

ML. des Robert,
Associée VP

P. Nordmann,
Directeur associé

E. Jobard,
Manager

Le
BIPE



Observatoire
des métiers de
la banque

La banque de demain 2020-25

Emploi et compétences, quelles orientations ?



« La banque 2020-2025 » : comment ce projet a-t-il été conduit ?



Observatoire
des métiers de
la banque

- Une démarche prospective pour se forger une conviction sur l'avenir
- Une démarche participative de CO-CONSTRUCTION pour AGIR

6 mois

X7



- **Comité pilote composé de l'Observatoire AFB & des établissements**
- **GT partenaires sociaux**
- **Comité d'orientation**

(décideurs des établ. sponsors de la démarche)

x20



Entretiens
avec les
établissements,
experts &
institutions

200

répondants



Enquête
auprès de la ligne
managériale des
établissements
Près de 200
répondants

x3



**Comité de pilotage
paritaire de
l'Observatoire AFB
Comité de direction
de la FBF**

Une démarche animée par :



Observatoire
des métiers, des qualifications
et des compétences
professionnelles
dans la banque

Le BIPE : conseil stratégique et prospective économique

De la donnée quantitative à l'accompagnement stratégique

Nos valeurs : indépendance & innovation

Le
BIPE

Six savoir-faire :

**Prévisions économiques,
dynamiques de la demande,
et prévisions de marché**

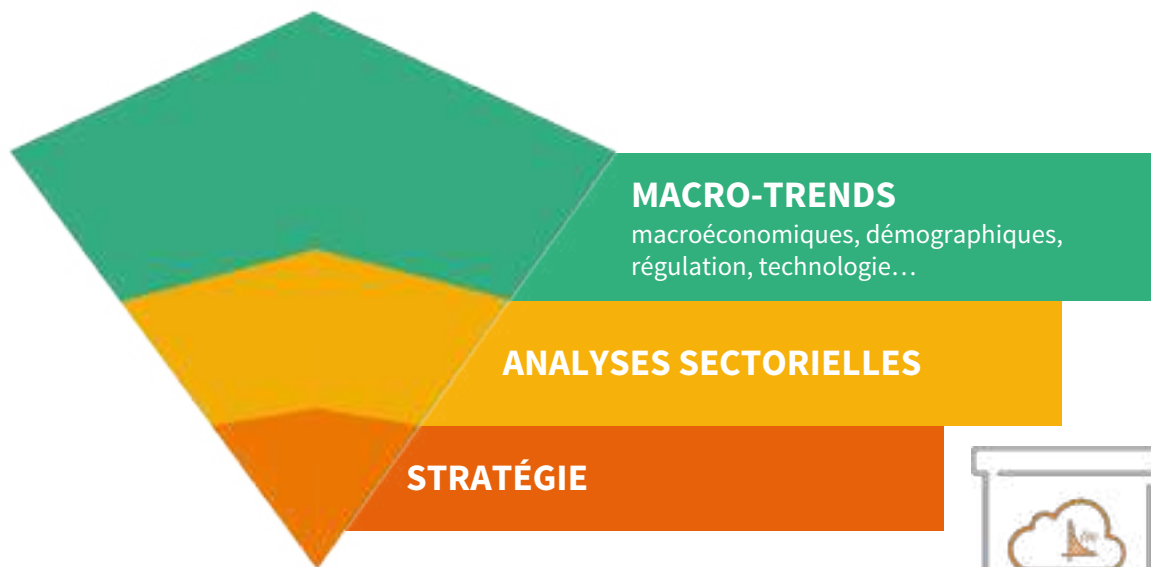
**Études d'impacts
socio-économiques
ou environnementaux**

**Prévisions d'emploi,
anticipation des besoins
(formation, recrutement...)**

**Prospective stratégique
(participative et quantitative)**

Marketing stratégique :
chaînes de valeur, offre innovante,
optimisation de réseau
de distribution...

