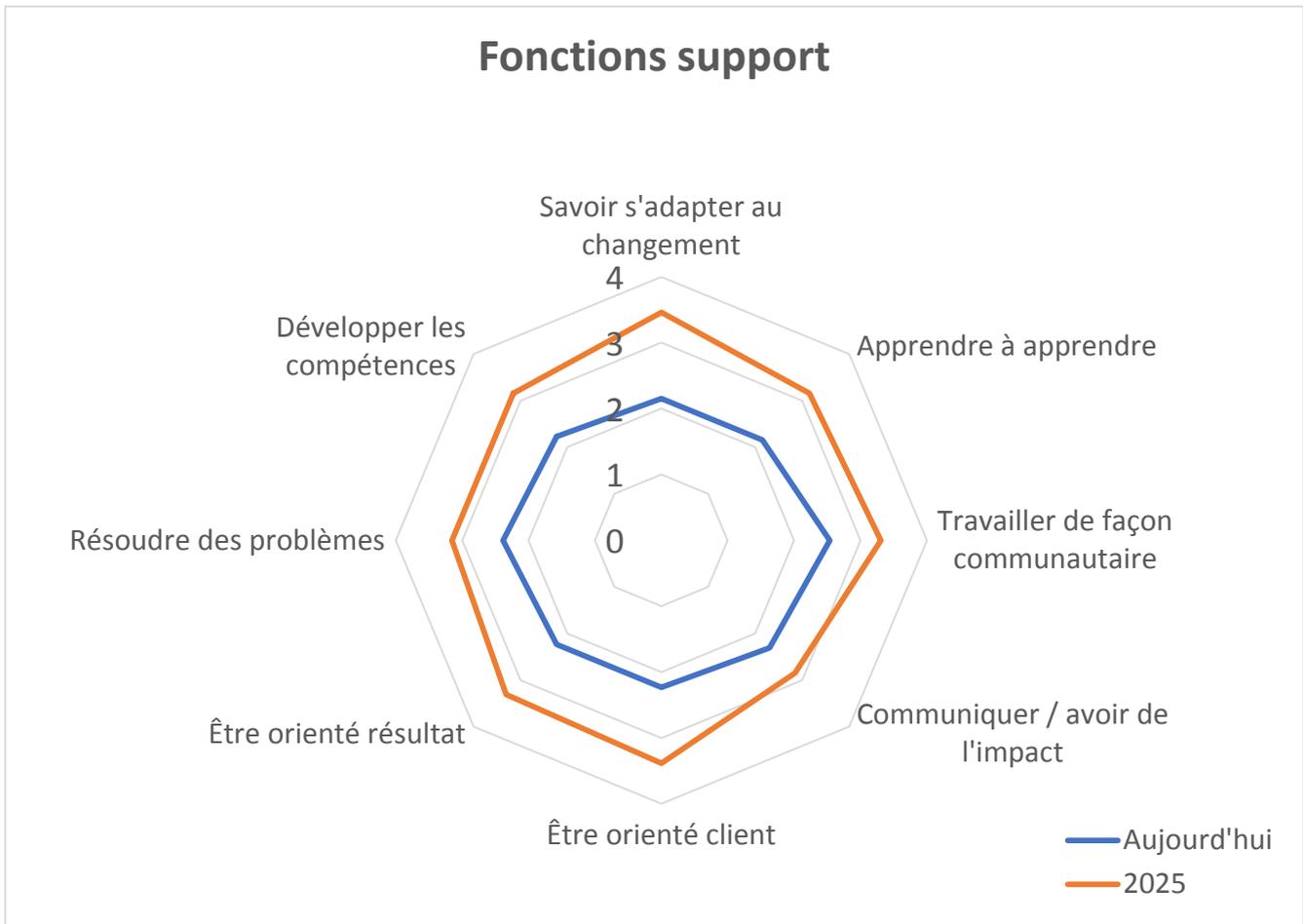


Figure 10 - Moyenne des positionnements des fonctions support sur les 8 compétences cognitives (aujourd'hui et à 2025)

Les évolutions détaillées de chaque métier-repère sont décrites dans les fiches métiers en annexe de ce document.

ÉVOLUTION POUR LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À CHAQUE MÉTIER

De manière générale, pour effectuer les missions nécessaires à l'exercice de leurs métiers, les collaborateurs du secteur bancaire vont devoir renforcer leurs compétences techniques. Cette montée en compétences va devoir s'effectuer sur un laps de temps relativement court, pour répondre aux nouveaux impératifs édictés par les transformations du secteur.

Les compétences en déclin d'ici 2025

- Du fait de l'automatisation progressive des processus de traitement des opérations, une grande partie des **procédures administratives et comptables** seront traitées directement par la machine, sans intervention humaine. Elles ne seront donc plus maîtrisées par les collaborateurs du Back-Office concernés. Ils auront des activités qui concerneront la gestion des exceptions, rejetées par l'intelligence artificielle. La disparition de ces activités souvent répétitives et chronophages permettra aux collaborateurs de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les contrôles seront eux aussi certainement majoritairement effectués par la machine dans les prochaines années. Les **techniques d'analyse de risque** n'auront donc plus besoin d'être maîtrisées que par une petite proportion de collaborateurs. De même, l'arrivée des assistants personnels et l'essor généralisé des outils intelligents permettront aux collaborateurs d'abandonner progressivement certaines de leurs **connaissances en organisation et planification de leurs activités sur leur temps de travail**.
- Dans de nombreux pans d'activités, des tableaux de bord seront générés automatiquement et faciliteront le suivi des objectifs quotidiens des collaborateurs. Dans les métiers de la force de vente, des recommandations sur les **produits adaptés** aux clients et sur les **conditions d'application** seront fournies par les outils d'intelligence artificielle. L'analyse d'une situation donnée sera donc facilitée et les collaborateurs pourront se concentrer sur la personnalisation de cette solution, dans l'objectif de renforcer l'expérience vécue par les clients. Une fois la vente effectuée, son traitement sera directement géré par la machine (collecte et vérification des pièces justificatives par exemple).
- Autre avancée permise par le développement technologique, **la plupart des travaux de veille** (sur les évolutions réglementaires, au niveau juridique, sur les nouvelles solutions et les nouveaux acteurs d'un marché) seront automatisables. Chaque collaborateur pourra facilement personnaliser ses attentes sur son ordinateur et recevra une note regroupant les résultats de la veille, chaque matin, en prenant possession de son poste de travail.
- Du fait de l'aplatissement progressif des lignes hiérarchiques, les **techniques de management reposant sur l'autorité et le leadership** devraient être graduellement abandonnées dans les prochaines années.



Les compétences à renforcer d'ici 2025

- ➔ Bien évidemment, la tendance numérique actuelle va se poursuivre et il sera impératif de **maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs** pour exercer un métier dans la banque d'ici 2025. La multiplication des réseaux sociaux et des outils de partage d'information aussi bien internes qu'externes à l'entreprise demandera également une certaine **maîtrise des risques liés à l'e-réputation**. On demandera d'ailleurs certainement aux collaborateurs d'être en mesure de **savoir interagir sur les réseaux sociaux et autres communautés en ligne** (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.).
- ➔ Les clients seront en attente d'une relation privilégiée avec un conseil de qualité. Il sera donc impératif de **diffuser la culture de la satisfaction client** au sein des équipes. Pour être en mesure de fournir un niveau d'expertise suffisant, les conseillers devront **connaître le secteur d'activité des clients et connaître le tissu économique local**. Ce dernier point leur permettra également d'adresser les problématiques de RSE, en soutenant des initiatives locales notamment, qui sont une attente importante de certains clients. Les **compétences en communication** seront plus que jamais clés, à l'écrit comme à l'oral. Il faudra notamment être en mesure d'**adapter son discours au canal utilisé et savoir être pédagogue** pour expliquer précisément les subtilités de certains produits complexes.
- ➔ Avec l'aplatissage des lignes hiérarchiques, le rôle des managers sera davantage un rôle de coach. Il devra donc **veiller à la qualité de processus de son unité** et assurer une continuité du service délivré, quelle que soient les conditions. Il devra notamment s'adapter et modifier le fonctionnement de son équipe pour répondre aux évolutions réglementaires. **Le management sera certainement davantage participatif avec une dimension d'accompagnement psychologique**.
- ➔ La démocratisation du travail à distance, sur des plages horaires plus variées demandera au manager de **maîtriser certaines techniques et outils de management à distance**. Plus que jamais, il devra **porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire** pour lequel il travaille.



Les nouvelles compétences à maîtriser d'ici 2025

Trois grands types de nouvelles compétences seront à maîtriser d'ici 2025. Elles sont issues des nouvelles attentes en matière de relation client, des nouveaux modes de travail et de l'essor des nouvelles technologies.

- Tout d'abord, de nouvelles compétences concernant la relation client seront à maîtriser. Le collaborateur devra **savoir faire preuve de proactivité dans ses interventions pour anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes**. Communiquant avec le client via différents outils (physiquement, via un chat, en visio-conférence...), il devra **savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé, mais aussi en fonction du profil client établi par l'Intelligence Artificielle**. Dans l'objectif de faire de la banque un partenaire de référence, le collaborateur devra **savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprises**. Surtout, il devra **savoir faire preuve d'écoute et d'empathie** afin de recréer une relation de confiance. Cette compétence deviendra primordiale dans le recrutement des futurs chargés en relation client, comme nous le confirme **un responsable des ressources humaines¹** : « *J'embauche des candidats issus de l'hôtellerie comme de chez Decathlon, car nous recherchons une "empathie client" chez nos conseillers et une capacité d'adaptation davantage que la compétence en matière de produits bancaires* ».

La maîtrise de ces nouvelles compétences concernera principalement les **chargés de clientèle (professionnels / particuliers / entreprises)** et le **conseiller en patrimoine, ainsi que le nouveau métier de spécialiste de la relation client**.

- Le renouvellement des modes de travail demandera aussi de maîtriser des compétences qui ne sont pas souvent exigées aujourd'hui. **Maîtriser l'agilité organisationnelle** deviendra une compétence encore plus recherchée. La multiplication des projets transverses demandera de **savoir créer des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues**. Pour ce faire, il sera nécessaire de **connaître les différentes expertises métiers et de savoir où les trouver**. Le collaborateur en charge de ce projet devra, en plus de **savoir l'appréhender et le mener à bien, être capable de donner du sens et d'insuffler une vision** pour mobiliser une équipe souvent jeune et en quête de sens. De plus, la généralisation du travail en multisites imposera de **savoir optimiser la gestion du personnel pour satisfaire la clientèle**. Les collaborateurs multisites devront **savoir prendre l'information directement sur le terrain et faire face à un environnement complexe ainsi qu'à de nouveaux contextes**. Que ce soit pour la multiplication des projets transverses ou pour la généralisation du travail en multisite, l'enjeu pour les managers sera de **savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur qui ne dépend pas de son équipe**.

La maîtrise de ces nouvelles compétences impactera donc tous **les métiers confrontés à des activités de management**.

¹ Quand les banques recrutent leurs conseillers dans l'hôtellerie et la grande distribution, Véronique Chocron, Le Monde Economie

- Enfin, de nombreuses nouvelles compétences liées à l'émergence des nouvelles technologies seront à maîtriser en 2025. Par exemple, la Blockchain demandera **d'avoir une connaissance de base de la technologie**, voire de la maîtriser pour certains métiers (les métiers de l'informatique notamment) directement confrontés à la construction de projets Blockchain. Les conseillers en gestion de patrimoine devront eux **maîtriser les nouveaux patrimoines immatériels comme les cryptomonnaies**, pour pouvoir élargir la palette d'investissements qu'ils proposeront à leurs clients. La multiplication des outils d'aide à la vente et d'interprétation de larges masses de données demandera, notamment pour les chargés de clientèle (professionnels / particuliers / entreprises) de **savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'Intelligence Artificielle**.
- Outre la Blockchain et l'Intelligence Artificielle, l'émergence du Big Data demandera une foule de nouvelles compétences, en particulier pour les métiers de la Data (expert en mégadonnées, chargé de la sécurité des données, responsable traitement des données). Ils devront **savoir exploiter la masse d'informations et utiliser les anciens projets**. Pour ce faire, il leur sera nécessaire de **maîtriser les outils et techniques de data management** (traitement et contrôle des données) et, pour exploiter au maximum les capacités du Big Data, de **savoir travailler sur de la donnée non structurée**. En lien constant (ou intégrés¹) avec la DSI, les métiers de la Data devront **savoir utiliser les bibliothèques disponibles et savoir industrialiser les traitements en lien avec les services SI**. Cette prépondérance des compétences techniques dues aux nouvelles technologies ne doit pas faire oublier le caractère
- lucratif de l'exploitation des données ; c'est pourquoi il faudra nécessairement **comprendre l'intérêt pour les enjeux business**. Les nouvelles compétences liées au Big Data soulèvent aussi des enjeux de sécurité inédits : certains métiers (particulièrement le chargé de sécurité des données) devront **disposer de connaissances solides en informatique, en cybersécurité et sur les outils biométriques**. Ils devront également **maîtriser les techniques de chiffrement et de cryptage** et plus généralement **maîtriser les nouvelles technologies qui peuvent renforcer la sécurisation des données**. Côté juridique, il faudra **connaître les nouveaux risques liés à la marchandisation des données, les problématiques liées à l'exploitation de la donnée** et, pour quelques métiers (comme le juriste spécialisé Data), **maîtriser le droit des NTIC et la réglementation sur la protection des données personnelles**.
- On voit donc que les compétences demandées par la plupart des métiers de la banque seront concernées par l'émergence des nouvelles technologies : il faudra, de manière plus générale, avoir le **sens du digital**.
- L'apparition de ces nouvelles compétences est source de **difficultés de recrutement particulières** pour les établissements bancaires. En effet, ces compétences ne sont pas spécifiques au domaine bancaire et sont recherchées par la plupart des entreprises. Or **les banques ont parfois du mal à rivaliser avec d'autres entreprises en termes d'image** et peinent donc à recruter des experts dans certains domaines clés, comme les risques cybers ou les paiements.

