

RAPPORT ANNUEL 2019



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

Le sommaire

RAPPORT ANNUEL 2019



04

L'Observatoire

06 - 11

Voyage au coeur de la fonction RH de demain

12 - 17

Blockchain et banque : et si on parlait métiers

18

Evolution de la relation à distance dans la Banque

19

Les données sociales de l'Observatoire

20

La communauté des #Thinkbankers

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 le 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.

OPCO ATLAS

L'Observatoire est financé par l'OPCO ATLAS.

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,
- Nadège Richez - La Banque Postale,
- Juliette Penot - 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,
- Germaine Nguyen Huu Nhon - FO,
- Dominique Zanin - FO,
- Joelle Coutrot Lellouche - CFTC,
- Chrsitelle Caujolle - CFTC.

Voyage au coeur de la fonction RH de demain

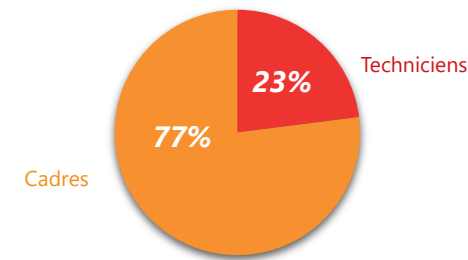
Le secteur bancaire est engagé depuis une vingtaine d'années dans des mutations sans précédent. Ce sont des mutations qui appellent un repositionnement de la fonction RH et de l'ensemble de ses métiers. En effet, les professionnels RH accompagnent quotidiennement le levier majeur de transformation du secteur bancaire, sa montée en expertise, technique et relationnelle.

Un panorama de la fonction RH dans la banque.

La fonction RH des banques rassemble 11.000 collaborateurs, soit 3% des effectifs totaux du secteur, dont 76% de femmes et 77% de cadres.



RÉPARTITION TECHNICIENS / CADRES

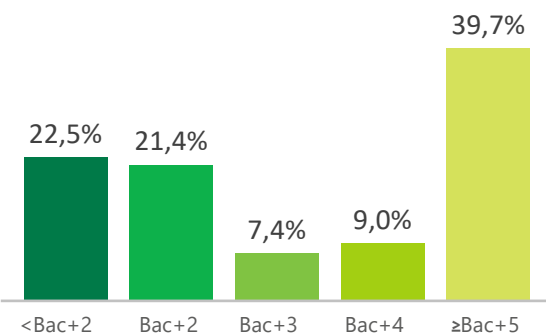


Cette étude, conduite au second semestre 2019 sur la base de 50 entretiens de dirigeants opérationnels et de 7 ateliers d'exploration regroupant 60 collaborateurs RH, se projette à un horizon compris entre 18 et 36 mois. L'approche adoptée permet de combiner ainsi principe de réalité et dimension prospective.

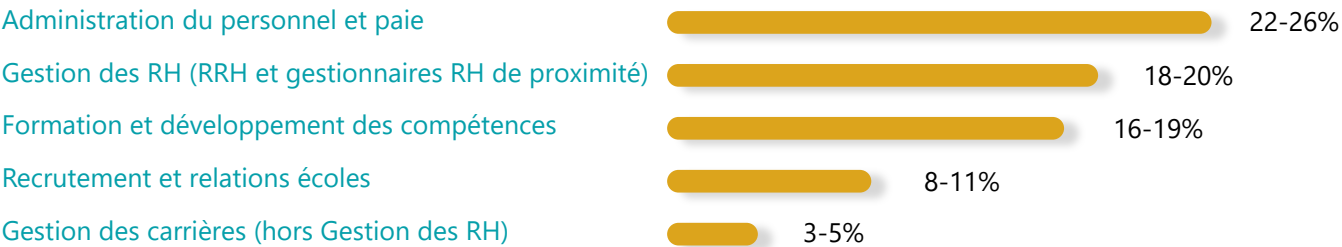
Leur ancienneté moyenne au sein de leur entreprise est de 19 ans (contre 9,8 ans en moyenne en France dans le secteur privé).

La fonction RH des banques est très qualifiée, près de 40% des collaborateurs RH ayant un diplôme Bac+5, ce qui renvoie à une exigence croissante vis-à-vis de la fonction, notamment dans ses relations avec le management intermédiaire et supérieur.

