

# RAPPORT ANNUEL 2017



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

## Le sommaire

# RAPPORT ANNUEL 2017



04

L'Observatoire

06

Les métiers du marketing et de la communication

08 - 11

L'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences

12

L'enquête sur le devenir des alternants

13

Les données sociales de l'Observatoire

14

L'Observatoire présent sur le web

15

L'Observatoire au service de tous

## Les missions

L'Observatoire a été créé le 8 juillet 2005 par l'Association Française des Banques (AFB). Son objectif est d'exercer une veille active sur l'évolution quantitative et qualitative des métiers, les facteurs d'évolution ainsi que sur la situation professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque.

Sa mission se conduit à :

- étudier l'évolution des métiers dans une optique prospective,
- identifier les facteurs d'évolution de l'emploi,
- constituer et suivre les bases de données statistiques nécessaires,
- mener des études sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- réaliser des comparaisons européennes.

## L'équipe de l'Observatoire et la cellule statistique

Coordonne les activités de l'Observatoire et recueille les données statistiques.

- Béatrice Layan - responsable de l'Observatoire,
- Mélanie Hulin - chargée de mission de l'Observatoire,
- Christel Benard - responsable de la Cellule statistique,
- Barbara Gicquel - statisticienne.

## L'association BMEP Banque Métiers Égalité Professionnelle

Assure le fonctionnement de l'Observatoire (gestion du budget, gestion de l'administration).

## La CPNE Commission Paritaire Nationale de l'Emploi

La CPNE constitue l'organe d'orientation politique de la branche en matière d'emploi et de formation.

## OPCABAIA

L'Observatoire est financé par l'OPCABAIA, organisme collecteur paritaire des fonds de la formation professionnelle des banques et des assurances.

## Le comité de pilotage

Constitué de deux délégations, syndicale et patronale, le comité de pilotage est chargé de :

- proposer et valider les sujets d'études,
- de faire des recommandations sur les modalités de mise en oeuvre,
- de suivre l'état d'avancement des travaux,
- d'émettre des avis sur le bon déroulement des études,
- de décider de la publication et diffusion des travaux.

## La délégation patronale

- Emmanuel Janvier - Banque BPCE, Vice-Président du comité de pilotage,
- Cristèle Pernoud - Société Générale,
- Éric Bazin - CACIB,
- Catherine Eychenne - La Banque Postale,
- Coralie Lekbir - LCL,
- Emilie Guinault-Martino - BNP Paribas,
- Michèle Rossi - AFB,
- Geneviève Lhomme - CFPB.

## La délégation syndicale

- Jean-Marc Dupon - SNB CFE CGC, Président du comité de pilotage,
- Didier Le Gleuher - SNB CFE CGC,
- Hélène Danesi - CFDT,
- Yolande Solé - CFDT,
- Martine Cognet - CGT,
- Patrick Mory - CGT,
- Mireille Herriberly - FO,
- Dominique Zanin - FO,
- Philippe Renaudin - CFTC,
- Nicole Taverny - CFTC.

# Les métiers du marketing et de la communication

Dans un contexte d'incertitude, marqué par une pression réglementaire et concurrentielle accrue, le développement du numérique et du Big Data, et de nouvelles attentes de la part des clients, les banques sont amenées à repenser leurs modes de communication et d'interaction avec leurs clients, sur le fond et sur la forme. Cette redéfinition n'est pas sans conséquences sur l'évolution des métiers du marketing et de la communication.

Ces métiers connaissent depuis quelques années de profondes transformations tant au niveau des activités qu'ils regroupent que des compétences qu'ils nécessitent.