¹ Les nouveaux métiers de la Data, page 70 de cette étude

Les leviers d'accompagnement à mobiliser





- ➔ Les différentes évolutions identifiées auront des conséquences différenciées d'une part sur l'évolution des métiers et d'autre part sur les compétences demandées pour les exercer. Quels sont les leviers d'accompagnement qui peuvent être mises en place afin d'accompagner les collaborateurs actuels des banques vers ce que sera leur rôle en 2025.



Transformer l'organisation pour promouvoir les compétences relationnelles

➔ Les attentes des Ressources Humaines ont vu se succéder trois phases¹ dans les entreprises.

- Pendant longtemps s'est d'abord imposé la qualification : il suffisait d'être capable de remplir correctement les tâches liées au poste occupé.
- Plus tard, c'est la compétence qui fut recherchée : il s'agissait de recruter des profils non seulement qualifiés, mais disposant également de qualités propres (autonomie, responsabilité, créativité).

• Désormais, le paradigme dominant est celui du talent : en plus de la compétence, les candidats recherchés doivent disposer de qualités relationnelles.

La maîtrise de ces compétences relationnelles, au premier rang desquelles l'empathie client, revêt donc une importance sans cesse croissante pour les banques. Il s'agit alors de mettre en œuvre les leviers d'accompagnement adéquats pour favoriser le développement de ces compétences relationnelles chez un maximum de collaborateurs de l'entreprise, pour restaurer l'image d'une banque de confiance proche de ses clients².

LEXIQUE

Empathie client : fait pour un collaborateur de parvenir à se projeter dans la situation du client. Attention, il ne s'agit pas d'éprouver de la sympathie ou de la compassion pour le client.

➔ **L'empathie client est difficile à développer à cause de la réglementation qui oblige à considérer chaque prospect comme un suspect.**

Par exemple, si un individu effectue un retrait important, il est fraudeur potentiel et doit immédiatement faire l'objet de contrôles. « **L'enjeu pour la banque est donc de trouver des manières de contrebalancer cette méfiance née de la réglementation, afin de montrer qu'elle accorde sa confiance au client** » explique Philippe Morel³. Il pointe par exemple la différence des taux de satisfaction client entre le service client de la MAIF et celui des autres assurances. Chez la mutuelle française existe la règle de l'« a priori de bonne foi » lorsque le client commet une erreur, ce qui amène une bienveillance accrue de la part des opérateurs lorsqu'ils traitent des dossiers complexes. Les collaborateurs ne pourront donc pas développer l'empathie client si les règles de fonctionnement des banques ne s'adaptent pas en conséquence. Or, le témoignage de cette confiance ne dépend pas uniquement du salarié lui-même : elle est aussi profondément liée à l'organisation dans laquelle il s'insère. C'est pourquoi la création d'un contexte favorable, dont nous allons détailler ici les modalités, permettra aux collaborateurs de développer cette empathie client et de faire sentir au client qu'il est avec un partenaire qui lui accorde toute sa confiance.

¹ Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain D'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et Président du conseil scientifique d'Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

² Cf. L'évolution de la relation client dans l'hôtellerie, ou un exemple de différenciation après l'arrivée de nouveaux acteurs, page 37 de cette étude

³ Interview réalisée par HTS Consulting le 15 juin 2018. Philippe Morel est l'ancien Président des espaces de coworking Nextdoor

➔ **Nous l'avons montré, l'entreprise du futur devra faire travailler ensemble des hommes de talent.**

Ces collaborateurs, au profil spécifique, devront bénéficier de certaines latitudes dans leurs actions. Cela suppose donc la mise en place d'un système de contrôle affaibli, laissant la part belle à la confiance.

Or, les outils informatiques dont disposent les salariés des différentes entités bancaires n'ont bien souvent pas été conçus pour être au service de l'utilisateur, mais comme un moyen de le contrôler. On va donc demander aux collaborateurs d'être autonomes et responsables tout en réduisant leurs possibilités. Une des conditions de réussite de la transformation qui traverse actuellement le secteur bancaire viendra donc certainement de l'amélioration du système homme-machine et non pas simplement du bon développement technique des outils. Le basculement dans l'organisation des prochaines années impliquera de revoir le fonctionnement de ces outils de contrôle. Les collaborateurs étant désormais recrutés selon le principe du *talent*¹, ils seront capables de travailler ensemble selon des modalités nouvelles qui n'obéissent pas forcément aux processus mis en place et contrôlés par les outils informatiques.

« **Tout l'enjeu des prochaines années sera donc de transformer ces outils de contrôle en outils au service des utilisateurs finaux** » explique Alain d'Iribarne², « **afin de pouvoir créer un contexte collaborateur de confiance qui favorisera le développement de l'empathie client** ».

➔ **L'encadrement devra être sensibilisé sur son rôle clé dans la création d'un contexte de confiance.**

Ainsi, toutes les formations visant à développer la confiance du collaborateur envers le client sont inutiles si le collaborateur lui-même n'est pas dans un contexte de confiance. Autrement dit, c'est au manager de créer ce contexte favorable en accordant sa confiance et en laissant des libertés. Il doit être transparent et honnête, annoncer et respecter ses engagements, se montrer clair dans les objectifs assignés, rester cohérents entre les paroles et les actes, développer l'autonomie des collaborateurs, accepter de recevoir des feedbacks et en donner³. Ces managers, pour transmettre la confiance, devront eux-mêmes se trouver dans des situations de confiance. C'est pourquoi chaque échelon hiérarchique, jusqu'au sommet, devra promouvoir et impulser cette culture. Or,

comme le relève *l'ancien Président des espaces de coworking Nextdoor*⁴, « **les Comités Exécutifs sont aujourd'hui formatés à l'optimisation. Ils sont incapables de réintégrer une culture de la bienveillance. C'est d'ailleurs une des raisons expliquant le rejet assez massif de leurs actions** ». Le danger est que les meilleurs collaborateurs, capables de développer et de transmettre cette bienveillance, partent. Les changements organisationnels et culturels à opérer, à tous les niveaux hiérarchiques de la banque, sont donc massifs.

➔ **Un effort particulier devra être porté sur les échelons de management intermédiaires.**

Ces managers n'ont en effet bien souvent pas été fabriqués pour l'évolution du modèle actuel. Ce modèle suppose une forte montée en compétence des collaborateurs et donc une transmission de savoir importante de la part des responsables à leurs équipes. L'organisation de l'entreprise autour des filières d'expertise en sera d'ailleurs la parfaite illustration. C'est là qu'apparaît un paradigme que les banques devront s'efforcer de surmonter sous peine de voir leur transformation ralentie.

En valorisant les porteurs de la compétence, on diminue leur volonté de la transmettre aux autres puisque cela fera par la même occasion disparaître la source de leur valorisation.

¹ Concept développé dans l'introduction de cette partie

² Interview réalisée par HTS Consulting le 19 juillet 2018. Alain D'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et Président du conseil scientifique d'Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

³ *Cohésion d'équipe : instaurer la confiance*, Laurent Granger, manager-go.com

⁴ Interview réalisée par HTS Consulting le 15 juin 2018. Philippe Morel est l'ancien Président des espaces de coworking Nextdoor



Favoriser la montée en compétence

- ➔ **Les banques devront substituer l'évolution en expertises à l'évolution managériale pour retenir leurs collaborateurs.** En effet, si auparavant de nombreux métiers finissaient par avoir accès aux fonctions managériales, les offres de promotion sont aujourd'hui limitées. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène, parmi lesquels l'évolution de la pyramide des âges ou la transformation de l'organisation du secteur bancaire. Par exemple, les fusions actuelles entre les petites agences du réseau réduisent d'autant le nombre de postes de Directeur d'agence offerts. Pour manifester de la reconnaissance à leurs collaborateurs et les retenir au sein de l'entreprise, les banques devront donc refondre les modes de promotion. L'idée est de découper les segments de clientèle pour envisager des trajectoires fondées sur l'expertise. Au sein d'une même filiale, l'évolution se ferait donc selon le degré d'expertise reconnu (grade de junior, puis senior, etc.) et non selon le degré de management.
- ➔ **Cette montée en compétence devra s'accompagner d'un système de labellisation interne.** Cette dernière permettra de récompenser et d'identifier les grades d'expertise dans chaque domaine. Elle pourra être doublée de la mise en place de formations certifiantes, mises à jour régulièrement. Ces dernières seront certainement devenues obligatoires en 2025 ¹ et auront le double bénéfice d'être source de valorisation pour le collaborateur certifié et gage de confiance pour le client.
- ➔ **La montée en compétence devra se faire en tirant profit de dispositifs innovants.** Les nouveaux formats pédagogiques, alliant formation en présentiel et à distance, pourront être utilisés : il s'agit de questionnaires d'auto-apprentissage, MOOC, SPOC, jeux digitaux, etc. Ensuite, un réseau interne de partage d'expertises et de coaching pourra aussi être créé. Enfin, la possibilité de réaliser une mobilité externe temporaire pour monter en expertise sera généralisée d'ici 2025 grâce à l'utilisation d'outils tel ApiTalent², de Vis ma vie, d'expérience en start-up...

¹ Ce principe est déjà encouragé par la loi de mobilité volontaire sécurisée, cf. articles L1222-12 à L1222-16 du Code du travail

² Apitalent.fr

- ➔ **Attention : cette stratégie de montée en expertise des collaborateurs devra s'accompagner d'un maintien du niveau de formation initiale demandé.** La possibilité de faire progresser chaque individu en formation continue pourrait inciter, quand le recrutement est difficile, à abaisser les compétences minimales demandées. « **Ce serait une erreur** », prévient **Sandy Campart**¹, « **certes, la compétence cognitive apprendre à apprendre va gagner en importance, mais encore faut-il disposer de fondamentaux solides pour bien intégrer ces nouvelles connaissances** ». Par exemple, la compréhension du cadre législatif est indispensable pour anticiper les évolutions profondes qu'une nouvelle réglementation peut avoir sur la vente des produits. Autrement dit, la recherche de la capacité d'apprentissage chez les profils embauchés (afin de pouvoir les faire monter en expertise par la suite) ne doit pas masquer l'importance de la maîtrise des fondamentaux.
- ➔ **Pour conclure, il faut noter que le choix de faire monter en compétences ses collaborateurs sera, d'ici 2025, un véritable choix stratégique pour les banques.** En effet, les experts soulignent le danger de mettre en place des dispositifs de formation coûteux alors que la fidélité des collaborateurs envers leur employeur n'a jamais été aussi faible. Pourtant, « **plus aucun DRH ne redoute de former ses collaborateurs de peur qu'ils se fassent débaucher et qu'il n'y ait pas de retour sur investissement** » précise **Sandy Campart**². Face à l'absence de consensus, ce seront donc aux banques de décider si leur volonté d'excellence en matière d'expertise justifiera ou non ces coûteux investissements. Une solution intermédiaire sera la généralisation de clauses de dédit-formation dans les contrats de travail³ : les salariés ayant bénéficié d'une montée en expertise devront servir l'entreprise pendant une durée minimale, afin de rentabiliser l'investissement consenti par la banque dans cette formation.
- ➔ **Pour accompagner la montée en compétence générale et personnaliser le suivi apporté à chaque collaborateur, un passeport de suivi de formation individualisé pourra être mis en place.** Il favoriserait l'instauration de parcours de carrière spécifiques, favorisant une alternance de mobilités internes et externes. Les entités ayant mis en place des partenariats avec d'autres entreprises ou des start-ups, pourrait accélérer le développement de certaines compétences chez leurs collaborateurs, en les confrontant à de nouveaux challenges, assortis de nouvelles contraintes, dans un milieu différent.