EMBAUCHES EN CDI PAR DIPLÔME EN 2018



Les principaux domaines d'activité RH :



Des transformations et des enjeux humains majeurs

1 - Les métiers RH accompagnent des transformations majeures au sein de la banque :

- l'évolution de la réglementation spécifique au secteur,
- la détérioration des marges d'intermédiation,
- les évolutions technologiques (digitalisation, data, IA, robotisation, blockchain),
- l'apparition de nouveaux acteurs rendant la concurrence nettement plus prégnante,
- l'évolution rapide et massive des comportements clients et l'apparition de nouvelles attentes des collaborateurs.

2 - Ces transformations font émerger cinq enjeux humains majeurs, chacun ayant des impacts à géométrie variable selon le métier RH.

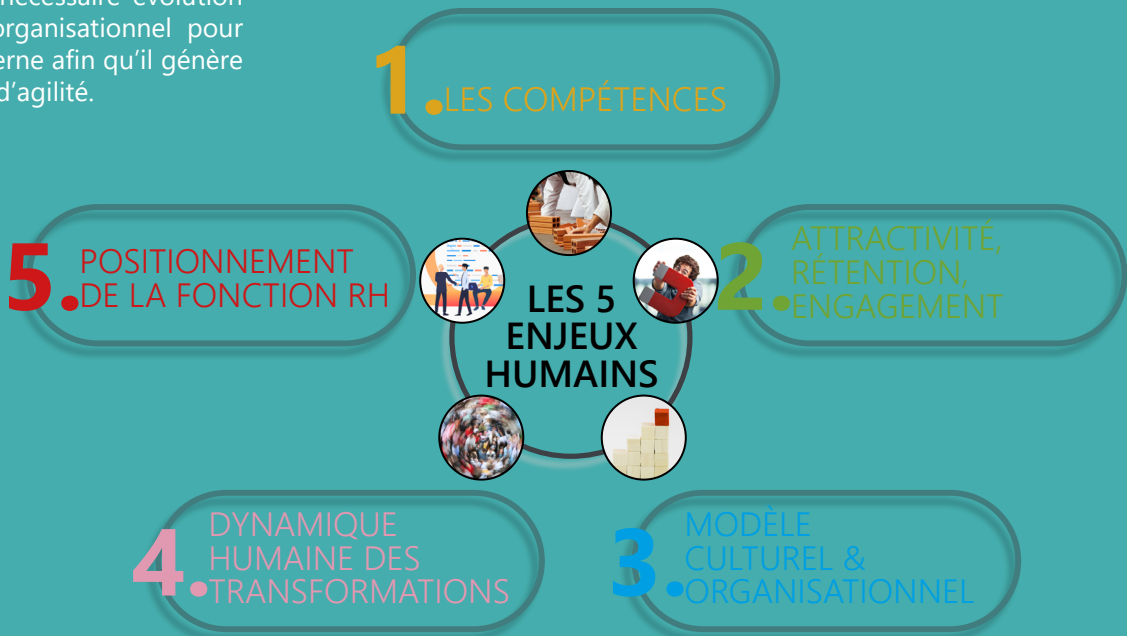
Un enjeu de compétences, pour lequel il s'agit de mettre en œuvre un « reengineering » des métiers bancaires, et de requalification.

Un enjeu d'attractivité et d'engagement qui suppose, pour chaque banque, de construire et matérialiser une promesse employeur à la hauteur du marché et qui soit cohérente avec ses pratiques internes.

Un enjeu portant sur la nécessaire évolution du modèle culturel et organisationnel pour l'adapter au monde moderne afin qu'il génère davantage d'adhésion et d'agilité.

→ Un enjeu consistant à gérer les projets de transformation différemment, de manière à ce qu'ils reposent sur un engagement des collaborateurs dans leur mise en œuvre.

→ Un enjeu, enfin, de positionnement de la fonction RH nécessitant une évolution de ses pratiques afin qu'elle combine ses rôles d'expert, d'interlocuteur des collaborateurs et de contributeur à la stratégie.



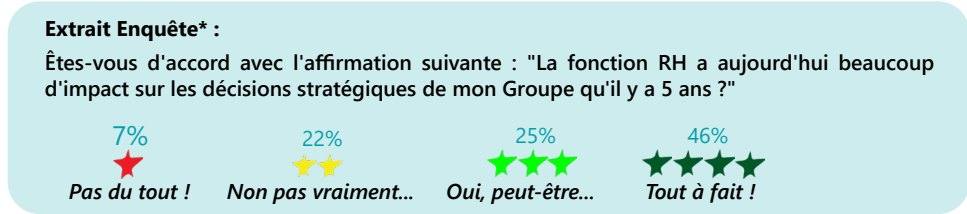
Des modèles d'organisation RH très différenciés

71% des professionnels RH* « considèrent avoir beaucoup plus d'impact sur la stratégie qu'il y a 5 ans ».