## La relation client replacée au centre de la stratégie

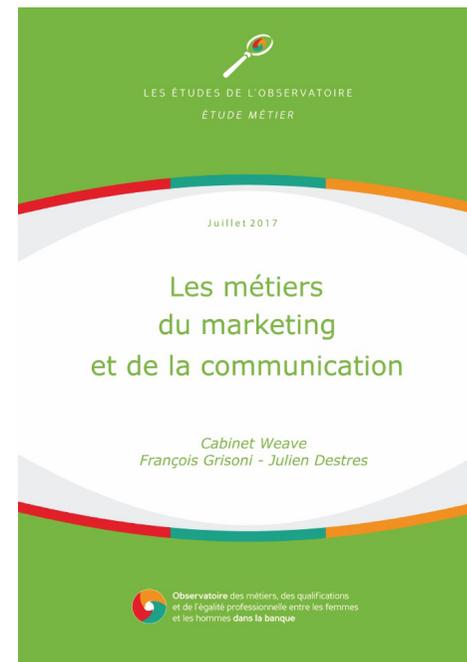
- Co-construction des offres avec les clients afin de détecter les besoins et de proposer une valeur ajoutée significative
- Valorisation de l'expérience à faire vivre aux clients, qui sont repositionnés au centre de la stratégie de l'entreprise : les marketeurs passent d'une logique produit à une logique client
- Proposition de services personnalisés et sur-mesure pour répondre à des besoins clients en évolution (utilisation du mobile, agilité...)

## Des activités impactées par l'omniprésence du digital et du Big data

- Evolution d'une communication « informative » vers une communication « plurimédias et interactive » (plateformes collaboratives, chatbots, applications mobiles...)
- Suivi en temps réel du besoin et du comportement client pour y répondre efficacement
- Utilisation à termes de modélisations prédictives même si peu de banques se positionnent pour le moment sur ces innovations
- Transformation en fonction agile qui s'adapte aux avancées technologiques, aux méthodes innovantes (Test&Learn, SCRUM, Design Thinking...)

## Une évolution en lien avec l'environnement extérieur de la fonction

- Travail en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise (informatique, risques, finance, juridique...)
- Rapprochement avec des start-ups (partenariats, recrutements...) afin de gagner en agilité, acquérir des solutions innovantes et challenger la stratégie marketing
- Rôle de guetteur de l'environnement : veille concurrentielle, réglementaire, tendances...
- Décloisonnement des organisations afin de donner une vision globale des processus impactant le client (travail itératif entre commerciaux et marketeurs)



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

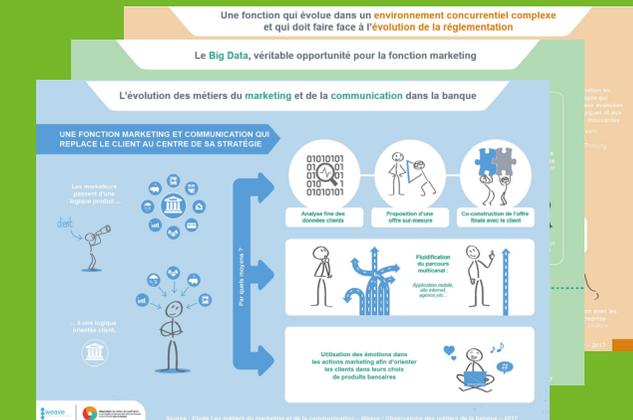
## Les compétences à développer



## Les dispositifs de développement RH

La rapidité des évolutions, en particulier technologiques, touchant ces métiers nécessite une adaptation et un enrichissement permanent de l'accompagnement des collaborateurs :

- Utiliser différents leviers pour proposer des actions de formation adaptées aux collaborateurs actuellement dans la fonction
- Proposer des parcours au sein de la filière Marketing et Communication et des passerelles avec d'autres fonctions
- Adapter les profils et sources de recrutement pour répondre aux enjeux d'apparition de nouveaux métiers
- Développer les compétences managériales nécessaires, pour un management suiveur de tendances, moteur dans le maintien de ses équipes



Retrouvez toutes les infographies sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

# L'intelligence artificielle dans la banque : emploi et compétences

Le secteur bancaire vit aujourd'hui de nombreuses expérimentations, certaines innovations pouvant d'ailleurs devenir des standards de demain. La robotisation des processus est l'une d'entre elles. Cette robotisation permet d'automatiser certaines actions afin de dégager du temps au profit de tâches à plus forte valeur ajoutée, mais également d'augmenter la productivité et d'ouvrir le champ des innovations.

