

# 20 RAPPORT ANNUEL 20



Observatoire des métiers  
de la banque

## Le sommaire

**04**

L'Observatoire

**06 - 09**

Evolution de la fonction finance dans la Banque

**10 - 15**

Le management dans la Banque : évolution, révolution ou réinvention ?

**16 - 19**

Evolution des métiers de la conformité et des risques

**20**

Cartographie des formations réglementaires obligatoires

**21**

Les données de l'emploi dans la Banque

**22**

La communauté des #Thinkbankers

# L'Observatoire

## Les missions

L'Observatoire, créé le 8 juillet 2005 par l'Association Française des Banques (AFB) est un outil technique paritaire au service des partenaires sociaux de la Branche de la Banque, des entreprises, des représentants du personnel, des salarié(e)s et de toute personne souhaitant connaître les métiers exercés dans la Banque.

Il est une structure de veille active sur l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi et des métiers.

Il assure, au sein de la Branche, son rôle d'information, de connaissances et d'analyses prospectives des métiers, permettant ainsi d'éclairer les politiques en faveur de l'emploi, mais également celles des entreprises, en lien avec leur propre démarche de gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP).

## 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.



## Le conseil d'administration

Constitué de deux délégations, syndicale et patronale, le conseil d'administration est chargé de :  
proposer et valider les sujets d'études,  
de suivre l'état d'avancement des travaux et de gérer les modalités de mise en oeuvre,  
d'émettre des avis sur le bon déroulement des études,  
de décider de la publication et diffusion des travaux  
de gérer l'association.

### La délégation syndicale

- Jean-Marc Dupon - SNB CFE CGC, Président
- Hélène Danesi - CFDT,
- Yolande Solé - CFDT,
- Eric Amsellam - CFTC,
- Pascal Colin - CFTC.
- Martine Cognet - CGT,
- Patrick Mory - CGT,
- Anne-Sophie Ptchelinseff - FO,
- Damien Deschepper - FO,
- Nathalie Attinat - SNB CFE CGC.

### La délégation patronale

- Cristèle Pernoud - Société Générale, Vice-Présidente,
- Olivier Peraldi - AFB,
- Valérie Bocciarelli - BNP Paribas,
- Alain Fournier - Banque BPCE,
- Éric Bazin - CACIB,
- Genviève Lhomme - ES Banque,
- Inge Devilder - HSBC,
- Emeline Bourgoïn - ING,
- Sophie Grémion - La Banque Postale,
- Juliette Penot - LCL.

### 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.

# L'évolution de la fonction finance dans la Banque

Les métiers de la Finance (Comptabilité et Contrôle de gestion) au sein du secteur bancaire sont confrontés à de profonds changements et à des ruptures de modèles traditionnels.

Cette situation résulte principalement des évolutions technologiques, réglementaires et de «business models» sur ces fonctions - dans un contexte d'exigence croissante : maîtrise

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.



des coûts, qualité des états produits, rythme de «production», volumétrie et périmètre couvert.

Quel rôle et quelle place occupent ces métiers au sein des organisations bancaires ? Comment préparer et accompagner les collaborateurs dans ces transformations ? Quelles compétences sont attendues demain ?

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 :

**1/ 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.

**2/ 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.

**3/ 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.

« Mes équipes passent trop de temps à chercher l'information et la réconcilier, ce n'est pas très motivant. »

Une responsable d'équipe finance

**4/ 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.

# Présentation de l'étude Évènement du 3 novembre 2020 :



Présentation : Bruno Mettling & Marc Verspyck - Topics   
Grand témoin : Françoise LOISEAU GRAVICHE - Société Générale

Retrouvez le replay du webinar sur notre chaîne You Tube:



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



# Le management dans la Banque : évolution, révolution ou réinvention ?

Dans un contexte de forte transformation du secteur bancaire et de ses métiers (innovations et changements technologiques, réglementaires, économiques...) et de fortes évolutions culturelles et sociétales (nouvelles attentes des clients, nouvelles modalités de travail et de coopération, importance démographique croissante des générations Y et Z...), les lignes managériales de la Banque sont à la fois interpellées et bousculées.