La fonction RH et ses métiers s'organisent pour répondre à ces enjeux. Mais **il n'y a pas de modèle organisationnel unique** pour y parvenir : cultures, business models, modes de gouvernance et niveaux de transformation sont très disparates.

Six axes communs émergent :

- Les organisations RH sont largement centralisées.
- Leur niveau « corporate » se focalise sur les missions stratégiques.
- Il y a eu une rationalisation systématique des tâches administratives dans des centres de services partagés (CSP).
- Des centres d'expertises se sont développés plus récemment, mais sont largement répandus.
- Il y a une déconcentration des activités RH auprès des managers, plus ou moins bien accompagnée.
- Et le recours à l'externalisation est en décroissance, compte tenu des mauvaises expériences accumulées.



Le RRH, véritable pivot de l'organisation RH

L'étude met en évidence le rôle majeur joué par le responsable RH de proximité, parfois dénommés « RRH » ou « HR business partner ».

Selon les cas, il est positionné soit comme un **DRH de premier niveau**, disposant d'une réelle marge de manœuvre, soit comme un **agrégateur des processus RH**.

Dans cette dernière situation, il intervient dans une logique d'intermédiaire entre d'une part les centres de services partagés (focalisés sur des prestations transactionnelles) et centres d'expertises (rémunération globale, juridique social, relations sociales, etc.), le plus souvent localisés au siège, et d'autre part les managers et collaborateurs. Ainsi, il se présente comme le dernier maillon de l'ensemble des dispositifs RH, le plus visible et celui qui porte au

final le contrat de services RH vis-à-vis des salariés. Ce dernier modèle est celui qui s'applique le plus largement dans les faits. Il y a quelques initiatives, encore marginales, pour alléger son rôle et lui apporter un soutien sur la gestion des compétences.

Comme le précisait un dirigeant bancaire, **« Le RRH est l'interlocuteur quotidien des salariés. C'est à travers lui que passe 80% des prestations RH, même si des spécialistes l'épaulent. Avoir un RRH qui, localement, sache porter nos ambitions humaines et maintenir une qualité de service est un atout décisif pour le climat social et la performance ».**

L'étude invite les banques à réinvestir cette fonction, à la professionnaliser encore et à mieux la valoriser.

* Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude.

Les 20 métiers RH

20 métiers RH dont les intitulés inchangés ne témoignent pas des profondes évolutions de contenu.

L'étude identifie 20 métiers principaux dans la « famille RH ». Il est intéressant de noter que nous assistons non pas à une transformation des intitulés de fonction, mais à une **transformation lente et profonde des contenus des activités prises en charge par les professionnels RH**. L'exemple des métiers autour du recrutement est éclairant : en 10 ans le contenu des activités s'est totalement renouvelé sans vraiment pour autant générer l'apparition de nouveaux métiers, à de rares exceptions près.

Pour chacun des 20 métiers, les **transformations à l'œuvre d'ici 36 mois sont majeures** mais aussi très spécifiques aux compétences qu'ils requièrent. Nous notons une **très forte croissance des exigences vis-à-vis des compétences relationnelles des équipes RH**. Ceci est en lien avec les stratégies des banques, reposant de plus en plus sur leur capacité à faire la différence avec leurs clients grâce à la qualité

d'interaction humaine, et non seulement technologique. D'autres compétences traversent également de nombreux métiers RH : la **capacité d'adaptation, la compréhension des enjeux business et des organisations de travail, la maîtrise et l'exploitation des données, l'agilité avec les outils numériques, la communication écrite et orale** dans une logique de marketing de ses apports, la **capacité d'anticipation**, etc.

Les enjeux humains dans le secteur de la banque n'ont été jamais aussi importants. Les décalages peuvent être grands entre les réalités de la fonction RH et son potentiel, entre les terrains couverts et ceux qui devraient l'être, entre les moyens disponibles et ceux qui seraient nécessaires. Chaque métier RH trouvera dans l'étude et ses 20 fiches métiers des leviers concrets, des innovations et des terrains d'expérimentation pour se réinventer et conquérir de nouveaux territoires.