**Due diligence, anti-trust
Financement long terme**



Nos axes stratégiques : international & digital

Le secteur bancaire: état des lieux et facteurs de transformation





**Diagnostic stratégique
basé sur les données
statistiques disponibles
& entretiens d'experts**



**Benchmark
International
du secteur
bancaire**



**Benchmark
sectoriel sur
l'impact du
digital**

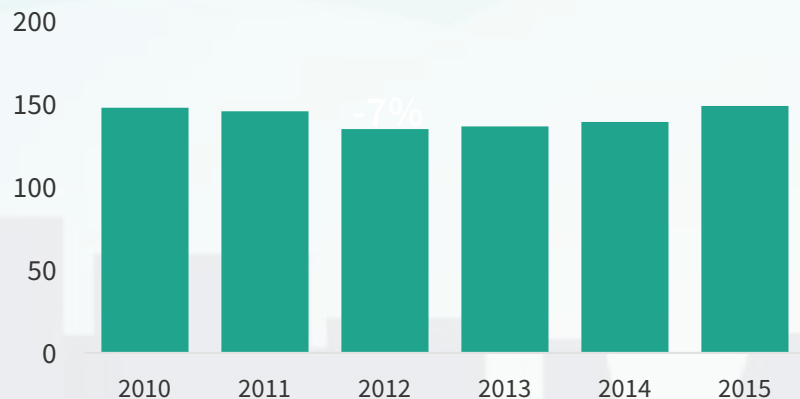


**Enquête auprès
des lignes
managériales
des établissements**

- En support du colloque,
un livret apportant des compléments
- Livrables complets auprès
de l'Observatoire AFB

Le secteur bancaire français en bref : cumul de facteurs touchant la banque de détail et la BFI

Produit net bancaire (PNB Mds €)



- 3%*
37 570
agences**

- 1%*
201 100**
emplois bancaires

Un PNB en quête de leviers :

des résultats court terme qui masquent
des transformations structurelles

Les réseaux sont parvenus jusqu'alors
à préserver l'emploi, est-ce durable ?

** données 2015, sources: ACPR, AFB

Et demain ? Trois grands facteurs de transformation autour d'une relation client qui poursuit sa mutation



Bâle III – « Bâle IV »
Directives européennes (dans une moindre mesure)



Taux bas ou remontée ?
Effets volume
= concurrence sur les parts de marché



Offre technologique en accélération, touchant :

- Relation client
- Process internes
- Nouveaux acteurs

Des marges de manœuvre plus étroites au moment où il faut investir
→ arbitrage entre coût du réglementaire / IT / RH



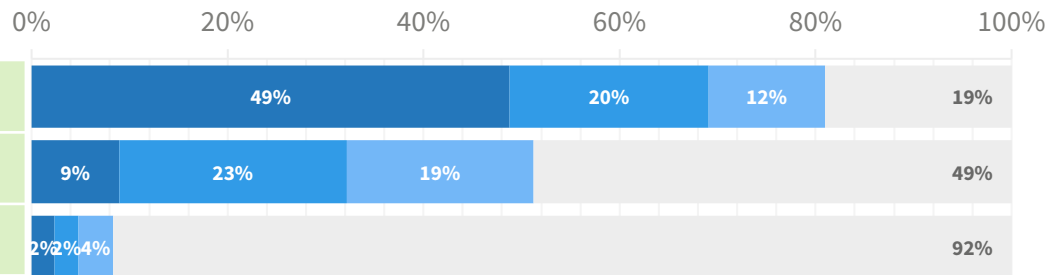
Quatre facteurs perçus par la ligne managériale comme ayant de très forts impacts dans les années à venir

Quels sont selon vous, les 3 facteurs susceptibles d'impacter le plus fortement le secteur bancaire à horizon 3-5 ans ?