¹et ² Interview réalisée par HTS Consulting le 13 juin 2018. Sandy Campart est directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé banque-finance-assurance à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen et membre de l'ADIM-BFA, qui fédère les cursus de formation en Banque Finance Assurance de 11 universités françaises.

³ Article L6325-15 du Code du Travail



Accompagner et sensibiliser sur les évolutions profondes qui affectent le système bancaire

→ L'accompagnement des collaborateurs sur les nouvelles technologies devra être renforcé.

Les réactions en ateliers confirment que certaines technologies font l'objet de méfiance ou d'une relative indifférence alors même qu'elles vont avoir un impact considérable sur l'évolution des métiers. Ainsi, les avancées permises par l'Intelligence Artificielle ont été considérées avec méfiance alors qu'elles constituent une opportunité d'enrichissement des tâches des collaborateurs sans précédent, par la suppression des activités répétitives ou à faible valeur ajoutée. De même, les impacts de la Blockchain ont souvent été niés par les collaborateurs. Par exemple, aucun des participants aux ateliers n'a considéré que la maîtrise de la Blockchain serait une compétence nécessaire dans le futur. Il semble que la complexité apparente de cette technologie entraîne un désintéressement des applications de celle-ci, ce qui pourrait se révéler néfaste à la bonne implémentation de processus utilisant la Blockchain d'ici 2025.

→ L'accompagnement des collaborateurs nécessitera de mettre en œuvre des actions spécifiques de sensibilisation.

Des réunions d'information devront être organisées pour sensibiliser, faciliter la prise de conscience et apaiser les craintes quant aux impacts des nouvelles technologies. Des ateliers participatifs avec les managers pourront également faciliter les échanges et désamorcer les idées reçues. De plus, la réalisation de supports pédagogiques (infographies, vidéos explicatives, fiches profils, etc.) devra permettre aux collaborateurs de mieux visualiser les évolutions attendues d'ici 2025 aussi bien en termes de compétences, de postures, d'outils et de missions.

→ Une fois que les collaborateurs auront pu identifier ce qu'ils doivent mettre en place pour évoluer vers les métiers de demain, des outils spécifiques et le management devront les accompagner vers cet objectif de progression.

Des outils, fondés sur des techniques variées (auto-déclaration de compétences, tests de connaissance, évaluation 360, etc.), permettront d'accompagner le collaborateur dans la réalisation de mini bilans de compétences. Ils permettront la mise en place d'un plan d'accompagnement individualisé (formations, coaching, parcours de carrière, etc.). Le manager supervisera la réalisation de ce plan d'accompagnement pour ses collaborateurs. Il suivra leur montée en compétence grâce à la tenue de points réguliers et à des applications type passeports de compétences. La démarche adoptée devra permettre au collaborateur de devenir acteur de son employabilité en l'aidant à construire un projet de carrière cohérent et adapté. Pour faciliter cette mise en œuvre, les passerelles de mobilité dans l'entreprise doivent être multipliées.

➔ **Les managers devront eux-mêmes être accompagnés, notamment pour maîtriser leur nouvelle posture de coach qui permettra de favoriser la conduite du changement au sein de leurs équipes.**

Ils devront être formés aux méthodes de compréhension de l'autre et de coaching (tests MBTI ou de debriefing 360°). Cela leur permettra de mieux comprendre les aspirations et les appétences de chacun pour mieux les accompagner. Des coachs internes pourront mettre en place l'accompagnement adapté à chacun. Pour les managers qui le demandent, des approches pédagogiques fondées sur l'apprentissage en situation réelle pourront également être mises en place. Enfin, la nouvelle posture de coach du manager ne pourra se passer d'un système d'information renouvelé, permettant une veille constante sur les activités de ses salariés et les nouvelles méthodes de management. Pour ce faire, des applications d'aide à la priorisation des messages, des générateurs de contenus élaborés par des communautés internes de veille et des outils communautaires devront être déployés. Les managers devront notamment être sensibilisés à la détection des signaux faibles chez les collaborateurs de leur équipe pour s'assurer que l'accompagnement fourni sera de qualité, quels que soient les changements à venir.

Conclusion

Nous venons de le voir, le secteur bancaire va devoir se réinventer dans les prochaines années. Les changements s'annoncent rapides et profonds, entraînant une refonte complète de certains pans d'activité. Il n'existe cependant aucune fatalité et la banque du futur sera construite par chaque établissement en fonction de sa stratégie et de son positionnement.

Pour mener la transition, une mobilisation des collaborateurs est nécessaire. Elle devra s'accompagner d'une montée en compétence généralisée avec notamment une accentuation du poids des compétences comportementales dans les compétences clés pour l'exercice des métiers bancaires. Les négociations GPEC seront donc d'une importance certaine pour anticiper au maximum les besoins. Elles devront combiner modèles négociatoires et quantitatifs pour parvenir à un accompagnement optimal de chaque salarié de manière à ne « laisser personne au bord de la route ».

Certains métiers en tensions 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 aux activités bancaires dans le futur.

Pour effectuer les nouvelles missions nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, les collaborateurs devront développer certaines compétences. Ils devront, pour être capable de s'adapter plus facilement aux évolutions de leur environnement, développer leur agilité et leur adaptabilité. En parallèle, les collaborateurs devront (ré-)apprendre à apprendre, renforcer leur autonomie et développer leur esprit d'initiative. Il leur faudra également être capable de travailler de manière plus transverse et coopérative, au sein d'équipes transdisciplinaires. Pour cela, Il faudra être capable d'interagir via des outils digitaux, sur différents canaux et parfois à distance. Les techniques de communication écrites et orales, outils nécessaires à un service client de qualité et à un travail en équipe efficace, devront pour cela être parfaitement maîtrisées. L'écoute active sera plus que jamais une des compétences clés pour réussir dans ses missions quotidiennes.

Les managers devront être davantage dans une posture de coachs et développer un management plus participatif avec une dimension d'accompagnement psychologique. Pour apporter une excellente expérience client ou collaborateur, les compétences techniques devront être maîtrisées dans chaque famille de métier (connaissance des produits et procédures, maîtrise des nouveaux outils, contrôles biométriques, travail avec ou en parallèle d'intelligences artificielles...). Les parcours de carrière vont évoluer et les collaborateurs devront se mobiliser et prendre en main la gestion de leurs expertises. Ils seront acteurs de leur employabilité, devront identifier leurs compétences et continuer à les développer au quotidien.

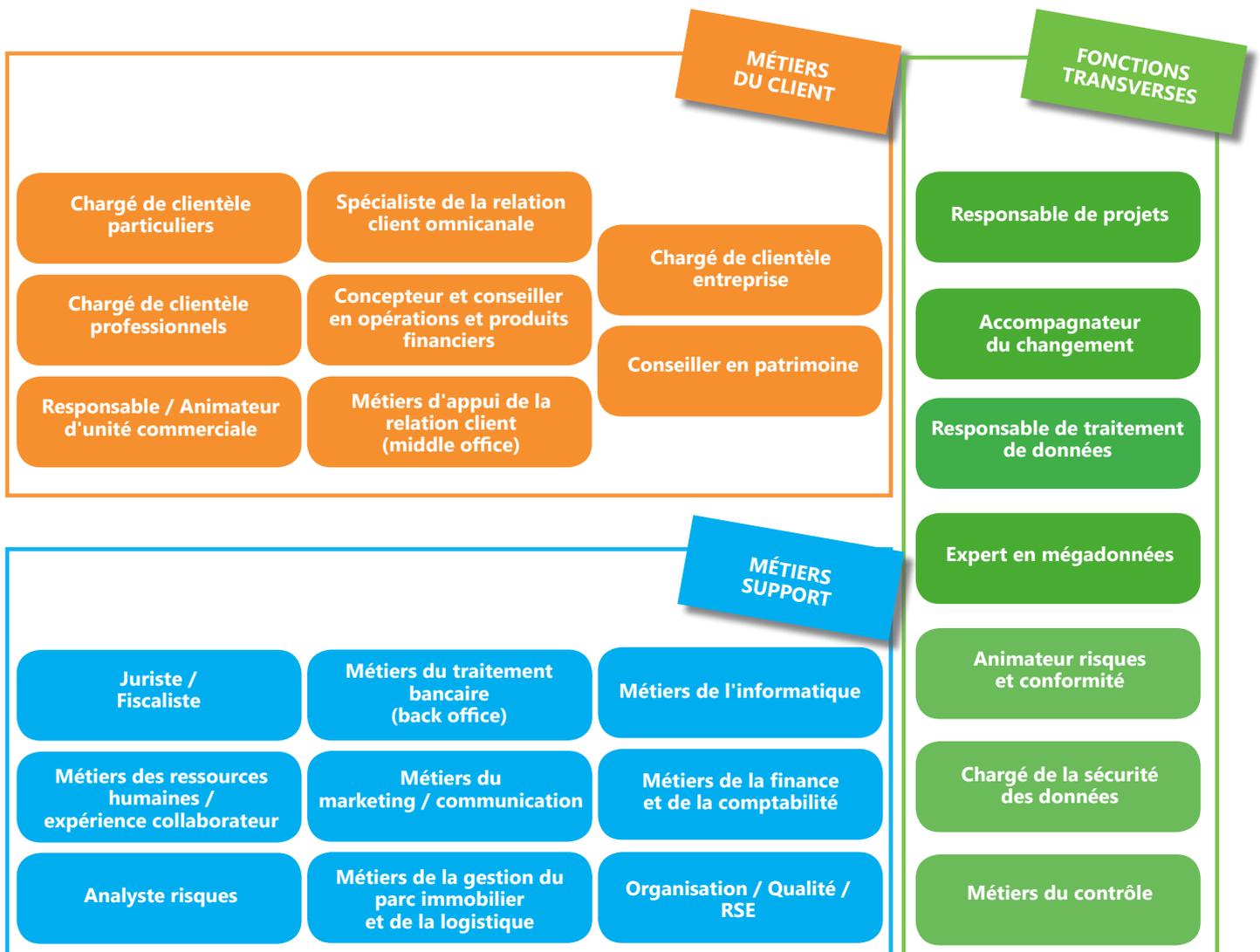


Figure 11 - Cartographie prospective des métiers-repères de la banque de 2025

Annexes

Fiches métiers-repères 2025

Glossaire des emplois-types pour chaque métiers-repères



SPÉCIALISTE DE LA RELATION CLIENT OMNISCANALE



SES COMPETENCES EN 2025

- Connaître le tissu économique local
- Connaître les techniques d'animation, d'organisation et de communication
- Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
- Maîtriser parfaitement les réseaux sociaux, l'e-réputation et la gestion de contenus en ligne
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs
- Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
- Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
- Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
- Maîtriser les nouvelles technologies pour les présenter aux prospects
- Savoir déterminer les axes d'action marketing les plus efficaces
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté dans ses explications
- Savoir faire preuve de proactivité dans ses interventions
- Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
- Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Community manager
- Responsable expérience client
- Gestionnaire de communautés d'apprentissage
- Chargé d'accueil
- Chargé de service clientèle
- Chargé de renfort commercial
- Assistant commercial
- Téléopérateur

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Nouveaux modes de consommation



Nouveaux modes de travail



Digital

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ☆
	Apprendre à apprendre	★ ★ ☆ ☆
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ★
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ☆
	Être orienté client	★ ★ ★ ★
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ☆
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ☆
	Développer les compétences	★ ★ ☆ ☆

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

CHARGÉ DE CLIENTÈLE PARTICULIERS



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
 Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
 Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
 Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise



à renforcer

Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs
 Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
 Connaître le tissu économique local
 Savoir tisser et entretenir un réseau de relations



conservation

Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
 Avoir une bonne culture générale économique et financière
 Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers
 Maîtriser les techniques de financements courants et ceux de l'immobilier



en déclin

Connaître les procédures administratives et comptables
 Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
 Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

EMPLOIS-TYPES

Conseiller clientèle particuliers
 Conseiller assurance
 Chargé de développement clientèle particuliers
 Téléconseiller
 Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession...)
 Conseiller spécialisé population senior
 Chargé de commerce digitale

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

76%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de travail



IA



Nouveaux modes de consommation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

✓ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +2

CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

- Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
- Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
- Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
- Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
- Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise



à renforcer

- Connaître le secteur d'activité des clients
- Connaître le tissu économique local
- Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



conservation

- Avoir une bonne culture générale économique et financière
- Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des professionnels
- Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance



en déclin

- Connaître les procédures administratives et comptables
- Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

EMPLOIS-TYPES

- Conseiller clientèle professionnels
- Chargé d'affaires professionnels
- Conseiller de clientèle professions indépendantes
- Chargé de clientèle professions libérales
- Chargé de clientèle particuliers-professionnels (vie pro/vie perso)
- Spécialiste accompagnement freelances
- Chargé de commerce digitale

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

81%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de travail



IA



Nouveaux modes de consommation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

★ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5



RESPONSABLE/ANIMATEUR D'UNITÉ COMMERCIALE



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur multisite qui ne dépend pas de son équipe
 Savoir faire face à un environnement complexe et à de nouveaux contextes



à renforcer

Connaître le tissu économique local
 Connaître les outils et les techniques de gestion RH
 Connaître les techniques d'animation, d'organisation et de communication
 Conduire des entretiens d'appréciations
 Diffuser la culture de la satisfaction client, la culture lean, la culture digitale au sein de ses équipes
 Savoir gérer des projets
 Savoir manager à distance
 Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
 Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
 Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



conservation

Connaître la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire
 Définir un plan de développement de son entité



en déclin

Connaître les procédures administratives et comptables
 Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

EMPLOIS-TYPES

Responsable d'agence
 Directeur d'agence
 Directeur de centre d'affaires
 Responsable de groupes d'agences
 Responsable point de vente
 Responsable d'une équipe de téléconseillers
 Responsable de la plate-forme téléphonique
 Assistant de formation aux usages digitaux

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

ASSEZ FORTE

64%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Nouveaux modes de travail



Digital

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

★ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5



CONSEILLER EN PATRIMOINE



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Maîtriser les nouveaux patrimoines immatériels comme les cryptomonnaies
 Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise
 Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA



à renforcer

Connaître le tissu économique local
 Connaître les techniques d'animation, d'organisation et de communication
 Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
 Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
 Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



conservation

Avoir une bonne culture générale économique et financière
 Connaître parfaitement les marchés financiers et des tendances de l'économie
 Maîtriser le droit patrimonial (régimes matrimoniaux, successions...)
 Maîtriser les produits d'investissement et de placement



en déclin

Connaître les procédures administratives et comptables
 Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

EMPLOIS-TYPES

Conseiller en gestion ou développement de patrimoine
 Conseiller en gestion de fortune
 Gérant de portefeuille sous mandat
 Conseiller clientèle privée
 Conseiller de patrimoine financier
 Conseiller en Crowdfunding et solutions alternatives
 Conseiller en crypto patrimoine

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

FORTE

68%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Digital



Intelligence Artificielle



Blockchain

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ★
Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ★
Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ★
Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
Être orienté client	★ ★ ★ ★
Être orienté résultat	★ ★ ★ ★
Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ★
Développer les compétences	★ ★ ★ ★

🟢 Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIER D'APPUI DE LA RELATION CLIENT



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
 Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
 Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers
 Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers
 Maîtriser les techniques de financements courants et ceux de l'immobilier



à renforcer

Apporter des réponses aux clients sur leurs requêtes
 Apporter de l'information au front office sur les volumes d'activités, les risques et les limites



conservation

Mettre en place des schémas de traitement administratif pour les nouveaux produits
 Assurer le contrôle préalable des opérations avant la livraison des actifs traités



en déclin

Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
 Élaborer des tableaux de bords pour le front office
 Comptabiliser les opérations
 Effectuer des rapprochements entre les données du back office et du front office

EMPLOIS-TYPES

Responsable de middle-office
 Animateur service après-vente
 Expert des opérations bancaire
 Gestionnaire de middle-office marchés
 Gestionnaire de middle-office grandes entreprises
 Technico-commercial
 Expert en processus
 Expert relation client

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

90%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de consommation



Digital



Automatisation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

★ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

CHARGE DE CLIENTELE ENTREPRISES



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

- Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
- Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
- Avoir une connaissance de base de la technologie Blockchain
- Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
- Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
- Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise



à renforcer

- Connaître le secteur d'activité des clients
- Connaître le tissu économique local
- Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



conservation

- Avoir une bonne culture générale économique et financière
- Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des professionnels
- Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance



en déclin

- Connaître les procédures administratives et comptables
- Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

EMPLOIS-TYPES

- Chargé de relations commerce international
- Chargé de clientèle PME-PMI
- Chargé de clientèle grandes entreprises
- Technico-commercial entreprises
- Conseiller clientèle institutionnels/Associations
- Spécialiste start-ups et FrenchTech
- Spécialiste Nouvelle économie

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

80%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Digital



Automatisation



Blockchain

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★	★

Niveau actuel
 Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

CONSEILLER OPERATIONS ET PRODUITS FINANCIERS



SES COMPETENCES EN 2025



Maîtriser la technologie Blockchain
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA



Proposer des montages financiers complexes
Définir un plan de développement stratégique
Maîtriser les modèles mathématiques
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes



Maîtriser les produits dérivés
Maîtriser le fonctionnement des marchés financiers
Maîtriser les techniques de vente et de prospection
Maîtriser les techniques de négociation commerciale
Conduire une négociation commerciale



Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers
Rédiger des rapports d'activité

EMPLOIS-TYPES

Monteur négociateur d'opérations financières
Ingénieur financier
Chargé d'affaires produits financiers
Chargé d'affaires fusion-acquisition
Ingénieur d'affaires
Négociateur crédits export
Ingénieur recherche marchés financiers
Chargé d'affaires financements spécialisés
Expert cryptologie & cryptomonnaies

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

MODÉRÉE

45%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Automatisation



Blockchain



Réglementation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

Niveau actuel |
 Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DE L'INFORMATIQUE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Travailler en étroite collaboration avec les services traitant de la DATA
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain



Maîtriser le pilotage, l'organisation et la gestion des évolutions du système d'information
Anticiper les évolutions fonctionnelles et techniques
Maîtriser les méthodes de développement de logiciels
Maîtriser les principes de conception d'une interface utilisateur
Connaître les concepts et architectures du système d'information et de communication



Connaître les langages de programmation
Maîtriser les techniques de modélisation et d'analyse des besoins
Maîtriser les techniques de test et d'intégration
Conduire des entretiens d'appréciations
Encadrer/animer une équipe
Évaluer des compétences et détecter des potentiels
Évaluer les risques SIC (système information et communication)
Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels



N.A.

EMPLOIS-TYPES

Responsable technique/production
Responsable de domaines
Responsable relations clients S.I.
Responsable bureautique
Responsable support informatique
Webdesigner
Responsable SEO
Traffic manager
Expert cryptologie
Développeur API

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

MODÉRÉE

25%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Digital



Automatisation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

★ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

JURISTE / FISCALISTE



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle



à renforcer

Adapter les conditions contractuelles clients aux évolutions réglementaires et/ou jurisprudentielles
Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle
Apporter son expertise aux chargés de clientèle
Gérer les relations avec des avocats dans le cadre de procédures judiciaires



conservation

Suivre les évolutions réglementaires, juridiques, fiscales spécifiques, au secteur bancaire
Conseiller la clientèle en termes de fiscalité
Réaliser les contrôles nécessaires au bon fonctionnement des activités bancaires et aux normes de Bâle III
Rédiger des notes et des recommandations pour les opérationnels de l'entreprise



en déclin

Identifier et analyser les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
Participer à la mise en place de normes et procédures
Rédiger et suivre les différents contrats bancaires
Assurer une veille juridique permanente

EMPLOIS-TYPES

Conseiller fiscal/fiscaliste
Juriste (droit bancaire, droit international, droit social, droit des affaires, activités financières...)
Chargé d'études juridique
Chargé de conformité spécialisé sur la Blockchain
Avocat en droit des contrats électroniques
Spécialiste droit sur internet
Juriste informatique & libertés

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

84%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Réglementation



Intelligence Artificielle



Blockchain

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
Apprendre à apprendre	★	★	★	★
Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
Être orienté client	★	★	★	★
Être orienté résultat	★	★	★	★
Résoudre des problèmes	★	★	★	★
Développer les compétences	★	★	★	★

Niveau actuel
 Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DU MARKETING / LA COMMUNICATION



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

- Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
- Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle
- Savoir industrialiser les traitements en lien avec les services SI
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative



à renforcer

- Savoir communiquer à l'écrit et à l'oral
- Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
- Connaître les orientations numériques de sa banque pour s'y adapter
- Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques



conservation

- Maîtriser les techniques du marketing et de la communication
- Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
- Coordonner les activités de communication institutionnelles et commerciales
- Définir le marketing mix adapté



en déclin

- Dresser un diagnostic du marché
- Analyser le marché et déterminer les besoins à adapter à la création de nouveaux produits

EMPLOIS-TYPES

- Chargé d'études marketing
- Chef de produit
- Responsable de marché
- Responsable marketing
- Chargé de communication interne/externe
- Responsable communication
- Creative strategist
- Content manager
- Growth hacker

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

FORTE

72%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de consommation



Digital



Intelligence Artificielle

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	☆
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	☆
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	☆
	Développer les compétences	★	★	★	☆

Niveau actuel
 Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DE L'IMMOBILIER / DE LA LOGISTIQUE



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

Savoir analyser et traiter l'information transmise par des objets connectés
Savoir faire preuve de proactivité dans ses interventions



à renforcer

Analyser et mettre en place les améliorations techniques nécessaires
Optimiser le fonctionnement des services tout en répondant aux exigences institutionnelles
Veiller à la réglementation en matière de HSE (Hygiène, sécurité et environnement)



conservation

Garantir le fonctionnement des installations
S'assurer de l'entretien du bâtiment et des mises aux normes
Veiller au bon déroulement des prestations extérieures
Sélectionner les prestataires extérieures éventuels



en déclin

Gérer les bons de commande d'achat de mobilier et de travaux
Gérer les stocks de matériels nécessaires

EMPLOIS-TYPES

Responsable immobilier de l'entreprise
Expert travaux immobilier
Conducteur de travaux
Responsable des travaux
Acheteur (y compris achats informatiques)
Responsable des services généraux
Responsable des achats
Responsable cobotique
BIM (Building Information Modeling) manager
Spécialiste IoT

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

ASSEZ FORTE

64%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

Niveau actuel
 Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES



SES COMPÉTENCES EN 2025



apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
 Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA



à renforcer

Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
 Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)
 Savoir détecter les risques psycho-sociaux
 Mettre en place des dispositifs de formation
 Porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire



conservation

Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
 Maîtriser les outils RH
 Connaître l'ensemble des métiers de l'établissement bancaire
 Connaître l'histoire et culture des organisations syndicales
 Connaître la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire
 Connaître les dispositifs législatifs et réglementaires relatives aux conditions de travail, à la santé et sécurité en milieu professionnel



en déclin

Conduire des entretiens d'appréciations
 Faire preuve de leadership et d'autorité

EMPLOIS-TYPES

Responsable gestion de l'emploi
 Responsable ressources humaines
 Responsable rémunération
 Responsable relations sociales
 Responsable formation
 Responsable administration du personnel
 Responsable marque employeur digital
 Responsable HR Analytics
 Gestionnaire de communautés d'apprentissage

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

87%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Automatisation



Nouveaux modes de travail

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	☆
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	☆
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

🟢 Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DE LA COMPTABILITE / DE LA FINANCE



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Avoir une connaissance de base de la technologie Blockchain



à renforcer

Contrôler la tenue des comptes
Etudier et valider les procédures comptables
Valider les résultats comptables dans le cadre des arrêtés mensuels et trimestriels



conservation

Maîtriser les procédures administratives et comptables liées à son activité
Produire, analyser, assurer des corrections éventuelles
Réaliser les comptes de bilan et de résultat
Effectuer des rapprochements comptables



en déclin

Analyser et justifier les comptes
Préparer les tableaux de bords de gestion
Réaliser une veille réglementaire financière

EMPLOIS-TYPES

Chargé d'études comptabilité/finances
Analyste comptabilité/finances
Contrôleur comptabilité/finances
Responsable comptabilité/finances
Responsable financier
Expert en implémentation de processus blockchain
Chargé d'automatisation des budgets

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

93%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Intelligence Artificielle



Automatisation



Blockchain

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

🟢 Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

ORGANISATION / QUALITÉ / RSE



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Maîtriser les techniques de financements courants et ceux de l'immobilier



à renforcer

Apporter des réponses aux clients sur leurs requêtes
Savoir utiliser les applicatifs de gestion spécifiques à l'activité
Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels



conservation

Mettre en œuvre des procédures et des règles
Savoir rendre compte de son activité
Mettre en œuvre une démarche qualité
Mettre en œuvre la gestion des risques dans les systèmes d'information



en déclin

Élaborer des tableaux de bords pour le front office
Effectuer des rapprochements entre les données du back office et du front office
Rédiger des rapports d'activité

EMPLOIS-TYPES

Ethical sourcing officer
responsable exploitation
Responsable organisation
Responsable qualité/méthode
Responsable RSE
Responsable efficacité énergétique
Assistante sociale
Médecin du travail
Spécialiste organisation interne
Spécialiste nouveaux modes de travail

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

MODÉRÉE

25%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Digital



Nouveaux modes de travail

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de bonnes relations	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté processus	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

✔ Niveau actuel ★ Niveau attendu en 2025

Non noté par les participants à l'étude

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Stable

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

MÉTIERS DU TRAITEMENT BANCAIRE



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain



à renforcer

Superviser et contrôler les transactions et opérations comptables
Organiser et suivre le contrôle interne
Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits
Veiller à la qualité de processus de son unité



conservation

Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité
Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
Mobiliser des créances exports des clients
Prendre des garanties et des cautions et les administrer



en déclin

Veiller au respect des règles de conformité
Détecter et analyser les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

EMPLOIS-TYPES

Responsable de back-office
Animateur d'équipe de back-office
Responsable de back-office international
Responsable de back-office marchés
Responsable de back-office grandes entreprises
Responsable recouvrement ou précontentieux...