20 métiers principaux dans la « famille RH »

- 1

Accompagnement généraliste de proximité - RRH
- 2

Recrutement & intégration
- 3

Paie & administration du personnel
- 4

Rémunération globale C&B
- 5

Formation & développement des compétences
- 6

Communication RH & marque employeur
- 7

Talent management, carrières, parcours
- 8

Relations sociales & juridique social
- 9

Stratégie RH
- 10

Gestion RH des dirigeants
- 11

Expérience collaborateur
- 12

Gestion anticipée des effectifs & compétences
- 13

Bien être au travail & Qualité de Vie au Travail (QVT)
- 14

Contrôle de gestion social & pilotage RH
- 15

Systèmes d'information RH (SIRH)
- 16

Gestion de projet RH
- 17

Accompagnement des transformations
- 18

Responsabilité sociale entreprise (RSE)
- 19

Développement des managers
- 20

Organisation

Autour de l'étude

Evénement du 12 septembre 2019



Live Point - Paris

Interview Marie-Béatrice Duval,
DRH adjoint Banque de Détail - Société Générale



Vidéos des ateliers #Thinkbankers



Pour en savoir plus, retrouvez le détail de l'après-midi du 12 septmebre 2019 et les vidéos sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Interview Emeline Bourgoïn,
DRH - ING



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Blockchain et Banque : Et si on en parlait ?

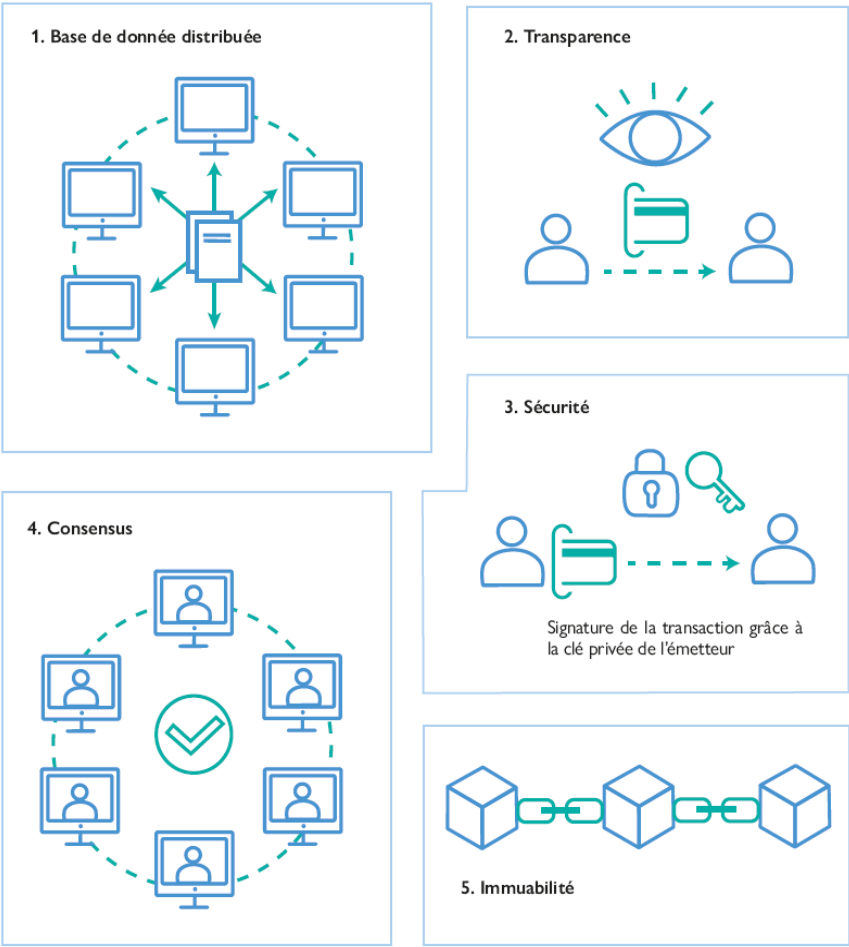
Comprendre la blockchain et ses applications

«La Blockchain est une technologie permettant de stocker et de transmettre des informations de pair-à-pair.»

Une base de données distribuée est une base donnée gérée par un ensemble d'ordinateurs au sein d'un réseau, sans nécessiter d'autorité centrale. Chaque membre du réseau stocke une copie (complète ou non) de la base de données.

Celle-ci est synchronisée régulièrement afin d'assurer que toutes les données ajoutées sur une copie de la base sont bien répercutées sur l'ensemble des autres copies.

Les règles de fonctionnement de la Blockchain sont définies, connues, et appliquées par les membres du réseau. Tout changement dans le fonctionnement de base de la Blockchain doit être validé par la majorité de ses membres.