Macro réglementation



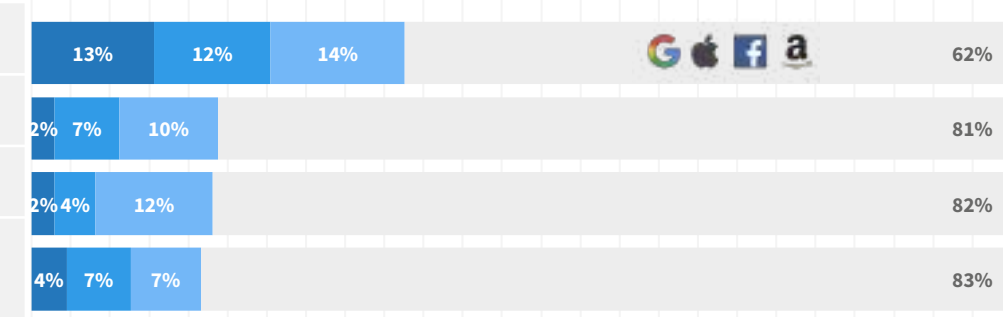
- Des taux d'intérêt durablement bas**
- La réglementation prudentielle**
- Une déstabilisation de la zone Euro



Nouveaux acteurs



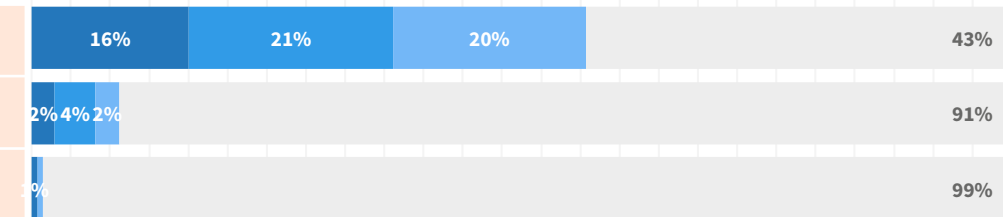
- L'incursion des GAFA entre les clients et les banques**
- L'apport des FinTechs
- La désintermédiation bancaire
- La concurrence de majors des Télécoms ou de la grande distribution



Client & concurrence



- L'évolution de la relation client**
- La concurrence des banques en ligne
- La concurrence des autres banques européennes



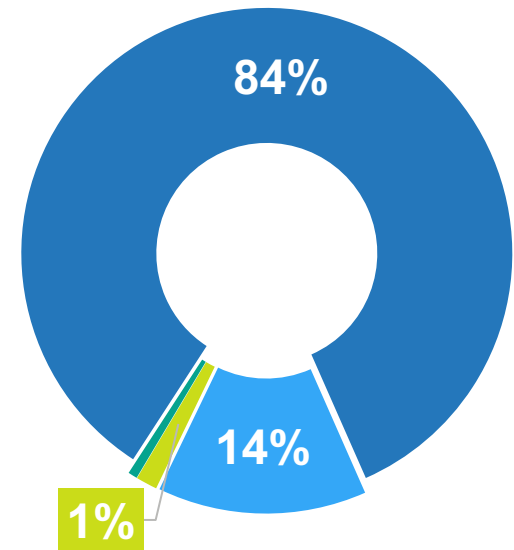
■ Premier facteur ■ Deuxieme facteur ■ Troisieme facteur ■ Aucun



Un secteur bancaire perçu comme étant à l'orée d'une accélération du changement et de transformations majeures

Dans les 5 prochaines années, par rapport à 2011-2016, pensez-vous que le secteur bancaire va connaître ...