Aussi, quelles conséquences l'arrivée de l'IA va-t-elle avoir sur l'organisation du travail et les emplois ? Quelles incidences sur les compétences ? Quels impacts sur les dispositifs de formation et d'accompagnement (contenus et modes) ?

## #1. Les banques possèdent les caractéristiques d'acteurs très fortement impactés par l'IA.

Elles font partie des premières entreprises à avoir informatisé leurs opérations. De fait, elles disposent des données de millions de clients avec des profondeurs d'historique considérables. Ces données sont un matériau indispensable pour l'IA.

Elles s'appuient également sur des collaborateurs qui ont développé des modèles statistiques pour optimiser des tâches comme les ciblage marketing, le risque de contrepartie via des systèmes experts et des scores, les systèmes de traitement des incidents ou la détection de fraude.

En outre, les banques ont développé une très forte culture du rédactionnel, tant sur le plan contractuel avec leurs clients que sur la formalisation des procédures internes. En cela, le régulateur a une influence directe relayée par les Directions du contrôle interne ou de la conformité.

Si elles se sont emparées très tôt des outils à base d'IA, comme les systèmes experts, elles tardent à recourir à ceux d'aujourd'hui, notamment à base d'apprentissage automatique<sup>52</sup>, utilisés par des géants de l'Internet

## #2. Il y a un véritable foisonnement de projets IA dans le secteur bancaire. Toutes les directions d'une banque et tous les niveaux hiérarchiques sont concernés.

Les métiers regroupés dans la famille Fonctions Supports sont les plus actifs. Viennent ensuite ceux du Traitement des opérations, puis ceux liés à la Force de vente. Pour ce qui est du traitement des opérations, les banques sont plutôt concentrées sur le déploiement de robots, appelés RPA ou robotic process automation<sup>53</sup>, dans un but d'automatisation de tâches répétitives.

Pour autant, il n'y a pas de plan IA d'ensemble. Peu d'entre elles se projettent à 5 ans. Elles privilégient les formules de type proof of concept (PoC) pour se faire une idée sur le potentiel de l'IA sur des champs d'application très circonscrits. Les mêmes d'ailleurs d'une banque à l'autre : analyseur d'emails, gestion d'une base documentaire, KYC<sup>54</sup>, prédiction des cas de fraude, croisement des compétences pour favoriser la mobilité.

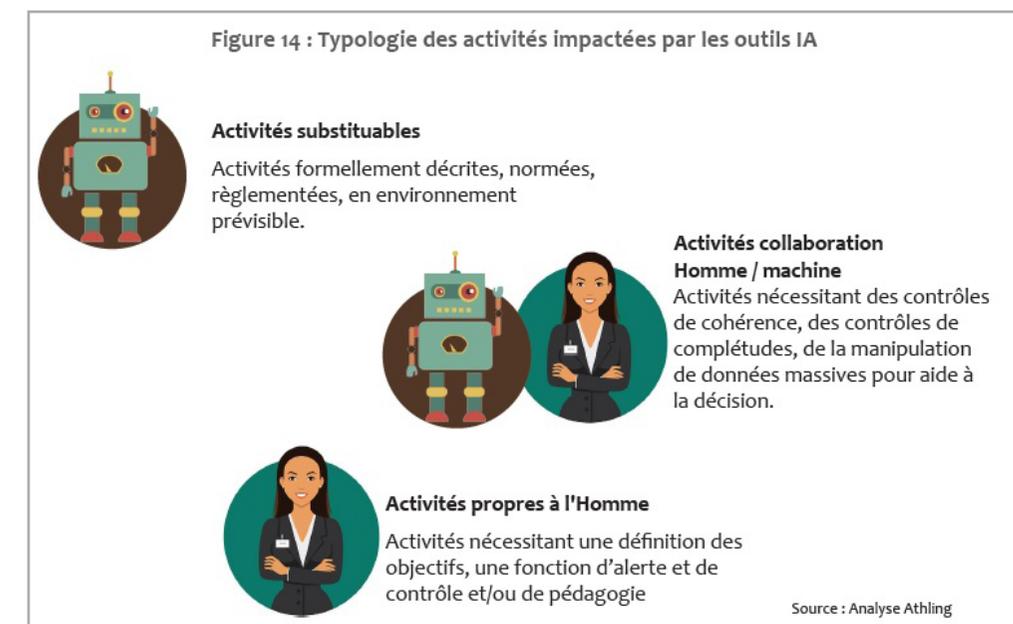
Il n'existe pas à proprement parler de référent IA qui pilote ou centralise l'ensemble des projets IA d'une banque. Ce manque de coordination peut aboutir à des choix de solutions à base d'IA différentes pour traiter une même fonctionnalité (ex. agent conversationnel).