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

83%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Automatisation



Digital



Intelligence Artificielle

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES



Savoir s'adapter au changement



Apprendre à apprendre



Travailler de façon communautaire



Communiquer / avoir de l'impact



Être orienté client



Être orienté résultat



Résoudre des problèmes



Développer les compétences



✓ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

ANALYSTE RISQUE



SES COMPETENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain



à renforcer

Superviser et contrôler les transactions et opérations comptables
Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits
Maîtriser les logiciels Fermat, Bloomberg, ... (risques financiers) et les logiciels SAS, Business Objects
Maîtriser les Systèmes d'information de gestion des risques (SIGR)
Connaître les métiers / produits / services bancaires
Avoir une vision transversale métier
Savoir utiliser des modèles mathématiques
Connaître les techniques d'analyse mathématique, financière, de la comptabilité bancaire, des outils statistiques



conservation

Connaître la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...)
Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
Maîtriser l'anglais en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Maîtriser les risques de contrepartie, de crédit, de marché, opérationnel



en déclin

Maîtriser le calcul des indicateurs de risque de taux et de liquidité

EMPLOIS-TYPES

Analyste risques de crédits
Analyste risques de marché
Analyste risque pays
Responsable crédit
Responsable des risques
Gestionnaire risques
Analyste portefeuilles
Analyste "scoring" crédit
Analyste nouveaux risques

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

93%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Automatisation



Digital



Intelligence Artificielle

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES



Savoir s'adapter au changement



Apprendre à apprendre



Travailler de façon communautaire



Communiquer / avoir de l'impact



Être orienté client



Être orienté résultat



Résoudre des problèmes



Développer les compétences



✓ Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Stable

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Décroissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

RESPONSABLE DE PROJETS



SES COMPETENCES EN 2025

- Maîtriser l'Agilité organisationnelle
- Savoir gérer un budget
- Savoir mener la conduite du changement
- Savoir appréhender et mener à bien des projets transverses
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté
- Savoir faire preuve de proactivité dans une démarche de problem solving
- Savoir gérer des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues
- Avoir le sens de l'IT
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie
- Savoir embarquer une équipe avec son leadership, son assertivité et son sens du collectif
- Savoir donner du sens et influencer, insuffler une vision
- Savoir garder le cap dans un monde incertain
- Savoir définir et piloter la conduite du changement
- Savoir exploiter la masse d'informations et utiliser les anciens projets
- Avoir une préoccupation RSE
- Savoir transmettre des compétences
- Savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur multisite qui ne dépend pas de son équipe

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Chef de projets stratégiques
- Chargé de projet marketing
- Chargé de projets digitaux
- Chargé de projet RH
- Creative technologist
- Project Management Office (PMO)
- Directeur de projets transverses
- Pilote du portefeuille projet
- Responsable partenariats start-up
- Directeur blockchain/cryptomonnaies

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Nouveaux modes de travail



Digital

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ☆
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ☆
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ★
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ☆
	Être orienté client	★ ★ ★ ☆
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ☆
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ★
	Développer les compétences	★ ★ ★ ☆

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017



ACCOMPAGNATEUR DU CHANGEMENT



SES COMPETENCES EN 2025

- Savoir mener la conduite du changement
- Savoir appréhender et mener à bien des projets transverses
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie
- Savoir embarquer une équipe avec son leadership, son assertivité et son sens du collectif
- Savoir donner du sens et influencer, insuffler une vision
- Savoir garder le cap dans un monde incertain
- Savoir définir et piloter la conduite du changement
- Savoir établir un diagnostic et proposer des axes d'amélioration
- Savoir adapter son discours à son interlocuteur pour favoriser l'adhésion au changement
- Maîtriser les technologies et les moyens de communication
- Savoir détecter les signaux faibles pour anticiper des actions RH à mener et préserver l'équipe projet

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Coach en accompagnement des adaptations
- Chief Happiness Officer
- Responsable conduite du changement
- Responsable agilité organisationnelle
- Change manager
- Consultant en organisation
- Responsable relation homme machine
- Responsable expérience collaborateur
- Digital evangelist

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Nouveaux modes de travail



Digital

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ☆
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ★
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ☆
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
	Être orienté client	★ ★ ★ ☆
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ☆
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ☆
	Développer les compétences	★ ★ ★ ★

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

RESPONSABLE TRAITEMENT DES DONNEES



SES COMPETENCES EN 2025

- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie
- Savoir embarquer une équipe avec son leadership, son assertivité et son sens du collectif
- Savoir donner du sens et influencer, insuffler une vision
- Savoir établir un diagnostic et proposer des axes d'amélioration
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative
- Savoir organiser et structurer les données disponibles dans l'organisation
- Connaître les nouveaux risques liés à la marchandisation des données
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
- Savoir vulgariser et restituer les résultats auprès d'interlocuteurs variés
- Savoir faire coïncider les solutions proposées avec les intérêts de la banque
- Connaître les problématiques éthiques liées à l'exploitation de la donnée
- Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Chief data officer
- Responsable équipe DATA
- Responsable sécurité biométrique
- Garant éthique des données
- Responsable optimisation de la collecte des données
- Data quality manager
- Data Stewart
- Chief Analytics Officer
- Chief Digital Officer

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Digital



Nouveaux modes de consommation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ★
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ☆
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ☆
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
	Être orienté client	★ ★ ★ ★
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ★
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ☆
	Développer les compétences	★ ★ ☆ ☆

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

-

EXPERT EN MEGADONNES



SES COMPETENCES EN 2025

- Savoir travailler sur de la donnée non structurée
- Savoir industrialiser les traitements en lien avec les services SI
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative
- Maîtriser les outils et techniques de data management (traitement et contrôle des données)
- Savoir construire des modèles mathématiques et des programmes algorithmiques
- Savoir élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté lors des comptes-rendus
- Savoir organiser et structurer les données disponibles dans l'application
- Comprendre l'intérêt pour les enjeux business
- Connaître les problématiques éthiques liées à l'exploitation de la donnée
- Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
- Savoir utiliser les bibliothèques disponibles
- Savoir vulgariser et restituer les résultats auprès d'interlocuteurs variés

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Data scientist
- Responsable études analytiques
- Analyste données déstructurées
- Data engineer
- Spécialiste NLP (Natural Language Programming)
- Data visualisator
- Data architect

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Digital



Nouveaux modes de consommation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ☆
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ★
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ☆
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
	Être orienté client	★ ★ ★ ☆
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ★
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ★
	Développer les compétences	★ ★ ☆ ☆

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

ANIMATEUR RISQUES & CONFORMITÉ



SES COMPETENCES EN 2025



apparition

Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
 Savoir prendre l'information directement sur le terrain
 Savoir travailler en transversalité entre l'ensemble des directions
 Maîtriser les nouvelles technologies (Blockchain, intelligence artificielle, data management)



à renforcer

Organiser et suivre le contrôle interne
 Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits
 Veiller à la qualité de processus de son unité
 Informer le management des risques de l'établissement
 Maîtriser les aspects déontologique de l'organisation
 Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté dans ses explications
 Savoir adapter son discours à son interlocuteur
 Savoir établir un diagnostic et proposer des axes d'améliorations



conservation

Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité
 Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
 Mobiliser des créances exports des clients
 Maîtriser la réglementation relative aux risques et à la conformité



en déclin

Veiller au respect des règles de conformité
 Détecter et analyser les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

EMPLOIS-TYPES

Spécialiste e-risques / cyber-risques
 Compliance officer
 Spécialiste droit sur internet
 Expert cryptologie
 Correspondant CNIL
 Ethical sourcing officer
 Responsable conformité & déontologie
 Responsable contrôle de la fraude
 Responsable maitrise des risques

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Ces transformations sont dues à :



Automatisation



Digital



Intelligence Artificielle

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ★
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ★
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ★
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
	Être orienté client	★ ★ ★ ☆
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ☆
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ☆
	Développer les compétences	★ ★ ★ ★

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

-

CHARGE DE LA SECURITE DES DONNEES



SES COMPETENCES EN 2025

- Maîtriser le droit des NTIC
- Maîtriser la réglementation sur la protection des données personnelles
- Maîtriser les techniques de chiffrement et de cryptage
- Maîtriser les nouvelles technologies qui peuvent renforcer la sécurisation des données
- Disposer de connaissances solides en informatique et cybersécurité
- Disposer de connaissances sur les outils biométriques
- Savoir établir un diagnostic et proposer des axes d'amélioration
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative
- Connaître les nouveaux risques liés à la marchandisation des données
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
- Savoir vulgariser et restituer les résultat auprès d'interlocuteurs variés
- Connaître les problématiques éthiques liées à l'exploitation de la donnée
- Savoir utiliser les bibliothèques disponibles
- Connaître les réglementation sur le contrôle de la donnée
- Maîtriser les API et les fuites de données pouvant y être associées
- Connaître les risques et problématiques de l'open banking

NEW

apparition

EMPLOIS-TYPES

- Responsable sécurité des objets connectés
- Responsable sécurité biométrique
- Expert en cybersécurité
- Chargé de sécurisation du cloud
- Spécialiste protection des données client
- Spécialiste conformité & déontologie des données
- Responsable maitrise des risques sur les données

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

APPARITION

Cette apparition est due à :



Digital



Nouveaux modes de consommation

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★ ★ ★ ☆
	Apprendre à apprendre	★ ★ ★ ★
	Travailler de façon communautaire	★ ★ ★ ☆
	Communiquer / avoir de l'impact	★ ★ ★ ★
	Être orienté client	★ ★ ★ ☆
	Être orienté résultat	★ ★ ★ ★
	Résoudre des problèmes	★ ★ ★ ☆
	Développer les compétences	★ ★ ☆ ☆

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans



EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans



DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

MÉTIERS DU CONTRÔLE



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
 Savoir prendre l'information directement sur le terrain
 Travailler en étroite collaboration avec les services traitant de la DATA



à renforcer

Avoir des connaissances en finance comptabilité et analyse des risques
 Avoir une vision transversale métier
 Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
 Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT*, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...)
 Maîtriser les logiciels de gestion de données (suivi des flux et des opérations)



conservation

Connaître la réglementation juridique et fiscale
 Maîtriser les problématiques de conformité
 Savoir respecter la confidentialité des informations
 Maîtriser l'anglais en particulier dans les groupes bancaires internationaux



en déclin

Savoir planifier et organiser sa charge de travail
 Connaître les métiers / produits / services bancaires

EMPLOIS-TYPES

Auditeur interne (domaines non financiers)
 Chargé du contrôle permanent
 Chargé de la sécurité financière
 Responsable du contrôle permanent
 Responsable de la sécurité financière (blanchiment, fraude fiscale...)
 Déontologue
 Chargé de la conformité
 Blockchain coordinator
 Responsable de la veille audit

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à aujourd'hui

TRES FORTE

86%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Digital



Intelligence Artificielle



Blockchain

LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES

Maitrise des compétences cognitives :

	Savoir s'adapter au changement	★	★	★	★
	Apprendre à apprendre	★	★	★	★
	Travailler de façon communautaire	★	★	★	★
	Communiquer / avoir de l'impact	★	★	★	★
	Être orienté client	★	★	★	★
	Être orienté résultat	★	★	★	★
	Résoudre des problèmes	★	★	★	★
	Développer les compétences	★	★	★	★

🟢 Niveau actuel

★ Niveau attendu en 2025

TENDANCES

POPULATION

Évolution dans la part de la population depuis 5 ans

Croissante

EMBAUCHE

Évolution dans la part dans les embauches en CDI depuis 5 ans

Croissante

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2017

Bac +5

Définitions des emplois-types associés aux métiers repères

Spécialiste de la relation client

Responsable des réseaux sociaux (community manager) : il est en charge de définir une stratégie de présence et d'interactions sur les réseaux sociaux, professionnels ou non. Il pilote l'ensemble des actions sur ces derniers permettant de mettre en œuvre la stratégie marketing et communication de l'entreprise. Il a pour objectif d'asseoir l'e-réputation d'une marque et de favoriser l'interaction avec les clients de l'entreprise, mais également d'élargir la visibilité d'une activité sur internet.

Responsable expérience client : il analyse les parcours des clients sous un angle omnicanal. Véritable lien entre le client et l'entreprise, il développe des produits (applications, éléments de langage, de posture...) qui répondent aux attentes et exigences des clients, y compris en termes de procédures internes. Chef d'orchestre de la satisfaction client, il est aussi le garant de l'efficacité et de la rentabilité des solutions d'optimisation apportées à la relation client.