Les modes de coordination et de gestion de plus en plus agiles ainsi que l'expérimentation de nouvelles formes de coopération et modèles de management, s'inspirant notamment des start-ups et des GAFAN, contribuent également à la transformation du management dans le secteur.

Alors que, ces dernières années, ces forces se sont conjuguées jusqu'à parfois interroger la légitimité et l'utilité du management et des managers, le nombre d'articles et de publications sur l'évolution du management et la disparition du paradigme managérial type 'command-and-control' reflètent la complexité du sujet et l'ampleur des défis à relever, en particulier dans le secteur bancaire.

Au cœur de ces systèmes, les managers voient évoluer les attentes à leur égard, de la part de leur direction et de leurs équipes et ces attentes sont parfois contradictoires et difficiles à concilier.

Face à ces multiples enjeux, nous avons posé la question de l'évolution du management en ces termes.

## # LES CONSTATS

- 1 En matière de management, les banques sont en mouvement et innovent
- 2 Les managés, notamment les milléniaux sont exigeants mais stimulants
- 3 Les contraintes structurelles et culturelles restent pesantes
- 4 Le management et ses multiples rôles devient un art, celui de l'équilibre
- 5 Les banques expérimentent de nouveaux dispositifs de management
- 6 Les parcours de formation managériale sont riches et solides
- 7 La période de confinement : une expérience collective réussie, porteuse d'enseignements et de fierté
- 8 Les banques ont choisi de se réinventer constamment et en profondeur avec des évolutions permanentes
- 9 Malgré des menaces importantes de réelles opportunités sont à saisir
- 10 L'intelligence collective, au cœur du management de demain

## LES 10 RÔLES DU MANAGER



Respecte les règles, la déontologie, porte la stratégie



Pilote, gère le risque



Organise : planifie, priorise, délègue



Prend des décisions, est "le boss"



Donne du sens, explique, donne le cap, incarne la stratégie



Responsabilise, remercie, encourage, célèbre les réussites



Développe les compétences, fait grandir, coache, accompagne



Anime l'équipe, gère les conflits, facilite



Communique, écoute, fait des feedbacks



Prend du recul, de la hauteur



### HARD ROLE

Des activités traditionnelles du manager (organiser, décliner la stratégie) naturellement citées, mais pas franchement mises en avant : elles constituent un socle (le «hard») naturel et nécessaire.



### SOFT ROLE

Le «soft» (encourager, faire grandir, faciliter, écouter), tout ce qui implique la relation humaine est jugé essentiel, discriminant et appelé à se développer à l'avenir.

## # LES RECOMMANDATIONS

Découlent de ces constats nos recommandations, fondées sur 3 axes :

- un socle de base : d'abord continuer à aider les managers à développer et faire évoluer leur rôles, pratiques et compétences,
- au-delà de cet indispensable accompagnement, il faut prendre en compte cette « expérience manager » et chercher à l'améliorer tant en matière d'attractivité que de sécurité,
- mais ces deux premiers chantiers n'auraient de sens s'ils n'étaient pas au service d'un repositionnement du management dans un monde toujours plus complexe et incertain. Aussi les banques doivent-elles considérer le manager, comme un vecteur d'équilibre interne, mettre du sens partout où c'est possible, et inciter managers et collaborateurs à contribuer activement à la RSE, pour prouver leur rôle économique, social et sociétal.