Les projets IA sont concentrés sur l'automatisation, l'optimisation et l'amélioration d'activités existantes, c'est-à-dire dans une forme de continuité. C'est également un moyen d'absorber les charges de travail supplémentaires induites par de nouvelles réglementations ou par de nouvelles typologies aux flux (ex. emails, réseaux sociaux). Il y a peu de projets disruptifs ou ayant vocation à développer le PNB.

L'étape actuelle de développement de l'IA porte sur l'analyse sémantique. Celle-ci fait appel à des fonctions dites d'apprentissage. C'est le cas pour la reconnaissance de caractères (OCR), l'analyse des emails ou de messages sécurisés et les propositions de ré-

ponse, la gestion d'une base documentaire (textes de référence, procédures internes, notes diverses sur le produits et services distribués, etc.).

Les projets ciblent petit-à-petit l'interaction Homme - machine (ex. chatbot). Ces technologies progressent, mais ne permettent pas, pour l'heure, d'avoir une fluidité et une profondeur satisfaisantes dans les échanges avec une machine.



Extrait de l'étude disponible sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

### #3. La tendance observée consiste à transférer à la machine des connaissances bancaires. La machine devient progressivement experte, posant de fait des questions sur la place du collaborateur bancaire et sur les compétences utiles demain pour exercer un métier.

Si les métiers<sup>55</sup> semblent rester stables - aucune création et aucune disparition liée à l'IA n'est à prévoir à court terme - les compétences nécessaires pour les exercer seraient chamboulées. Jusqu'à maintenant, les compétences techniques, c'est-à-dire celles liées au métier bancaire, étaient les plus et les mieux valorisées. Avec le déploiement de l'IA, les compétences dites transversales seraient les plus sollicitées. Si l'on fait un parallèle avec le secteur médical, le conseiller bancaire, par exemple, se rapprocherait plus d'un généraliste, ou d'un profil hybride avec plus de séniorité, que d'un spécialiste. L'exercice de son métier serait moins technique et moins spécifique au secteur bancaire. Les parcours professionnels seraient alors à repenser dans leur intégralité, ainsi que le rôle managérial. Cela étant, cette orientation dépend in fine des choix et des décisions prises par les établissements. Elle ne peut pas à ce stade être considérée comme la seule voie possible. Les outils à base d'IA sont au service d'une stratégie de transformation, et non l'inverse.

La notion d'activité s'efface progressivement au profit de celle de compétence. Les dispositifs de formation vont devoir être revus en profondeur pour développer les aptitudes comportementales et relationnelles, voire les fonctions cognitives.

### #4. Contrairement aux idées parfois véhiculées, les transformations opérationnelles induites par l'IA sont plus profondes que les précédentes.

Elles touchent non seulement les activités, mais également la nature même des compétences à mobiliser, voire les fonctions cognitives de l'être humain. Les pères fondateurs de ce domaine de recherche s'étaient fixés dès le départ, en 1956, comme objectif de simuler les mécanismes d'apprentissage et les autres caractéristiques du cerveau humain dans une machine.

La progression des avancées en matière d'IA dépend de la qualité et de la fraîcheur des données, de la puissance de calcul et des découvertes sur le fonctionnement du cerveau humain. Il est difficile pour l'heure de donner des dates à partir desquelles les outils à base d'IA auront une autonomie et une interaction suffisante dans le cadre d'une relation bancaire.