Gestionnaire de communauté d'apprentissage : il a la charge de faire émerger des communautés d'échange entre les clients de l'entreprise. Pour cela, il officie généralement sur les réseaux sociaux et organise des temps d'échange autour de sujets sur lesquels les personnes de la communauté peuvent s'entraider.

Responsable de communauté locales : Voir Gestionnaire de communauté d'apprentissage. Il a la charge de faire émerger des communautés locales entre les clients.

Chargé de performance opérationnelle : pour accompagner la mise en place d'une organisation tournée vers l'amélioration continue, l'optimisation des processus et la qualité, il a la charge de la production et de l'analyse des indicateurs de performance collectés. Il doit en tirer des conclusions et mettre en œuvre des plans d'actions pour améliorer au maximum la qualité de l'organisation.

Responsable de l'optimisation de l'expertise : il a la charge de déployer les bons conseillers dans les bonnes agences au bon moment afin d'adapter le niveau d'expertise dans les agences aux besoins des clients. Il a également la charge d'allouer les bons experts aux bons projets pour maximiser la qualité du conseil apporté aux clients.

Chargé de la performance relationnelle : il a pour mission d'évaluer la qualité de la relation client au quotidien et en est le garant. Il peut notamment détecter et corriger les défauts de posture des collaborateurs, leur proposer des formations pour améliorer la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec les clients de la banque.

Chargé de service à la clientèle : présent à l'accueil de l'agence, le chargé de clientèle cherche la solution la plus adaptée et la plus rentable entre la banque et ses clients. C'est un métier à la fois technique et commercial.

Chargé de renfort commercial : voir Chargé de service à la clientèle.

Hôte d'accueil : voir Chargé de service à la clientèle.

Chargé de clientèle particuliers

Conseiller clientèle particuliers : il est l'interlocuteur privilégié des particuliers au sein de sa banque. En étudiant les mouvements sur leurs comptes, il connaît leur train de vie, les changements qui peuvent se produire dans leur vie personnelle et professionnelle. Métier commercial avant tout, il fait aussi une large part au conseil et nécessite de bonnes qualités relationnelles.

Conseiller assurance : (voir Conseiller clientèle particulier mais spécialisé sur des produits assurance). Au contact direct des clients et prospects de l'Agence il entretient avec eux une relation de proximité et est capable de les conseiller sur tous les produits d'assurances de la gamme.

Chargé de développement clientèle particuliers : Voir Conseiller clientèle particuliers.

Téléconseiller : voir Conseiller clientèle particuliers. Le contact avec le client se fait cependant à distance, par téléphone, visioconférence ou tout autre canal d'échange.

Spécialiste moments de vie : voir Conseiller clientèle particuliers. Il a de plus développer une expertise technique particulière liée à certains moments de vie clés dans la vie des clients (mariage, succession...).

Conseiller spécialisé population senior : voir Conseiller clientèle particuliers. Il est spécialisé dans les produits et l'accompagnement des personnes retraitées.

Chargé de clientèle professionnels

Conseiller de clientèle professionnels : il est l'interlocuteur unique d'une clientèle dite de professionnels (commerçants, artisans, professions libérales et entrepreneurs individuels), dont il gère à la fois les comptes professionnels et privés.

Chargé d'affaires professionnels : voir Conseiller de clientèle professionnels.

Conseiller de clientèle professions indépendantes : voir Conseiller de clientèle professionnels. Il est spécialisé dans l'accompagnement et la compréhension des problèmes des professions indépendantes.

Chargé de clientèle professions libérales : voir Conseiller de clientèle professionnels. Il est spécialisé dans l'accompagnement et la compréhension des professions libérales.

Chargé de clientèle particuliers-professionnels (vie pro/vie perso) : voir Chargé de clientèle professionnels. Il est de plus capable de proposer un accompagnement recouvrant la vie privée des gérants d'entreprise. Il peut ainsi combiner au mieux les différents produits et fidéliser ses clients.

Spécialiste accompagnements freelances : voir Conseiller de clientèle professionnels. Il est spécialisé dans l'accompagnement et la compréhension des problèmes des freelances.

Chargé de commerce digital : il définit et met en œuvre la stratégie de développement commercial omnicanale permettant d'augmenter le CA sur le site internet et l'application mobile de la banque, en s'appuyant sur la connaissance client, les facteurs déclencheurs d'achat (opérations commerciales, services, usages, veille marché...), les webanalytics et le suivi de la conversion.

Responsable/animateur d'unité commerciale

Responsable d'agence : animateur d'équipe et manager commercial, il peut être assimilé à un chef d'entreprise très opérationnel. Il gère ses collaborateurs, développe sa clientèle, selon ses objectifs commerciaux et les moyens mis à sa disposition. Il maîtrise les risques financiers.

Directeur d'agence : voir Responsable d'agence.

Directeur de centre d'affaires : voir Responsable d'agence.

Responsable de groupes d'agences : voir Responsable d'agence. Il a la particularité d'avoir en gestion un groupe de plusieurs agences différentes.

Responsable point de vente : voir Responsable d'agence.

Responsable d'une équipe de téléconseillers : voir Responsable d'agence. Il a la particularité d'animer une équipe réalisant uniquement de la vente à distance, sans contact direct avec les clients.

Responsable d'une plateforme téléphonique : voir Responsable d'une équipe de téléconseillers. Il a en gestion l'ensemble de la plateforme téléphonique et donc plusieurs équipes de téléconseillers.

Assistant de formation aux usages digitaux : il est responsable de former les collaborateurs du réseau aux nouveaux outils numériques et digitaux à leur disposition. Il doit leur permettre d'adapter leur discours et leur posture en fonction du canal utilisé.

Conseiller en patrimoine

Conseiller en gestion ou développement de patrimoine : il a pour rôle d'accompagner une clientèle de particuliers dans la gestion et l'optimisation de leur patrimoine, en leur proposant des produits financiers adaptés. Il est à l'interface entre le commercial, les aspects techniques et le conseil.

Conseiller en gestion de fortune : voir Conseiller en gestion de patrimoine ou développement de patrimoine. Il a la spécificité de ne s'occuper que d'une clientèle au patrimoine très important. Il est donc spécialisé dans le service et l'accompagnement des populations très aisées.

Gérant de portefeuille sous mandat : il gère des portefeuilles de valeurs mobilières (OPCVM, actions, obligations...) en fonction des objectifs et profils arrêtés avec le client et tenant compte de la politique d'allocation d'actifs définis par son entité. Il doit également suivre et développer son portefeuille de clients sur un périmètre géographique donné, en partenariat avec les agences.

Conseiller clientèle privée : voir Conseiller en gestion ou développement de patrimoine.

Conseiller de patrimoine financier : voir Conseiller en gestion ou développement de patrimoine.

Conseiller en crowdfunding et solutions alternatives : il a pour rôle d'accompagner une clientèle de particuliers dans la gestion et l'optimisation de leur patrimoine en leur proposant de nouvelles solutions d'investissement permises par le digital et l'évolution technologique. Il est en particulier spécialisé sur le financement crowdfunding aux entreprises et aux particuliers.

Conseiller en cryptomonnaies : Il accompagne une clientèle de particuliers dans la gestion et l'optimisation de son patrimoine en lui proposant de placer son argent en cryptomonnaies.

Métiers d'appui à la force de vente

Responsable de middle-office : au sein d'une BFI, il est le facilitateur entre l'opérateur de marché et le back office qui assure la gestion administrative de toutes les transactions effectuées. Par ailleurs, il a la responsabilité de la vérification des transactions effectuées par le front office et du contrôle des risques. Dans une banque de détail, le middle office apparaît comme un facilitateur au service du client, et une interface entre les commerciaux et le back office.

Animateur service après-vente : il est chargé du suivi et de la mise en place des montages financiers associés aux produits vendus par les conseillers du réseau. Il prend en charge les retours des clients, veille au respect de qualité du service et des délais dans la constitution des dossiers afin de satisfaire les clients.

Expert des opérations bancaires : il enregistre et réalise les opérations administratives spécialisées sur un ou plusieurs produits de financement ou de marché sous-jacentes aux actions commerciales menées en front office. Il peut pour cela entrer directement avec les clients afin de fournir un niveau de prestation optimal.

Gestionnaire de middle-office marchés : au sein d'une BFI, il est le facilitateur entre l'opérateur de marché et le back office qui assure la gestion administrative de toutes les transactions effectuées. Par ailleurs, il a la responsabilité de la vérification des transactions effectuées par le front office et du contrôle des risques.

Gestionnaire de middle-office grandes entreprises : Voir Responsable de middle-office. Il est spécialisé sur l'accompagnement des transactions et la relation client sur le marché des entreprises.

Technico-commercial : il est le soutien technique et administratif des conseillers du front-office. Il n'a pas la charge d'un portefeuille de clients mais accompagne les conseillers lors de leurs rendez-vous ou une fois la vente validée pour apporter un appui technique sur les produits concernés.

Expert en processus : voir Responsable de middle-office. Spécialisé dans le traitement administratif des dossiers, il connaît parfaitement les processus de traitement bancaire et peut donc aider les collaborateurs de la force de vente dans la mise en place et le suivi des processus définis. Il peut notamment les aider à aiguiller certains montages complexes dans la bonne voie de traitement.

Expert relation client : Il a la charge de mesurer en permanence la qualité du service apporté par la banque à ses clients et d'en déduire des plans d'actions. Il peut par exemple changer le périmètre de certains gestionnaires de middle-office pour palier un déficit d'expertise ou remonter les difficultés rencontrées par les clients sur certaines opérations en vue d'en modifier le déroulé.

Chargé de clientèle entreprises

Chargé de relations commerce international : il travaille souvent à l'étranger dans la succursale d'une grande banque. En liaison avec sa direction internationale, il est chargé de financer des transactions de commerce international, de prévoir et d'évaluer les risques éventuels. Ses clients sont notamment des négociants, des raffineurs, des distributeurs, etc.

Chargé de clientèle PME-PMI : il rencontre des dirigeants d'entreprise de tous les secteurs et il les accompagne dans leur développement : création d'une nouvelle usine, installation dans d'autres pays, développement d'un module de paiement sécurisé sur internet, etc.

Chargé grandes entreprises : voir Chargé de clientèle PME-PMI. Il s'occupe cependant principalement des grandes entreprises de plus de 5 000 salariés.

Technico-commercial entreprise : il est le soutien technique et administratif des conseillers de front-office. Il n'a pas la charge d'un portefeuille de clients mais accompagne les conseillers lors de leurs rendez-vous ou une fois la vente validée pour apporter un appui technique sur les produits concernés.

Conseiller de clientèle institutionnels/associations : il rencontre des associations ou des institutions et les accompagne dans leur développement. Il a notamment des connaissances pointues en droit, fiscalité et possibilités de financement des associations et institutions.

Spécialiste des Start-ups et FrenchTEch : voir Chargé de clientèle PME-PMI. Il est spécialisé dans l'accompagnement des Start-Up et notamment sur leurs possibilités de financement. Il les accompagne dans leur croissance rapide en les aidant à franchir les paliers législatifs du code du travail.

Spécialiste Nouvelle économie : voir Chargé de clientèle PME-PMI. Il est spécialisé des entreprises de l'économie collaborative et de ses marchés dérivés.

Conseiller opération et produits financiers

Monteur négociateur d'opérations financières : il aide les entreprises à se financer ou à se développer. Pour cela, il est amené à élaborer des instruments financiers complexes à partir d'outils de base que sont les actions et obligations, afin de permettre aux entreprises de lever des fonds sur les marchés ou d'effectuer des opérations de croissance externe.

Ingénieur financier : il élabore des instruments financiers complexes à partir des actions et des obligations.

Chargé d'affaires produits financiers : voir Monteur négociateur d'opérations financières.

Chargé d'affaires fusion-acquisition : voir Monteur négociateur d'opérations financières. Il aide les entreprises dans les opérations financières complexes que sont l'achat ou la vente de filiales.

Ingénieur d'affaires : il est l'appui technique des chargés d'affaires produits financiers.

Négociateur crédits exports : il a en charge le financement des contrats d'exportation de biens d'équipements et / ou services signés entre un exportateur et un acheteur, lui-même importateur de biens et / ou services. Il doit mettre à la disposition de l'emprunteur les fonds nécessaires pour régler le fournisseur et l'emprunteur donne un mandat irrévocable aux banques de verser les fonds au fournisseur.

Ingénieur recherche marchés financiers : il développe des nouveaux outils pour gérer les risques ou aider dans la prise de décisions les autres acteurs de la BFI. Il peut travailler pour des clients variés : gestionnaires d'actifs, fonds de pension, entreprises, banques privées, assurances, hedge funds, family offices, fonds souverains ou encore distributeurs à travers le monde.