Soutenus par leurs directions, stimulés par leurs équipes, les managers du secteur bancaire peuvent montrer au monde leur rôle éminemment « politique », au service de la Cité

### AXE#1

#### COMMENT SOUTENIR LES MANAGERS DANS LEURS RÔLES, PRATIQUES ET COMPÉTENCES ?

- 01 Parier sur la confiance l'autonomie et la responsabilité à tous les niveaux
- 02 Mettre l'accent sur les compétences relationnelles et transverses
- 03 Accompagner le développement du management à distance
- 04 Adopter une vision pragmatique du télétravail

### AXE#2

#### COMMENT DÉVELOPPER UNE "EXPÉRIENCE MANAGER" ATTRACTIVE ET SÉCURISANTE ?

- 05 Revaloriser la fonction managériale
- 06 Prendre soin des managers et développer leurs parcours professionnels
- 07 Oser l'innovation managériale



### AXE#3

#### COMMENT REPOSITIONNER LE MANAGEMENT DANS UN MONDE COMPLEXE ET INCERTAIN ?

- 08 Repositionner le management comme vecteur et pivot d'équilibre
- 09 Mettre du sens à tous les niveaux et dans toutes les activités
- 10 Faire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) un levier managérial

# Autour de l'étude :

Demain commence aujourd'hui. L'entreprise de demain - 10 décembre 2020

Replay intégral + extraits

Travail à distance, compétences et management, comment trouver de nouveaux équilibres ?

Débats animés par **Pierre Dumazeau**, directeur de la rédaction de la Lettre de l'Expansion



Revivez l'événement dans son intégralité

## L'événement en extraits



**François Dupuy**, sociologue,  
Conciliation des temps de vie



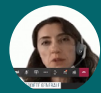
**Séverine Roussel**, chargée de projets RH,  
Crédit Agricole Ille-et-Vilaine  
Besoin et nécessité du collectif



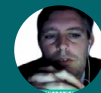
**Caroline Salaun Leproust**, performance & efficiency manager  
BNP Paribas  
Transformer l'organisation du travail



**Edouard Robin**, chargé de mission  
ANACT  
Les effets du télétravail



**Olga Karpouchina**, DRH des infrastructures informatiques  
Société Générale  
Les nouvelles postures managériales



**Frédéric Guyonnet**, président national  
SNB CFE CGC  
Analyse des pratiques du télétravail



**Tiphaine Verneret**, DRH  
Confédération Nationale du Crédit Mutuel  
Rôle du manager



**Isabelle Auroy**, directrice de projets et développement,  
BPI-Group  
Un secteur pionnier



**Caroline del Torchio**, directrice,  
Identité RH  
Les clés de l'organisation du travail de demain



Vidéocast : Le management dans la Banque - Regards croisés

Béatrice Layan, responsable de l'Observatoire  
Isabelle Auroy, directrice de projets et de développement, BPI Group  
Didier Giroud, consultant BPI Group

Podcast : Crise sanitaire & management dans la Banque

Caroline Guillaumin, directrice des ressources humaines et de la communication  
Société Générale



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



# L'évolution des métiers de la conformité et du risque

Deux grandes fonctions ont été au cœur de la réponse du système bancaire aux crises qui ont jalonné ces dix dernières années : la fonction Risques et la fonction Conformité.

Désormais bien établies au centre de ce qu'il est convenu d'appeler la deuxième ligne de défense, la première étant constituée des métiers et la troisième de l'audit et de l'inspection, les fonctions Risques et Conformité ont réussi deux transformations majeures :

Pour les établissements à dimension internationale s'ajoute à cet enjeu la complexité de devoir répondre à plusieurs systèmes et autorités de régulation, européen, américain mais aussi asiatique.



- répondre à l'exigence du régulateur de couvrir désormais en permanence
- l'exhaustivité des risques auxquels expose la grande diversité
- des métiers exercés,
- composer avec une définition du risque, elle-même évolutive et en constante transformation, sous l'effet notamment de la multiplication de la réglementation.

C'est dire l'importance des enjeux auxquels l'organisation, le fonctionnement et les collaborateurs de ces fonctions ont dû faire face en un domaine où les manquements et défauts peuvent avoir des conséquences très lourdes en termes réputationnel et de sanctions, financières notamment.

La réponse a d'abord été organisationnelle avec des moyens et un positionnement au sein de la banque considérablement renforcés. L'histoire de ces fonctions, c'est d'abord l'histoire d'une autonomisation progressive, par rapport à la fonction Finances pour les Risques et par rapport à la fonction Juridique pour la Conformité.