Il ne faut pas non plus sous-estimer la taille, les délais et la dimension technologique des projets IA. Ils demandent une forte expertise métier pour retranscrire les connaissances, des jeux de données aujourd'hui conséquents pour bien calibrer la phase dite d'apprentissage. La vitesse de diffusion de ces technologies est également liée aux réglementations en vigueur et aux libertés que laisseront les États aux différents acteurs.

### #5. Enfin, le mouvement d'adoption de l'IA dans le secteur bancaire va se poursuivre et s'amplifier sauf durcissement réglementaire.

Les banques devraient dès aujourd'hui privilégier une approche plus globale et plus complète de l'IA que ciblée sur quelques activités, quitte à lotir leur plan IA. Elles objectiveraient les positions aujourd'hui exprimées sur l'emploi, et prendraient le temps de gérer la transition pour leurs collaborateurs actuels.

Qui pourrait porter un tel projet dans les banques ? Compte tenu de la nature des interrogations soulevées dont celles sur les compétences, et des plans de charge contraints pour terminer les projets numériques, la Direction des ressources humaines (DRH) semble la plus à même de le conduire. Elle pourrait étudier avec neutralité la nature du temps gagné et l'organisation du nouveau temps de travail, être force de proposition en la matière et répondre aux questions sur la complémentarité entre l'Homme et la machine. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences figure bien dans ses attributions. Peut-être faudrait-il adosser au sigle DRH un M pour Machines ? La vitesse d'adoption et de déploiement des outils à base d'IA reste un choix d'entreprise.



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

## Recommandations du cabinet Athling

#R1 : Elaborer un plan IA global pour optimiser le recours aux différents domaines de l'IA et rationaliser la sélection des technologies.

#R2 : Prendre en compte les conditions d'industrialisation des projets IA le plus en amont possible, et dès la phase de maquetage / PoC

#R3 : Nommer un référent IA en central, coordinateur du plan IA et interface entre l'interne et l'externe

#R4 : Ouvrir les travaux de réflexion sur l'IA à l'ensemble des activités, et pas uniquement à celles qualifiées de «répétitives» ou «à faible valeur ajoutée»

#R5 : Mener des études détaillées sur la mesure de temps libéré par les outils IA en fonction du plan de déploiement pour calibrer les impacts potentiels



#R6 : Privilégier l'approche par Compétence par rapport à l'approche par Activité dans les travaux d'étude d'impact RH ou déploiement d'outils à base d'intelligence artificielle

#R7 : Recourir à l'approche par les fonctions cognitives pour faciliter les innovations nécessaires en matière de formation

#R8 : Développer l'acclimatation des managers et dirigeants à la thématique de l'IA

#R9 : Confier les travaux d'étude d'impact de l'intelligence artificielle voire de coordination du plan IA central à la Direction des ressources humaines qui deviendrait une DRHM(achines)

#R10 : Au niveau du secteur bancaire, mutualiser des investissements en recherche et développement et mettre en commun des moyens

# Colloque : IA, Humains, compétences, quelles synergies pour la banque de demain ?

L'Observatoire a choisi de prolonger le débat sur l'impact de l'IA sur les métiers de la banque lors de son colloque du 7 décembre 2017.

Après la présentation des résultats de l'étude par le cabinet Athling, l'Observatoire a accueilli autour d'une table ronde experts et chercheurs sur l'IA pour répondre à la question suivante : «Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle?».

Retrouvez des extraits des débats sur le site internet de l'Observatoire.

