



Synthèse



Observatoire des métiers
de la banque

topics

Les métiers de la Finance (Comptabilité et Contrôle de gestion) au sein de la banque sont confrontés à un niveau de changement et de ruptures de paradigmes traditionnels qui connaissent sans doute peu d'équivalents, que ce soit en interne, parmi les autres métiers de la banque ou en externe, parmi les fonctions finances d'autres domaines d'activité.

Cette situation résulte principalement de la convergence de l'impact des ruptures technologiques, réglementaires et de "business models" sur ces fonctions - dans un contexte d'exigence croissante : maîtrise des coûts (essentiellement via les charges de personnels), qualité des états produits, rythme de "production", volumétrie et périmètre couvert.

Face à ce qui pourrait apparaître comme la quadrature du cercle, les fonctions finances se sont organisées de manière plutôt efficace pour répondre à ce défi. La simplification des processus, des organisations plus efficaces, un pilotage par la data, des mutualisations de moyens et des investissements informatiques sont au cœur de la réponse opérée. Les fonctions Finance ont bénéficié en outre d'un soutien incontestable de la fonction RH, que ce soit en matière d'emplois (légère croissance des effectifs sur la période dans un contexte de baisse sensible de l'effectif global des banques, recrutement de nouveaux profils) et d'efforts de formation notamment.

Toutefois, la poursuite des nouvelles demandes du régulateur, pour l'heure encore en croissance, la seconde vague sans doute plus profonde des modifications induites d'ici 4 à 5 ans par les technologies de l'intelligence artificielle et du blockchain (sur le cycle de gestion, la collecte et l'utilisation de données notamment) devraient conduire à poursuivre - voire accentuer - les efforts de conduite des transformations autour de quatre axes :

- **Un changement culturel métier** : la fierté d'exercer ce métier de « production » et l'expertise qu'il requiert - favorisant un certain isolement et un fonctionnement en silo devront se conjuguer toujours plus avec la transversalité, la qualité de l'accueil et de l'intégration de nouveaux profils. La capacité des managers de proximité, le plus souvent issus de ces profils experts, à conduire au quotidien cette mutation est un enjeu majeur. 🗨️ *Mes équipes passent trop de temps à chercher l'information et la réconcilier, ce n'est pas très motivant.* 🗨️ (une responsable d'équipe projet finance).

- **Si les plans de transformation existent dans la plupart des directions financières rencontrées**, ils présentent souvent une limite liée à leur angle très technique : ils ne comportent pas toujours de vision métier / RH de nature à créer la dynamique dans l'appropriation et la déclinaison de la transformation, ni d'indicateurs d'avancement. Pour en faire un des piliers de la conduite du changement et que les collaborateurs se sentent totalement impliqués, une formalisation de ces plans fait sens.
- **La gestion de la volumétrie des demandes réglementaires doit être traitée de manière dynamique** : on peut anticiper une stabilisation ; certains états sont des opportunités pour les banques de croiser le regard et apporter un angle nouveau ; en ce sens, ce volume de production doit aussi permettre à donner du sens aux équipes de production et à aider les établissements à s'organiser différemment – quand bien même le pic en volume peut sembler long.
- **Enfin, les directions financières poursuivront sans doute les convergences métiers**, les architectures communes et les mutualisations de moyens. Pour les équipes concernées, cela signifie des challenges et des opportunités pour accompagner les mutations ; mais à tout moment, les managers des équipes doivent s'assurer que cela ne conduit pas à un fonctionnement à deux vitesses. Il existe un enjeu important de cohérence et d'accompagnement des collaborateurs pour ces fonctions.

Sans doute faut-il insister sur un point pour conclure : la richesse des métiers Finance et les enjeux actuels apportent beaucoup de satisfaction aux praticiens - et l'attachement qu'ils témoignent en sont un signe notable.