Le corollaire de cette, désormais, pleine autonomie concerne le renforcement très significatif des moyens humains, d'abord pour les risques puis pour la conformité plus récemment. Le poids relatif de ces deux métiers au sein de la population bancaire a pratiquement doublé en 15 ans.

Ces évolutions ont également été portées par des responsables directement rattachés au plus haut niveau de l'entreprise et disposant d'une autonomie et de garanties adéquates dans l'indépendance que requiert l'exercice de leur activité, le tout sous un contrôle plus que vigilant du régulateur.

Une autre réponse a été observée dans la majorité des établissements rencontrés et illustre une grande part du succès de ces fonctions. Avoir conçu et déployé des dispositifs d'intégration, de formation et de développement en matière de Ressources Humaines absolument hors normes a permis d'internaliser le plus possible le déploiement en un temps record des nouvelles et nombreuses expertises que nécessitait cette profonde transformation.

Il en résulte aujourd'hui deux filières professionnelles, pleines et entières, qui ont su agréger des profils diversifiés pour se constituer. Ainsi en matière de conformité, par exemple, les profils juridiques issus de l'ancienne fonction déontologie ont été rejoints par des professionnels des métiers de la banque et du réseau en particulier et, plus récemment, par des experts de la data et des nouvelles technologies.

Cette réussite en matière de Ressources Humaines est importante alors que ces fonctions doivent relever de nouveaux défis liés notamment à l'utilisation de nouveaux modèles de détection des risques et de fraudes reposant sur une utilisation toujours plus intensive de la Data, ainsi qu'au développement de l'intelligence artificielle. Si ces évolutions sont sources d'opportunités, elles conduisent à de nouvelles transformations et adaptations.



Dans le contexte de tensions vécu par le modèle économique de la banque, un autre grand défi s'adresse à la fonction Risques et à la fonction Conformité. Il concerne leur contribution attendue à la maîtrise des charges. Les directions générales considèrent qu'après avoir beaucoup investi, il serait souhaitable de pouvoir stabiliser au niveau atteint les moyens consentis, voire d'envisager une certaine décélération.

Ce défi s'inscrit aussi dans la relation avec le régulateur et plus largement avec les autorités émettrices de réglementation et leur capacité à maîtriser le niveau d'exigence, mais aussi à accepter l'évolution des méthodes rendue possible par l'innovation technologique.

*Il est clair que la Conformité a vécu une transformation considérable. Il ne faut pas oublier que pour cette filière, nous partons d'un métier de juristes qui a dû, en se développant, faire un effort d'intégration au sein des organisations mais également des processus bancaires. C'est une différence fondamentale avec la fonction Risques qui a toujours constitué une fonction centrale au cœur du métier de banquier. Cela explique les différences dans le développement de ces deux filières ces dernières années.*

*Une directrice générale de banque.*


# Présentation de l'étude Évènement du 4 mars 2021 :



Présentation : Bruno Mettling & Marc Gosselin - Topics   
Grand témoin : François Kanoui, Head of Operational Risk Management CA-CIB

Retrouvez le replay du webinar sur notre chaîne You Tube:



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

## Cartographie des formations réglementaires

### Deux grands objectifs poursuivis dans le cadre de cette étude :

- mettre à jour le référentiel des formations et certifications réglementaires obligatoires dans les banques et dans les établissements des marchés financiers en précisant notamment le type de formation, le domaine concerné, l'activité ou métier concerné, la référence législative/réglementaire ou encore le nombre d'heures en formation continue selon les profils des salariés.
- identifier les organismes de formation dispensant ces formations, le flux annuel en heure ou en actions par formation/certification et le nombre d'entreprises prescriptrices et identifier les risques de sanctions et les conséquences juridiques qui peuvent être engendrés si les formations n'étaient pas dispensées.

L'étude a permis d'établir une liste de 20 formations réglementaires dont un socle commun de 17 identifiées par une majorité des établissements consultés, lorsque leurs activités sont concernées.

En complément de ce socle commun, 10 thèmes de formation ont été identifiés par un seul établissement dans le panel. Ils relèvent d'un besoin de couverture spécifique ou d'une analyse propre à ces établissements.