## Présentation des résultats de l'étude



De gauche à droite :  
Benoît Jullien, manager chez Athling  
Pierre Blanc, associé chez Athling

## Table ronde : Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle ?



Laurence Devillers, Professeure d'informatique à l'université Paris Sorbonne, Chercheuse au CNRS, Membre de la CERNA –  
Témoignage vidéo



De gauche à droite :  
Lionel Janin, Expert numérique, adjoint à la directrice du département Développement durable et numérique, France Stratégie  
Jérémy Lamri, PDG de Monkey Tie, Président du Lab RH  
Christophe Benavent, Professeur à l'université Paris Nanterre, Directeur Scientifique du pôle Digital de l'Obsoco  
Frédéric Simottel, Journaliste BFM TV, BFM Business



# L'enquête sur le devenir des alternants après leur cursus - Promotion 2016

Dans le cadre du relevé de conclusion du pacte de responsabilité, l'Observatoire s'est vu confié par la branche AFB la réalisation d'une enquête sur le devenir des alternants après leur cursus.

Cette enquête est prévue pour 3 ans (2015-2017).

## Observer le parcours des alternants diplômés

Pour savoir ce que deviennent les alternants après leur cursus, l'Observatoire a établi un questionnaire pour interroger systématiquement les jeunes sur leur devenir, six mois environ après la fin de leur contrat en alternance et l'obtention de leur diplôme.

Un questionnaire a été envoyé en janvier 2017 pour la promotion de juin 2016 et en mars 2017 pour celle de septembre 2016.

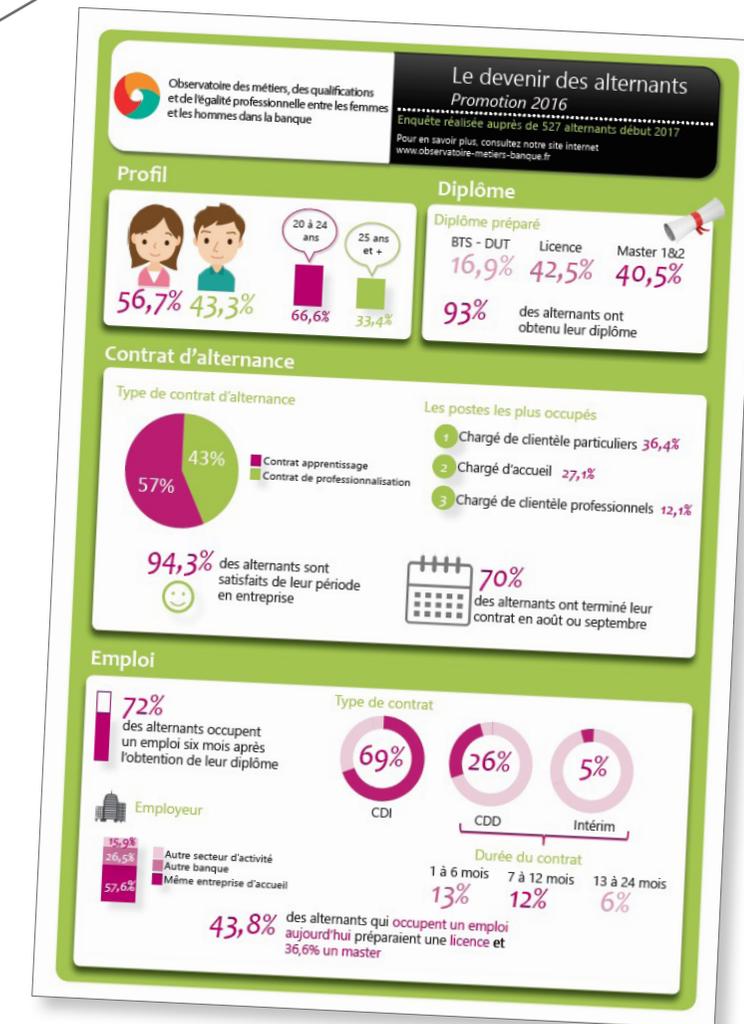
Les résultats détaillés concernant la promotion 2016 sont disponibles sur notre site internet.

Cette enquête permet d'apprécier le taux de transformation et de valider le taux des alternants répondants maintenus dans les entreprises.