LE FACTEUR TEMPS est CLÉ



- Des transformations majeures et massives
- Une accélération du changement, mais sans rupture
- Une poursuite de ses évolutions au même rythme
- Un ralentissement de ses évolutions

L'avenir: transformation et opportunités





Ces facteurs de transformation représentent des risques et des opportunités aussi pour le secteur

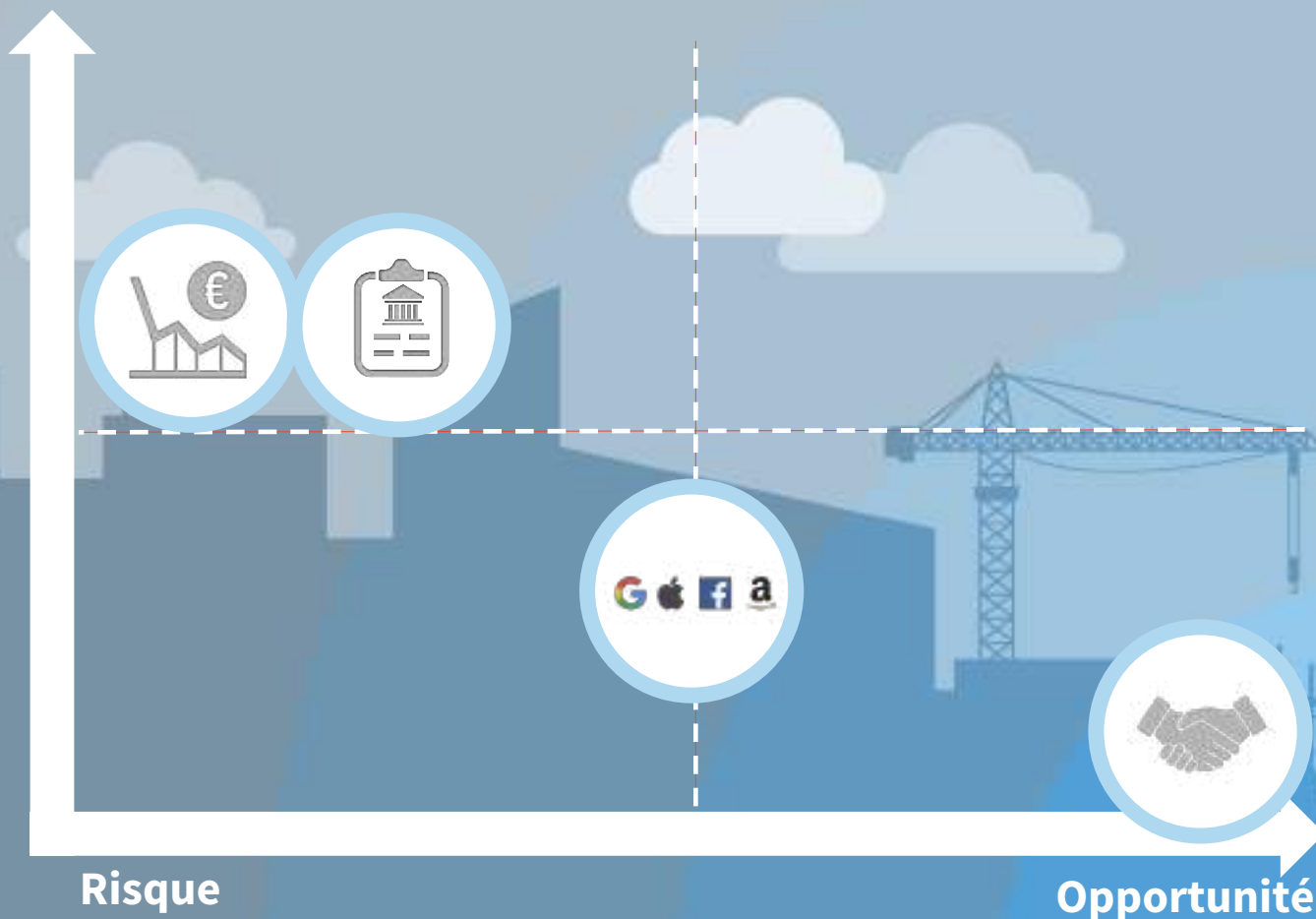
Concernant la stratégie de long terme de votre établissement ce facteur est-il ?...

Fortement pris en compte

Juste niveau de prise en compte

A prendre en compte plus fortement dans l'avenir

Concernant les facteurs retenus, s'agit-il plutôt de risques ou d'opportunités pour le secteur bancaire ...