Toutes les transactions effectuées par un utilisateur sur une Blockchain sont visibles par l'ensemble des utilisateurs de cette Blockchain.

Les transactions réalisées sur la Blockchain sont sécurisées grâce à un système de cryptographie fondé sur l'utilisation de clés asymétriques publiques et privées permettant de certifier l'origine des transactions réalisées

La Blockchain se compose de blocs de transactions successifs qui sont directement reliés les uns aux autres. Ainsi, aucune modification ou suppression d'une transaction ou d'un bloc précédent n'est possible sans altérer la validité de l'ensemble de la chaîne de blocs.

Percevoir les opportunités et les limites de la blockchain pour son application dans le secteur bancaire

La Blockchain est une technologie complexe et peu mature sur le marché, dont l'appropriation par les entreprises, et notamment les banques, est très hétérogène

Son potentiel perçu a généré un nombre très important d'initiatives depuis quelques mois sur le marché, mais peu sont à ce jour en production car elles se confrontent à des limites techniques, technologiques, réglementaires, ou partenariales.

Des opportunités bien identifiées...



Le développement actuel des expérimentations et les limites rencontrées laissent présager une transformation lente et sans rupture du modèle opérationnel des banques due à la Blockchain, et qui s'inscrit dans la continuité des transformations déjà connues par le secteur bancaire ces dernières années, avec notamment la robotisation (RPA) et l'intelligence artificielle (IA)

... mais aussi des doutes à lever



Identifier et anticiper les impacts de la blockchain sur les métiers et les compétences du secteur bancaire

Premiers constats

- La vision de l'application de la Blockchain dans la Banque n'est pas totalement mature à ce jour ;
- 2020 apparaît déjà comme une année charnière pour l'évaluation de son réel potentiel, selon la concrétisation ou non des projets actuellement menés ;
- L'impact de la Blockchain sur les métiers et compétences de la Banque dépendra de la progression des développements techniques des projets et de l'évolution de la réglementation, et devrait être assez hétérogène, à la fois en termes d'intensité et de temporalité :
 - Les métiers de la Force de vente (front office) devraient apprendre à gérer et à commercialiser de nouveaux produits fondés sur la Blockchain, ainsi que les outils et plateformes associés ;
 - Les métiers de Traitements (middle et back office, informatique) pourraient être plus fortement impactés en raison de la potentielle automatisation de certaines opérations, et la transformation des systèmes d'information pour gérer des infrastructures Blockchain ;
 - Les métiers des Fonctions support qui devraient être les plus impactés sont les métiers du contrôle, du risque, et le juridique. Les autres fonctions support (gestion administrative, RH, comptabilité, ...) pourraient, quant à elles, être impactées par d'autres applications de la Blockchain qui ne sont pas spécifiques à l'activité bancaire.

Le choix de faire monter en compétences ses collaborateurs sur la Blockchain sera, d'ici 2025, un véritable choix stratégique pour les banques : face à l'absence de consensus, ce sera à elles de décider si leur volonté d'excellence en matière d'expertise Blockchain justifiera ou non les investissements parfois coûteux sur des dispositifs de formation, alors que la fidélité des collaborateurs envers leur employeur n'a jamais été aussi faible.

Accompagner les collaborateurs

Un accompagnement global à intégrer dans les dispositifs existants sur la digitalisation des processus métiers

- Des collaborateurs responsabilisés sur leur montée en compétences
- Une personnalisation du développement des compétences à offrir aux équipes
- Un appui sur les savoir-faire externes plus que jamais créateur de valeur

Un accompagnement spécifique des métiers en fonction du type d'impact sur leurs activités et leurs compétences

- La maîtrise d'un processus métier nouveau ou modifié
- La capacité à concevoir, comprendre et expliquer de nouveaux produits basés sur la Blockchain
- La diminution des activités opérationnelles d'un métier pour une réorientation vers plus de valeur ajoutée et d'efficacité (automatisation)
- Le développement des compétences IT pour maîtriser les technologies Blockchain

Un accompagnement global à intégrer dans les dispositifs existants sur la digitalisation des processus métiers

- En le positionnant au cœur de la transformation, et en s'assurant de sa compréhension des impacts de la technologie
- En lui donnant le rôle de pilote du changement, en charge de la création d'un contexte favorable d'intégration sans heurt des évolutions technologiques proposées par la Blockchain
- En assurant une transmission de savoir en direction des équipes pour permettre leur montée en compétences, grâce par exemple à une organisation autour de filières d'expertise