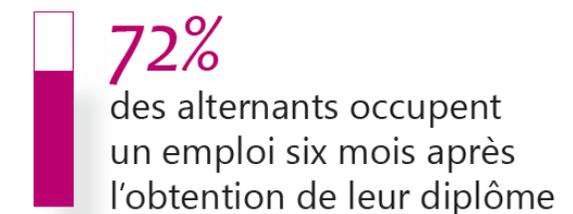
L'enquête concernant la promotion 2017 sera envoyée début 2018. Les résultats seront disponibles courant du 2ème trimestre 2018.



Retrouvez les résultats de l'étude en vidéo sur la chaîne YouTube de l'Observatoire



Pour en savoir plus, retrouvez tous les résultats sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)



# Les données sociales de l'Observatoire

Pour répondre à sa mission, l'Observatoire mène une veille active sur l'évolution quantitative des métiers de la branche. Ainsi, plusieurs rapports statistiques sont publiés :

## Des données générales sur la population bancaire

Le Profil de branche AFB décrit la situation de l'emploi dans les banques adhérentes à l'Association Française des Banques : poids du secteur, profil socio-démographique des salariés, effectifs des alternants, les entrées et sorties...

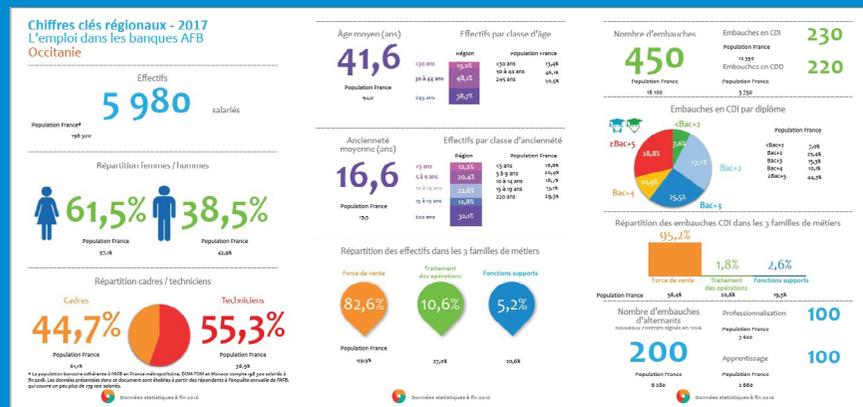
## Contours - Des données sur les métiers-repères

Cette publication met en avant pour chacun des métiers-repères une série d'indicateurs qui permet d'observer l'évolution quantitative des métiers de la banque : le poids des métiers dans le total de la population bancaire, leurs caractéristiques propres en matière démographique, leur dynamisme (embauches, niveaux de qualification à l'entrée, formation, mobilités, départs...).

Contours vient compléter le Guide des métiers-repères qui caractérise de manière qualitative les 26 métiers de la branche. Les chiffres clés - Des données régionales en comparaison avec les données nationales

Depuis 2015, l'Observatoire publie une plaquette qui reprend les principaux chiffres de l'emploi dans les banques AFB.

Depuis 2016, ces éléments ont été déclinés pour les 13 nouvelles régions.



Pour en savoir plus, retrouvez toutes les publications sur notre site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