Quel a été l'impact du digital sur les services postaux ?



-15%
en 4 ans



+7%
en 4 ans



**COMMENT CAPTER LE MARCHÉ ↗
du e-commerce :**

3,7 Mds €
En 2014



7 Mds €
En 2015

Quels nouveaux services pour La Poste ?

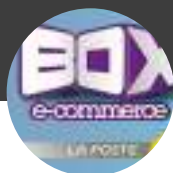


➤ **activités d'intermédiation**

⬆ **chaîne de valeur** en imposant son canal de distribution

- Solution clé en main de création de plateforme de e-commerce à destination des TPE/PME
- 75% de PDM en 2014

**Box
e-commerce**



- Mettre en relation coursiers et PME pour la livraison
- Segment non couvert par les activités traditionnelles de La Poste

Stuart



- Coffre-fort numérique pour stocker ses documents
- Identité numérique intégrant l'administration *France Connect*

Login



E-commerce: les banques n'ont pas été absentes de cette évolution et ont même contribué à son essor



Une contribution décisive, sans surcoût client

Une contribution que les banques n'ont peut-être pas suffisamment mise en valeur

OBJECTIF 2020-25 : INNOVER pour saisir les opportunités, capter et créer de la valeur

Quels services bancaires à 2020-25 ?



Méthode : analyse des tendances et scénarios prospectifs

↳ Tendances structurantes et signaux faibles



**Diagnostic stratégique
basé sur les données
statistiques disponibles
& entretiens d'experts**



**Benchmark
International
du secteur
bancaire**



**Benchmark
sectoriel sur
l'impact du
digital**



**Elaboration des scénarios en
groupe de travail
avec le Comité Pilote et les
partenaires sociaux**





Quels services bancaires à 2020-25 ?

Trois axes de transformation

Le
BIPE

TRANSFORMATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR



« Le pari du tout IT »



« Nouveaux majors
de l'intermédiation bancaire »

BIPE



REFONTE DE MODÈLE



« À l'heure
anglo-saxonne »

MODERNISATION & VALEUR AJOUTÉE CLIENT



« Misons
sur nos atouts »