Chargé d'affaire financements spécialisés : voir Monteur négociateur d'opérations financières. Il est spécialisé dans le montage d'opérations de financement complexes et spécifiques.

Expert cryptomonnaies : voir Monteur négociateur d'opérations financières. Il accompagne notamment les entreprises dans la mise en place de financements adossés sur les cryptomonnaies.

Expert en cryptologie : Il accompagne les entreprises dans la mise en place de solution de protection et de sécurisation de leurs transactions par des outils s'appuyant sur la cryptologie.

Métiers de l'informatique

Responsable technique/production : il est le gestionnaire du processus de création et de développement d'un produit informatique et/ou d'un service informatique. Pour ce faire, il sollicite les ressources internes ou externes.

Responsable de domaines : il dirige une organisation, des services, des structures informatiques, selon les besoins fonctionnels et la stratégie de l'entreprise. Il peut notamment superviser la conception, la mise en œuvre et le maintien opérationnel (qualité, sécurité, fiabilité, coûts, délais) des prestations informatiques produites et des systèmes d'information.

Responsable relation client SI : il a la charge du « SAV » du système d'information de la banque.

Responsable bureautique : il assure aux collaborateurs de l'entreprise le bon fonctionnement de leur poste de travail.

Responsable support informatique : voir Relation client SI.

Webdesigner : à la fois artiste et informaticien, il est capable de réaliser une interface web ergonomique et un design adapté au contenu d'un site Internet donné.

Responsable SEO : il élabore la stratégie de visibilité dans les moteurs de recherche de l'entreprise qui l'emploie. Il fait en sorte que le site Internet de son employeur soit bien positionné dans les résultats de recherche afin d'attirer un maximum de futurs clients potentiels.

Traffic manager : spécialiste de la publicité et de l'analyse statistique du comportement des internautes, il définit la stratégie, supervise la réalisation technique et assure le suivi des campagnes promotionnelles en ligne.

Expert cryptologie : expert en sécurité des systèmes de communication, il chiffre et déchiffre des informations numériques sensibles. Il travaille à partir d'algorithmes complexes qu'il doit sans cesse améliorer.

Développeur API : développeur informatique spécialisé dans la mise en place de nouvelles API avec des solutions complexes.

Juriste / fiscaliste

Conseiller fiscal/ fiscaliste : il assure une veille réglementaire pour anticiper les conséquences des modifications réglementaires sur les activités de la banque. Le fiscaliste s'occupe des aspects fiscaux de la banque en tant qu'entreprise et des produits proposés aux clients, notamment en gestion de patrimoine.

Juriste (droit bancaire, droit international, droit social, droit des affaires, activités financières...) : il intervient en appui technique afin de gérer le contenu des contrats, vérifier la conformité des activités et des produits avec le droit bancaire et financier et régler les contentieux.

Chargé d'études juridique : il est appelé à effectuer la rédaction ou la vérification des divers contrats ou documents utilisés au sein de l'entreprise afin qu'ils soient conformes à la loi. Il résout les litiges et règle tous les dossiers de contentieux de sa société.

Chargé de conformité spécialisé sur la blockchain : il est spécialisé dans les aspects de conformité notamment liés à l'introduction progressive de la blockchain dans la plupart des opérations bancaires.

Avocat en droit des contrats électroniques : voir Juriste. Il est spécialisé du droit digital et notamment des processus dématérialisés (smart contract, signature électronique, processus 100% digitaux...).

Spécialiste droit sur internet : voir Juriste. Il est spécialisé des aspects juridiques liés à l'utilisation d'Internet (Image, réseaux sociaux, e-réputation...).

Juriste informatique & liberté : voir Juriste. Il est spécialisé dans le respect des prérogatives énoncés par la CIL/CNIL.

Métiers du marketing / la communication

Chargé d'études marketing : il analyse les attentes des clients et l'offre de la concurrence avant de lancer un produit ou un nouveau service sur le marché. Il réalise les analyses préalables à tout lancement commercial.

Chef de produit : il doit séduire le consommateur en s'adaptant en permanence à ses goûts et besoins, tout en dopant le chiffre d'affaires de l'entreprise. Il a en charge un produit ou une gamme de produits, depuis sa création jusqu'à sa mise en vente.

Responsable de marché : il intervient depuis la conception d'un produit jusqu'à sa mise à disposition auprès des clients. Grâce à sa connaissance du terrain mais aussi à partir d'études de marchés, il propose une définition des produits puis prépare le plan d'action commerciale et les campagnes de promotion.

Responsable marketing : il va mettre en place une stratégie particulière pour promouvoir un produit ou sa société. Il doit réaliser des études marketing pour mieux connaître le marché, quels sont les moyens choisis par la concurrence mais aussi pouvoir cibler une catégorie de consommateurs en fonction de leurs attentes. Il met en place des opérations de promotion de son produit, la publicité correspondante et gérer la communication avec les médias.

Responsable communication : il gère les communications à l'interne et à l'externe dans le but de promouvoir une entreprise ou un produit. Il organise et supervise les opérations auprès des partenaires, assure la visibilité de l'entreprise lors d'événements, définit la politique de communication de l'entreprise et élabore la stratégie de communication à l'interne.

Creative strategist : il a la charge de créer une expérience unique autour de son entreprise pour en fidéliser les clients. Il doit notamment s'assurer de la cohérence de la communication sur l'ensemble des canaux autour d'une ligne directrice commune.

Content manager : à mi-chemin entre les fonctions de community manager et de responsable éditorial, il met en avant une entreprise, une marque ou une institution. Pour ce faire, il va créer, gérer des contenus numériques et décider de leur diffusion en externe ou sur le net. Son rôle consiste également à améliorer ou développer l'image de l'entreprise ou de la marque sur le web par le biais des réseaux sociaux.

Growth hacker : focalisé sur la croissance, il associe les compétences d'un développeur et d'un spécialiste du marketing dans le but d'utiliser des moyens non conventionnels pour faire grossir une base d'utilisateurs. Il peut travailler sur toutes les étapes du processus d'acquisition de clients (acquisition - conversion - rétention) en utilisant la créativité, l'analyse des données, et les données sociales.

Métiers de l'immobilier / de la logistique

Responsable immobilier de l'entreprise : il a la responsabilité globale d'un programme immobilier dans tous ses aspects (technique, juridique, commercial, financier, social...). Sa tâche consiste à réaliser le montage, la coordination et le suivi de son ou ses programmes, de la rédaction du programme jusqu'à la livraison de l'ouvrage.

Expert travaux immobilier : voir Responsable immobilier de l'entreprise.

Conducteur de travaux : il organise et suit les différents moyens techniques, humains et financiers nécessaires à la réalisation d'un chantier de construction, de la phase projet jusqu'à la livraison, en respectant les délais et les règles de sécurité.

Responsable des travaux : il planifie, organise et pilote la conception et la réalisation des travaux neufs et /ou restructurant en animant une équipe de professionnels ou encore par le biais de prestataires extérieurs.

Acheteur (y compris achats informatiques) : il achète les produits et services dont son entreprise a besoin, en négociant les meilleures conditions de prix, de délais et de service après-vente. Une fonction de plus en plus stratégique dans le contexte économique actuel.

Responsable des services généraux : il est en charge de la coordination des activités servant à assurer le bon fonctionnement d'une entreprise. Il peut également assurer la gestion technique des infrastructures : entretien des immeubles et des équipements, maintenance des installations, etc. Il supervise l'équipe administrative, de celle de l'accueil et des techniciens.

Responsable des achats : voir Acheteur.

Responsable robotique : il est en charge des robots de gestion des stocks utilisés par l'entreprise.

BIM manager : la modélisation des données est en train de bouleverser le secteur du bâtiment. Le BIM manager est la tête de pont de ce mouvement visant à optimiser les échanges entre les professionnels, limiter les erreurs et donc gagner en temps et en qualité.

Spécialiste IoT : technicien spécialiste dans la gestion des nouveaux outils connectés. Ces outils lui remontent directement des informations sur l'état des bâtiments ou encore la gestion des stocks.

Métiers des ressources humaines

Responsable gestion de l'emploi : il pilote l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.

Responsable ressources humaines : il assure tout ou partie du développement et de la gestion administrative des ressources humaines pour une population donnée (fonction, site, établissement, région...). Il apporte son expertise RH aux opérationnels.

Responsable rémunération : il coordonne, harmonise, oriente, ajuste la politique de rémunération de l'entreprise et conseille les opérationnels dans son application.

Responsable relations sociales : il représente l'entreprise dans les négociations avec les différentes instances représentatives du personnel. Il est garant du climat social.

Responsable formation : il définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Responsable administration du personnel : il prend en charge au quotidien l'ensemble de la gestion administrative et de la paie des salariés de l'entreprise.

Responsable marque employeur digital : il gère et développe la notoriété d'une ou plusieurs marques sur l'ensemble des médias (on/offline). Il veille à garantir la cohérence de la marque avec la stratégie média globale de l'entreprise.

Responsable HR analytics : il exploite la masse de données collectées à dominante RH des différents systèmes d'information, notamment le SIRH. Grâce à des analyses poussées, il appréhende et anticipe les tendances sociales et prend des décisions opérationnelles ou stratégiques en s'appuyant sur ces informations rationnelles.

Gestionnaire de communautés d'apprentissage : il fédère, modère et organise des communautés d'individus se rassemblant pour partager un savoir.

Métiers de la comptabilité / de la finance

Chargé d'études comptabilité/finances : garant des chiffres et responsable moral des activités de son unité, il contrôle la tenue des comptes en veillant au respect des obligations légales.

Analyste comptabilité/finances : voir Chargé d'études comptabilité/finances.

Contrôleur comptabilité/finances : il 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.

Responsable comptabilité/finances : voir Chargé d'études comptabilité/finances.

Responsable financier : il coordonne et supervise la comptabilité, la trésorerie, la gestion des fonds, et propose une politique financière à court, moyen et long terme.

Expert en implémentation de processus blockchain : il est la référence sur les sujets blockchain au sein de l'entreprise, forme à l'utilisation de cette technologie et construit une stratégie de mise en place de la blockchain au sein de son entreprise.

Chargé d'automatisation des budgets : il collecte et synthétise les éléments d'aide à la décision à chaque étape du processus budgétaire et participe à la programmation, l'allocation et le suivi des ressources budgétaires.

Organisation / qualité / RSE

Ethical sourcing officer : il dirige l'équipe éthique de l'entreprise et s'assure que l'allocation des bénéfices de l'entreprise est en adéquation avec les objectifs fixés par les clients et les employés. Il participe également à la rédaction d'accords éthiques avec les actionnaires.

Responsable exploitation : il est le garant de la performance de ses équipes, de la qualité de service et de la rentabilité de son activité. Il garantit le respect des procédures définies par l'entreprise ou imposées par la réglementation et les normes en vigueur.

Responsable organisation : il traite les problèmes relatifs à l'organisation d'une entreprise ou d'une structure, tant du point de vue administratif que technique ou sur des aspects industriels. Son objectif est de perfectionner l'organisation dans le but d'accroître ses rendements, sa qualité ou sa capacité à produire.

Responsable qualité/méthode : il veille de manière transversale au respect de la qualité des produits et des méthodes employées au sein de l'entreprise, par les équipes projets.

Responsable RSE : il initie, pilote, supervise, contrôle, fait évoluer et représente la stratégie développement durable de son entreprise ou de son organisation. Il s'attache à faire progresser les aspects environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance à tous les niveaux de la structure.

Responsable efficacité énergétique : il pilote les projets visant à réduire la consommation énergétique et l'impact environnemental dans les banques.

Assistante sociale : il épaulé des personnes en difficulté économique, sociale ou psychologique. Il joue aussi un rôle important pour la protection de l'enfance.

Médecin du travail : salarié de l'établissement ou rattaché à un service interentreprises, il veille sur la santé des salariés et conseille l'employeur sur l'ensemble des problématiques liées aux conditions de travail.

Spécialiste organisation interne : voir responsable organisation.

Spécialiste nouveaux modes de travail : voir responsable organisation. Il est spécialisé dans l'implémentation des nouveaux modes de travail et de leurs impacts sur l'organisation dans le fonctionnement de l'entreprise.

Métiers du traitement bancaire

Responsable de Back-Office : il supervise le traitement des transactions, opérations, flux, réalisés au sein de la banque. Il contrôle les procédures et traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations conclues par le front office sur les marchés financiers, monétaires et de devises, nationaux et internationaux, ou par les commerciaux dans les agences. Il veille à améliorer les délais et sécuriser les procédures.

Animateur d'équipe de Back-Office : il encadre une équipe qui assure le traitement administratif et comptable des opérations bancaires.

Responsable de back-office international : voir Animateur d'équipe de Back-Office.

Responsable de back-office grandes entreprises : voir Animateur d'équipe de Back-Office.