# L'Observatoire renforce sa présence sur le web

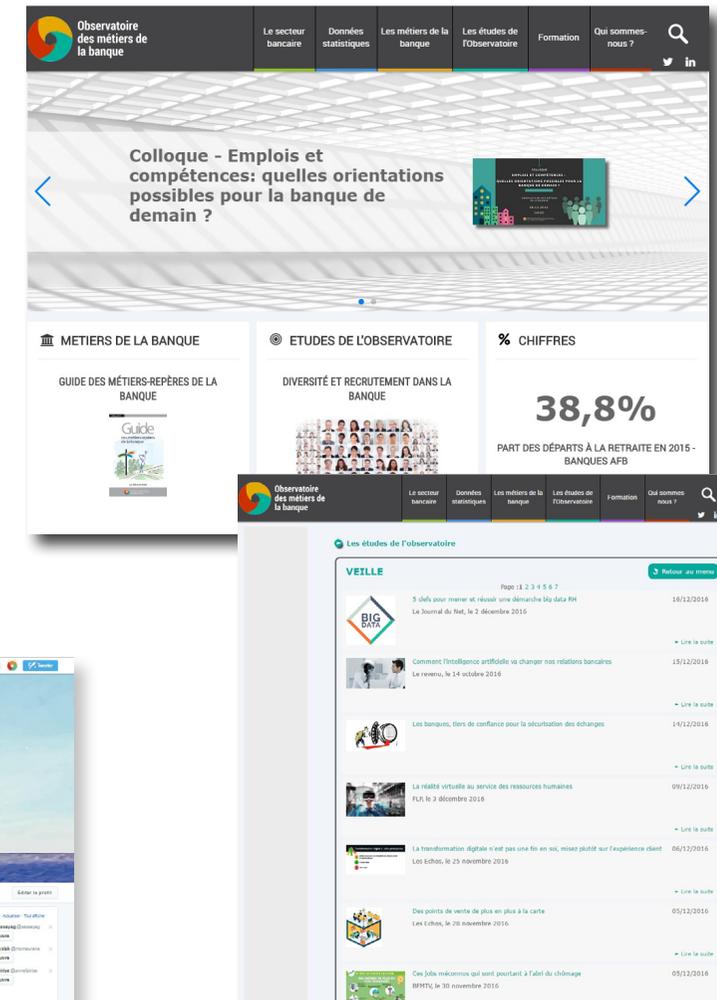
Depuis la rentrée 2016, l'Observatoire est présent sur les réseaux sociaux.

## Twitter & LinkedIn

L'Observatoire est désormais présent sur les réseaux sociaux : Twitter et LinkedIn. Chiffres clés, articles de presse sont relayés quotidiennement.

## Site internet de l'Observatoire

Des améliorations sur le site internet sont apportées chaque année. En 2016, un effort particulier a été réalisé sur la page d'accueil. La veille sur l'emploi bancaire et la transformation numérique ont été renforcées. Ainsi, des articles de presse sont publiés dans la rubrique «Veille».



Page d'accueil et la rubrique «veille» du site internet de l'Observatoire

site internet : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)  
Twitter : [@obsmetiersbanq](https://twitter.com/obsmetiersbanq)  
LinkedIn : [page observatoire des métiers de la banque](https://www.linkedin.com/company/observatoire-des-metiers-de-la-banque)

# L'Observatoire au service de tous

L'Observatoire est un acteur majeur reconnu dans la veille de l'évolution des métiers de la banque. Aussi, il est sollicité à diverses reprises pour apporter son expertise.

## Présentation des métiers de la banque

Afin d'apporter aux étudiants un éclairage sur les métiers de la banque, l'Observatoire a participé à deux salons étudiants et s'est rendu dans une école pour en présenter les métiers :

- Forum des métiers Université Sorbonne Paris 1 - janvier 2017
- Convention des Comités territoriaux FBF - février 2017
- Intervention Habitat Territoires Conseil Rhône-Alpes - juin 2017
- Présentation des métiers à l'Université d'Angers - septembre 2017
- Intervention Rencontre Ecole Entreprises du Val d'Oise - novembre 2017

## Interviews et participation à divers travaux

Interviews : Onisep, Monster, Agefi, Revue Banque, le Monde Campus, CIDJ, Le Quotidien de l'Info, le Monde Economique, l'Etudiant...

Participation à des travaux : France Stratégie, Oasys...

## L'activité de l'Observatoire de l'année 2017 en vidéo



Retrouvez la vidéo sur la chaîne You Tube de l'Observatoire

# RAPPORT ANNUEL 2017

Responsable de la publication : Béatrice Layan  
Réalisation : Mélanie Hulin

La reproduction totale ou partielle de cet ouvrage sans accord écrit de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque est interdite conformément aux dispositions du code de la propriété intellectuelle.

© Observatoire des métiers de la banque



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

Responsable de la publication

Béatrice Layan  
blayan@afb.fr

Réalisation

Mélanie Hulin  
mhulin@afb.fr

BMEP

18, rue La Fayette - 75009 PARIS

Tél. : 01 48 00 50 29

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)