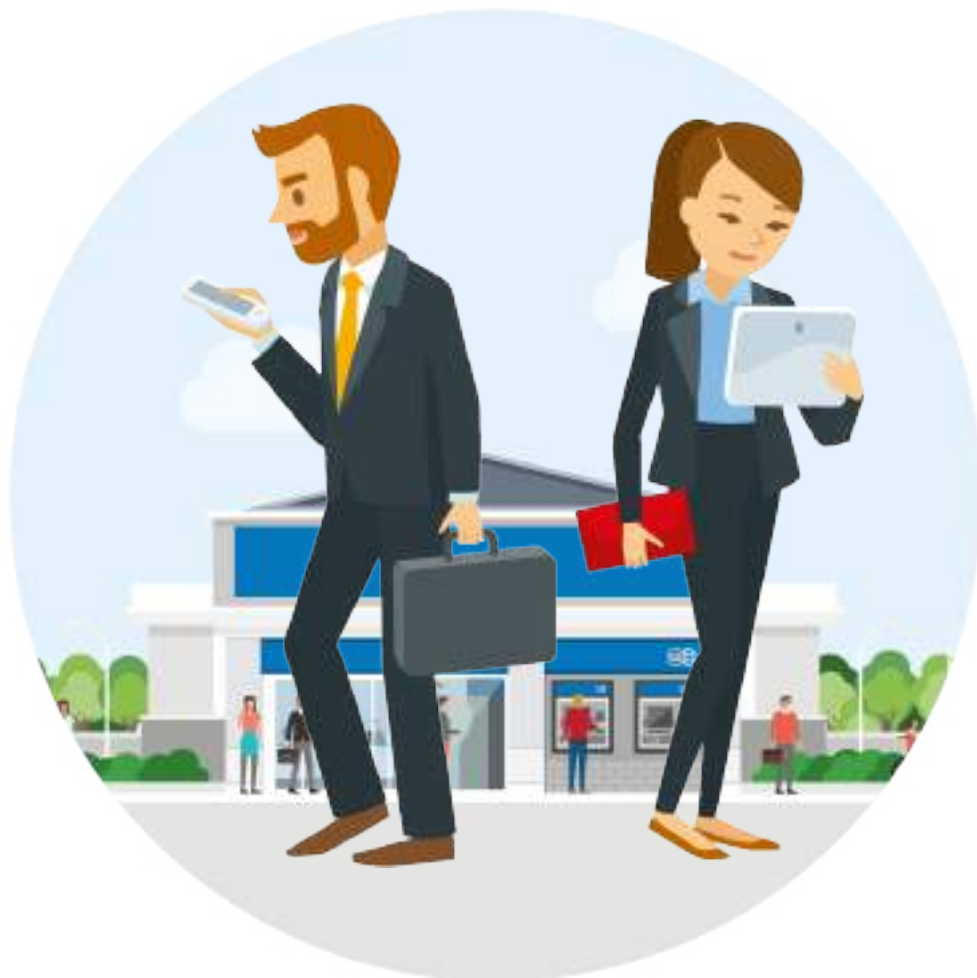


« Sprint pour
des marathoniens »



Dans tous les scénarios, les clientèles Pro / Entreprises et la Banque privée sont des segments porteurs

Le
BIPE



Des métiers porteurs :

- Chargée de clientèle pro / entreprises
- Conseiller patrimoine

Quels impacts RH à 2020-2025?





Trois grands types de conséquences RH nettement anticipées par la ligne managériale

Quel est selon vous, l'enjeu n°1 au sein de votre direction, groupe d'agences ou back office ?