Bilan

- 1 La Blockchain est une technologie dont les capacités permettront d'optimiser certaines activités bancaires
- 2 De nombreuses expérimentations sur la Blockchain sont en cours, sur le marché et au sein des établissements bancaires
- 3 Le développement de la Blockchain sera influencé par la position des régulateurs nationaux et devrait engendrer une transformation progressive et sans rupture des activités de la Banque
- 4 Les métiers de la Banque devront s'adapter à un nouvel écosystème incluant la Blockchain
- 5 Les banques devront proposer à leurs collaborateurs un accompagnement qui va au-delà d'un processus d'acculturation global, et qui portera sur l'évolution des processus métiers et la maîtrise de nouveaux outils de travail

Autour de l'étude

Evénement du 6 février 2020



Interview : Impact de la Blockchain
La vision des experts et cas d'usage



Vidéo de l'atelier #Thinkbankers



Pour en savoir plus, retrouvez le détail de l'après-midi du 12 septmebre 2019 et les vidéos sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

Interview : Impact de la Blockchain
Identification et Anticipation



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

L'évolution de la relation à distance dans la Banque

L'irruption de l'intelligence artificielle, la robotisation des échanges, le développement des processus « sans couture » transforment profondément les métiers de la relation client dans les Banques. Les propos les plus contradictoires parcourent « la toile », annonçant tantôt une large automatisation des activités de la relation client et la disparition de la moitié des effectifs de ce domaine, tantôt la création de nouvelles opportunités d'interactions humaines, enrichies, créatrices de nouvelles activités.

En 2013, l'Observatoire des métiers de la Banque et Marketvox ont mené une étude sur l'évolution des métiers de la relation clients.

Quelques années après, Marketvox - devenu Moovxo - a réalisé un bilan des constats partagés à l'époque et poursuivi les réflexions sur l'organisation des réseaux de distribution et sur le devenir des métiers de la relation client et du conseil.

L'Observatoire a organisé le 8 octobre 2019, un petit déjeuner pour découvrir les résultats de cette étude et de débattre de l'avenir des métiers de la relation client.

Retrouvez les constats sur notre site internet :

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...

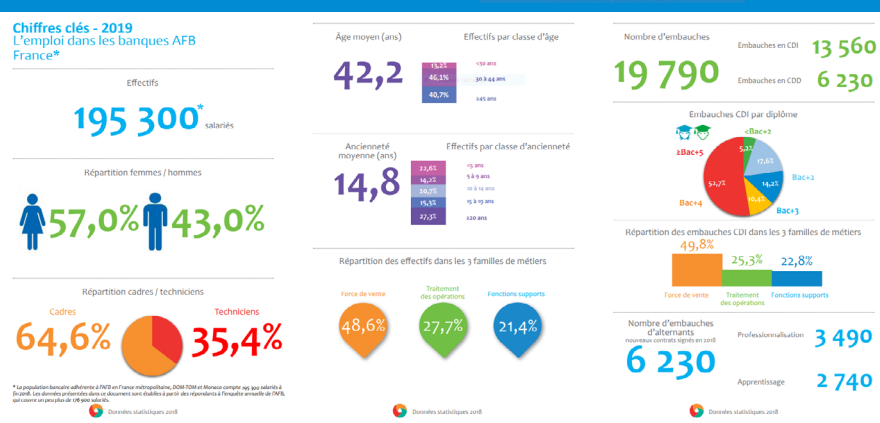
Contours - Des données sur les métiers-repères

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, mobili-

tés, 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.

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

Ces éléments ont été déclinés pour les 13 régions.



Pour en savoir plus, retrouvez toutes les publications sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr

L'Observatoire créé la communauté #Thinkbankers

UN GROUPE DE REFLEXION

1. UNE COMMUNAUTE CONTRIBUTIVE

Des experts, professionnels et tous ceux qui s'intéressent à l'évolution des métiers de la Banque, prêts à challenger et enrichir les travaux de l'OMB

DES RENCONTRES A LA FOIS

2. PHYSIQUES ET DIGITALES

Des échanges sur les thématiques métiers, des partages d'expérience et de bonnes pratiques au cours d'événements et sur les réseaux sociaux

UNE METHODOLOGIE

3. INNOVANTE

Partage d'idées nouvelles, de bonnes pratiques, de contributions et de réalisations concrètes

Suivez tous les travaux de l'Observatoire
sur son site internet
et sur les réseaux sociaux



RAPPORT ANNUEL 2019

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