Responsable recouvrement des contentieux : il a pour mission de relancer les clients en défaut de paiement et d'effectuer des recouvrements à l'amiable. Il doit alors veiller à ce que ces débiteurs paient leurs arriérés conformément au calendrier établi. Dans le cas contraire, il est tenu d'ouvrir un dossier contentieux pour engager des procédures juridiques à leur encontre.

Responsable de projet

Chef de projets stratégiques : il est chargé de mener à bien un projet en suivant et contrôlant l'ensemble de son déroulement. A la tête d'une équipe, il travaille ainsi à la conception ou à l'amélioration de produits, de prestations (de nouveaux procédés ou méthodes), de services ou de systèmes.

Chargé de projets digitaux : il contribue à l'avancement de projets digitaux sur divers thèmes, développe des collaborations entre l'entreprise et les start-ups et assiste l'équipe transformation digitale sur l'organisation d'événements.

Creative technologist : il fait appel à ses compétences en marketing, en communication, en technologie et à sa créativité pour permettre l'entreprise d'innover et de se démarquer de ses concurrents. A travers une veille technologique, il traque la nouveauté.

Responsable expérience collaborateur/client : il analyse les parcours des clients sous un angle omnicanal. Véritable lien entre le client et l'entreprise, il développe des produits (applications, éléments de langage, de posture...) qui répondent aux attentes et exigences des clients, y compris en termes de procédures internes.

Project management office (pmo) : c'est un service ou département qui définit les processus relevant de la gestion de projet. Il standardise et optimise les charges en identifiant les tâches communes dans la réalisation des projets. Le PMO est aussi une source de documentations, références et de statistiques pour tout ce qui concerne la réalisation et la gestion de projet. Le PMO est une combinaison de personnes, de processus et d'outils.

Directeur de la transformation : il intègre simultanément des technologies adaptées et une nouvelle culture du numérique au sein de l'entreprise. Il réfléchit à l'impact du numérique sur l'organisation interne et accompagne le changement des métiers dans un objectif d'efficacité interne.

Pilote de portefeuille de projet : détenteur du portefeuille de projets, il met sous contrôle les projets et arbitre les conflits entre projets et au sein des projets. Il développe les compétences en management de projet.

Accompagnateur du changement

Change manager : Suite à l'implémentation d'un projet, il définit et met en place les mesures opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre des changements. Il met en place et assure la maintenance des méthodes, des standards, des systèmes et des outils nécessaires. Il accorde une importance spécifique à l'accompagnement psychologique des collaborateurs, à l'écoute active et à la détection des signaux faibles.

Responsable de la conduite du changement : il est susceptible d'intervenir dans toute situation qui engage une démarche de transformation et à tout niveau de son déploiement : lors d'un projet de réorganisation générale visant une dynamisation du fonctionnement et une restructuration lourde ; ou encore au niveau d'une entité de taille plus restreinte, dont la nature et/ou le périmètre d'activités évolue, et pour laquelle une redéfinition de l'organisation, une amélioration ou refonte des processus existants est nécessaire.

Coach en adaptation : il accompagne les personnes individuellement dans un processus de changement bien identifié : la fusion de deux entités, l'implémentation d'un nouveau système d'information, etc.

Chief happiness officer : il propose des conditions adaptées aux besoins des salariés et œuvre à la convivialité interne. Cela peut se traduire par de nouveaux outils, des changements d'horaires, une mobilité plus large...

Consultant en organisation : il intervient directement sur l'organisation du travail. Après des études et des analyses, il œuvre pour formuler des schémas organisationnels adaptés et appropriés aux entreprises, en fonction de leurs besoins mais aussi de leurs contraintes

Accompagnateur aux nouveaux usages : voir Coach en adaptation.

Responsable de formation aux nouveaux outils : voir Responsable formation.

Responsable d'unité de traitement des données

Responsable de projet biométrie : il organise et supervise le traitement des données des études. Il dirige un service composé de data managers et de statisticiens, et valide les résultats obtenus.

Garant de l'éthique des données : il contrôle la bonne mise en œuvre du RGPD et est le point de contact de l'Autorité de contrôle (la CNIL en France) pour l'organisation. Il informe et conseille les dirigeants et accompagne les salariés pour le traitement des données personnelles tout en les informant sur leurs obligations.

Responsable de l'optimisation de la collecte des données : voir Data quality manager.

Data quality manager : il gère et compare des données entre différents systèmes d'information ou bases de données dans une entreprise.

Data steward : il est le garant de la qualité de la donnée dans l'entreprise, en ajoutant notamment des informations qui viennent les requalifier et leur apporter une réelle valeur ajoutée. Son rôle est donc de capturer l'information et de documenter la donnée avec un certain nombre d'éléments de définition.

Chief data officer : il a pour fonction de faciliter l'accès aux données et repérer parmi toutes les informations disponibles les plus importantes à extraire pour des prises de décisions optimales de son entreprise.

Chief analyst officer : c'est le manager senior responsable de l'analyse des données au sein de l'entreprise.

Expert en mégadonnées

Data scientist : il conçoit les modèles et algorithmes pour collecter, stocker, traiter et restituer les données. Son objectif est de donner du sens à ces données et d'en extraire de la valeur pour aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles.

Analyste des données déstructurées : voir data scientist. Il est spécialisé dans l'étude des données déstructurées, c'est-à-dire non classés et répertoriées (par exemple la réponse à un champ libre par opposition à la réponse à un QCM).

Data engineer : il est responsable du développement, de la construction, de la maintenance et du test des architectures, telles que les bases de données et les systèmes de traitement Big Data. Il est également responsable de la création de processus de modélisation des jeux de données.

Spécialiste NLP (natural language programming) : il étudie la compréhension, la manipulation et la génération du langage naturel par les machines, que ce langage soit écrit ou parlé. Il allie les connaissances issues de la linguistique, de l'informatique et de l'intelligence artificielle.

Data visualisator : il structure et planifie les données la manière à les rendre compréhensibles. Il utilise des techniques et outils du designer pour transformer les données en levier d'action grâce à leur compréhension simplifiée.

Data architect : il est chargé de la collecte de la donnée brute qui peut-être plus ou moins structurée, en plus ou moins grande quantité et qui peut provenir de sources différentes (internes, externes). Après cet inventaire, il crée et optimise les infrastructures de stockage, de manipulation et de restitution des données brutes.

Chargé de la sécurité des données

Responsable sécurité biométrie : voir Responsable de projet biométrie.

Expert en cybersécurité : il étudie la fiabilité du système d'information d'une entreprise et en assure la sûreté.

Responsable de la sécurité des objets connectés : voir Spécialiste IoT.

Chargé de sécurisation des clouds : il est responsable de l'identification et la mise en place de dispositifs et de contrôle adaptés aux enjeux du cloud, analyse les risques associés aux initiatives, identifie les solutions techniques et fonctionnelles et contribue à leur bonne mise en œuvre.

Expert nouveaux risques : voir Analyste nouveaux risques.

Spécialiste en protection des données clients : il est le garant de la protection des données personnelles des clients. C'est un métier qui sera amené à se développer fortement si les banques décident de se positionner sur le marché des coffres-forts virtuels pour les particuliers.

Spécialiste en éthique des données : voir Ethical sourcing officer.

Responsable KYC : son rôle est de connaître parfaitement le client qui initialise une demande auprès de sa banque. Il a en charge l'examen de la demande et de la solvabilité des demandeurs mais aussi de la gestion des risques en fonction du profil de chacun. A partir de ses observations et de sa projection sur la durée du contrat demandé, il va donner une décision à partir d'arguments précis à destination du directeur financier qui aura la décision finale.

Responsable Blockchain : voir Expert en implémentation de processus blockchain.

Analyste risque

Analyste risques de crédits : il est chargé d'appliquer la politique de management et de contrôle des risques de l'établissement bancaire et veille au respect des engagements. Il gère les risques tout en optimisant la rentabilité financière des opérations qu'il supervise. Il est spécialisé par type de risques : crédit, marché, liquidité et risque opérationnel.

Analyste risques de marché : il maîtrise tout risques encourus par les banques auprès de la direction générale (de marché, de crédit et opérationnels). Il s'assure de la gestion des risques relatifs à l'activité de trading sur les marchés financiers. Sa mission principale est l'analyse : identification, qualification, quantification, évaluation et surveillance des facteurs de risques et l'utilisation et création d'outils de contrôle.

Analyste risque pays : voir Responsable des risques.

Responsable crédits : il a pour mission la gestion du risque client : il est chargé d'accélérer les encaissements clients et de minimiser les pertes sur créances afin de sécuriser et développer le chiffre d'affaires et de veiller à assurer la pérennité de l'entreprise.

Responsable des risques : il joue un rôle d'identification, de qualification et d'évaluation des risques de la banque. Il gère différents types de risques : risque de contrepartie, risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel.

Gestionnaire risques : il permet à l'organisation de prendre des risques maîtrisés, définit, déploie et anime un dispositif de gestion des risques (toutes les menaces et absences d'opportunités de l'entreprise) et propose des solutions de traitement optimisé (assurance, captives...) afin d'éclairer les dirigeants dans leurs décisions stratégiques.

Analyste portefeuilles : il est chargé par son client de gérer en son nom un portefeuille, c'est-à-dire d'en optimiser les placements. Le client peut être un particulier ou un investisseur institutionnel, comme un fonds de pension. Dans la limite des principes de placement définis, il décide de l'achat ou de la vente de titres.

Analyste « scoring » crédit : voir Responsable crédits. Il emploie le credit scoring pour évaluer le risque représenté par le demandeur de prêt.

Analyste nouveaux risques : voir Gestionnaire risques. Il pratique une veille continue pour identifier les nouveaux risques.

Animateur risque et conformité

Spécialiste nouveaux risques : voir Analyste nouveaux risques.

Formateur à l'utilisation des réseaux sociaux : voir Responsable formation. Il sensibilise aux bonnes pratiques et risques sur les réseaux sociaux.

Compliance officer : il s'assure de la conformité des transactions aux différentes réglementations bancaires et aux législations en vigueur aussi bien en France que dans l'Union européenne. Il assume également le rôle de conseiller et de formateur auprès des responsables de l'institution financières qui l'emploie.

Préventeur des nouveaux modes de travail : il est spécialiste dans l'accompagnement du déploiement des nouveaux modes de travail dans l'entreprise et dans la détection des risques qui y sont associés.

Formateur aux cyber-risques : voir Responsable formation. Il recense et sensibilise aux risques informatiques.

Expert cryptologie : il accompagne les entreprises dans la mise en place de solutions de protection et de sécurisation de leurs transactions par des outils s'appuyant sur la cryptologie.

Correspondant CNIL : il était chargé de veiller, avant l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD) le 25 mai 2018, au respect de la loi Informatique et Libertés au sein de l'entreprise, du groupe, de l'association ou de l'administration qui l'avait désigné. Désormais voir garant de l'éthique des données.

Responsable conformité & déontologie : voir Déontologue.

Responsable contrôle de la fraude : il définit le dispositif de Prévention de la fraude. Son rôle est d'identifier et modéliser les risques de fraude parmi les risques opérationnels de l'entreprise, et mettre à jour les procédures.

Métiers du contrôle

Auditeur interne : il a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Chargé de contrôle permanent : l'évolution des réglementations oblige les établissements financiers à mettre en place des dispositifs de contrôle permanent afin de minimiser le risque opérationnel. Il met donc en place des procédures de contrôles efficaces dans son entité.

Chargé de la sécurité financière : il analyse et gère les alertes au fil de l'eau en se référant aux procédures et modes opératoires en vigueur, il documente et met à jour les procédures du service Sécurité Financière, et il réalise des tests et contrôles destinés à vérifier le respect des procédures et de la réglementation.

Responsable du contrôle permanent : voir Chargé de contrôle permanent.

Responsable de la sécurité financière : voir Chargé de la sécurité financière.

Déontologue : il définit les devoirs et les règles propres à l'entreprise, veille à leurs applications et conseille les dirigeants. Il s'assure du respect de la réglementation propre au secteur d'activité de la société, il lutte contre les fraudes, évite les conflits d'intérêts ou le blanchissement d'argent. Il a le devoir de se tenir continuellement au courant de la réglementation officielle, de ses évolutions et prévoit des formations continues pour les employés de l'entreprise.

Chargé de la conformité : il participe à la mise en place et à la bonne application des règles et codes de déontologie en vigueur au sein de son établissement bancaire : surveillance des opérations passées en salle de marché, vérification de la conformité avec la réglementation en vigueur et les procédures internes.

Blockchain coordinateur : voir Expert en implémentation de processus blockchain.

Responsable de la veille audit : voir Auditeur interne.

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr

Responsable de l'Observatoire

Béatrice Layan

blayan@afb.fr

Communication

Mélanie Hulin

mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS

HTS CONSULTING

HOMMES TENDANCES & STRATEGIES



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