1. L'organisation



2. Les compétences

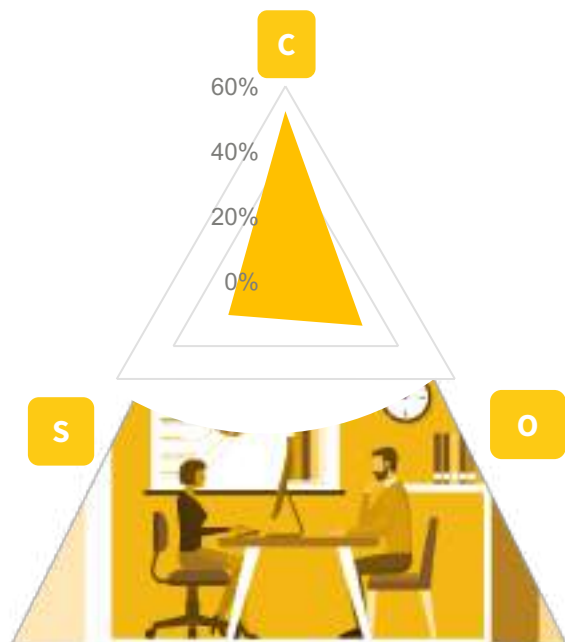


3. Le management

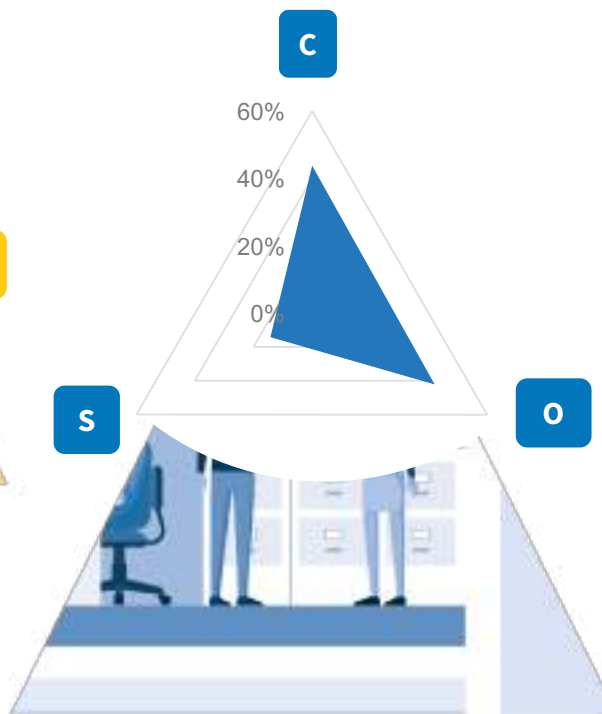


Les enjeux de compétences : cartographie et impact des scénarios

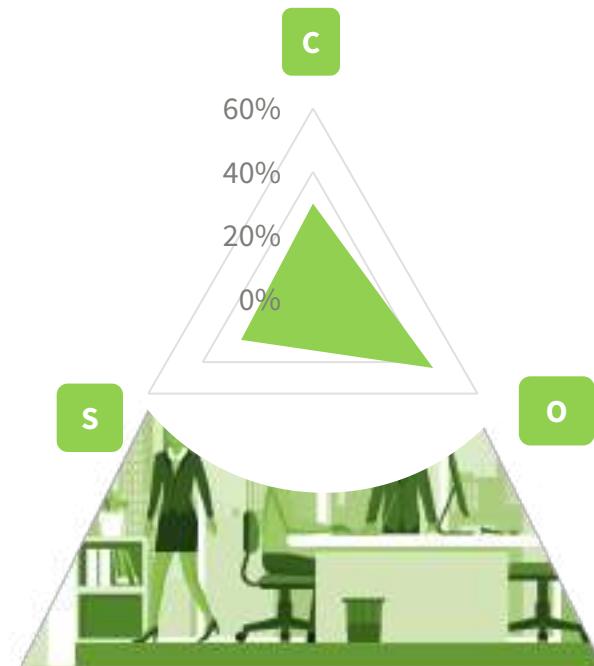
26 métiers-repères, 180 compétences regroupées en 24 macro-compétences



Force de vente



Fonctions support



Traitement des opérations



C = Comportementale

S = Savoir

O = Opérationnelle



Les compétences-clés variant peu d'un scénario à l'autre

Le
BIPE

TRANSFORMATION
DE LA CHAÎNE DE VALEUR

REFONTE
DU MODÈLE

MODERNISATION
& VA CLIENT



Savoirs

- ▶ Techniques Data
- ▶ Mathématiques financières
- ▶ Droit, réglementation
- ▶ IT / informatique

Compétences opérationnelles

- ▶ Gestion du risque
- ▶ Management d'équipe
- ▶ Gestion et management d'entité

Compétences comportementales

- ▶ Analyse, synthèse
- ▶ Méthode, rigueur
- ▶ Autonomie personnelle
- ▶ Travail en équipe

Des compétences, aux métiers-repères porteurs :
Analyste risque, Contrôleur, Informaticien, Spécialiste des opérations
bancaires, Conseiller en opérations et produits financiers...

BIPE





Des compétences-clés complémentaires selon les scénarios

Le
BIPE

TRANSFORMATION
DE LA CHAÎNE DE VALEUR

REFONTE
DU MODÈLE

MODERNISATION
& VA CLIENT



Des enjeux de marketing
et communication, distincts
dans l'approche et les moyens
selon les scénarios

Compétences comportementales

- ▶ Relationnel, communication
- ▶ Créativité, innovation
- ▶ Sens de l'initiative

Deux scénarios déprécieraient certaines compétences aujourd'hui centrales

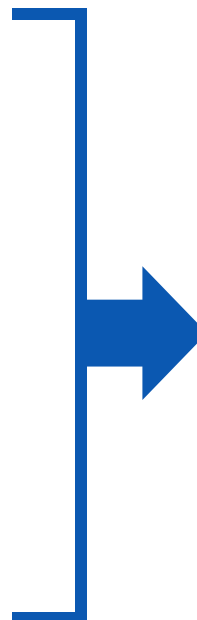
Scénarios :



ITech

TRANSFORMATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

- Techniques commerciales
- Pédagogie
- Connaissance de l'offre
- Anticipation des besoins clients
- Procédures et normes
- Décision, responsabilité
- Reporting
- Confidentialité



Ces compétences dépréciées concernent davantage certains métiers-repères :

- Chargé de clientèle particuliers
- Secrétaire
- Juriste...