L'origine de ces formations réglementaires peut provenir de trois situations :

- Un texte rendant une formation obligatoire et encadrant précisément son contenu, nombre d'heures, les fonctions concernées etc.
- Un texte indiquant une obligation de formation sur un thème sans être prescriptif sur les modalités de sa mise en oeuvre
- Une interprétation des textes, dans un contexte de risques propres aux activités de chaque établissement, rendant nécessaire la mise en place de formation réglementaires pour les réaliser.

Les thèmes de formation réglementaires des deux secteurs (banque de détail et activités de marché) convergent significativement en raison de :

- l'imbrication des métiers (logique producteur/ distributeur)
- la proximité réglementaire de ces activités (réglementations communes ou similaires)

Les principaux organismes de formation ont été sollicités en raison de la largeur de leur offre catalogue sur le thème des formations réglementaires. Cependant, l'ensemble de ces prestataires a indiqué proposer également des offres « sur mesures », à même de répondre à l'ensemble des thèmes de formation souhaités par les établissements.

Les résultats de cette étude constituent des outils réservés aux adhérents bancaires.

## 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.

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



# Rejoignez 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

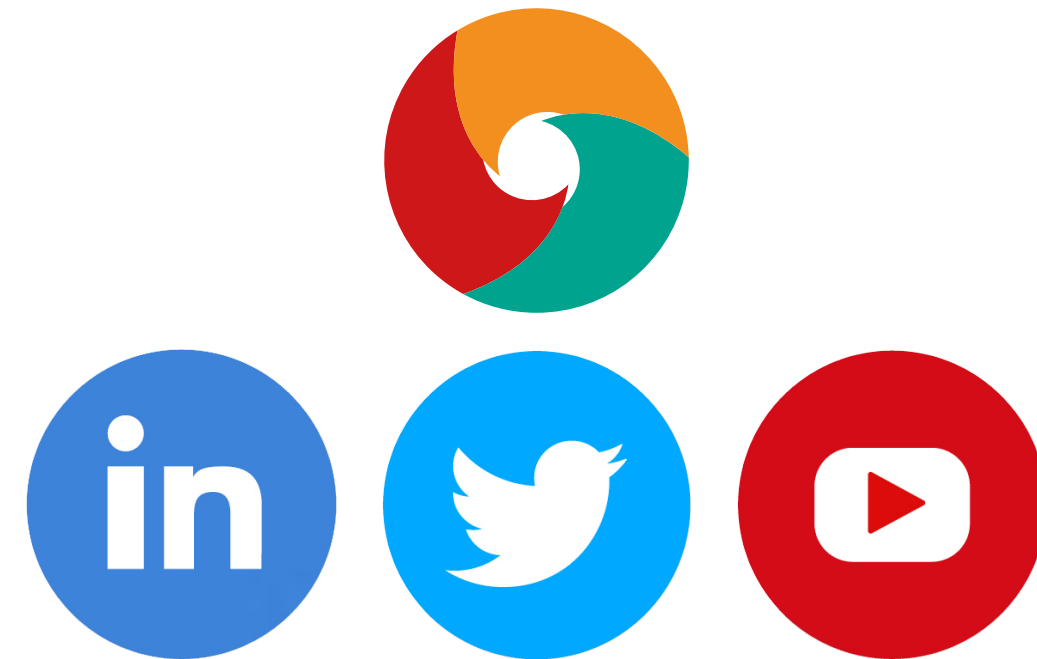
Des échanges sur les thématiques métiers, des partages d'expérience et de bonnes pratiques au cours d'événements et sur les réseaux sociaux

## 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 2020

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 de la banque

Responsable de la publication

**Béatrice Layan**

[blayan@afb.fr](mailto:blayan@afb.fr)

Réalisation

**Mélanie Hulin**

[mhulin@afb.fr](mailto:mhulin@afb.fr)

BMEP

18, rue La Fayette - 75009 PARIS

Tél. : 01 48 00 50 29