- compétence dépréciée
- + compétence valorisée
- compétence neutre

Effet des compétences dépréciées sur l'emploi ? Pas de lien direct, ni simple à estimer :

**Impacts quantitatifs sur l'emploi
à l'échelle du secteur à moyen terme**

**Impacts quantitatifs potentiels selon
le positionnement des établissements**





Les enjeux organisationnels sont clés
dans l'ensemble des scénarios

Le
BIPE

L'agence de demain :
de la juste complémentarité
physique / digital selon le
positionnement. Les chargés
de clientèle, un rôle-clé mais
variant en contenu selon le
scénario

L'organisation du travail :
vers un changement d'esprit et
de modalités
au plus près du client /
leadership / adaptabilité

Le management de la
transformation





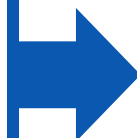
Les compétences-clés pour la réussite de la transformation

Le
BIPE



MODERNISATION ET VALEUR AJOUTÉE CLIENT

- Management de proximité / Travail en équipe
- Autonomie personnelle / Décision, responsabilité
- Gestion et management d'entité
- Techniques Data / IT informatique



Les métiers-clés dans la transformation :

- Responsable de middle et back office
- Responsable d'unité commerciale
- Responsable de traitements bancaires...

Les responsables d'unité seront clés pour donner l'impulsion, le contenu de leur poste pourrait évoluer sensiblement avec une surpondération de l'animation managériale et du leadership

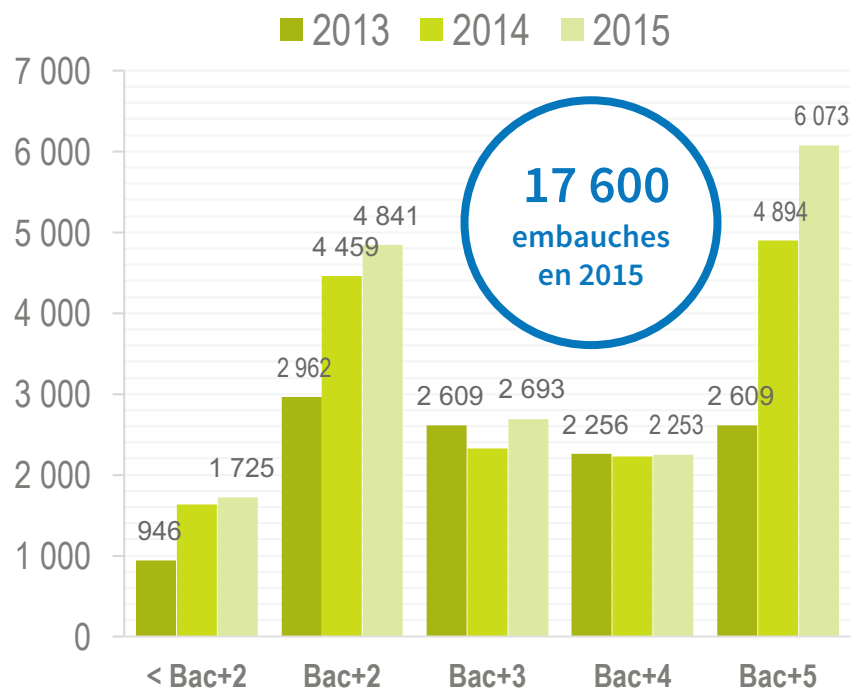


Quels leviers RH à 2025 ?

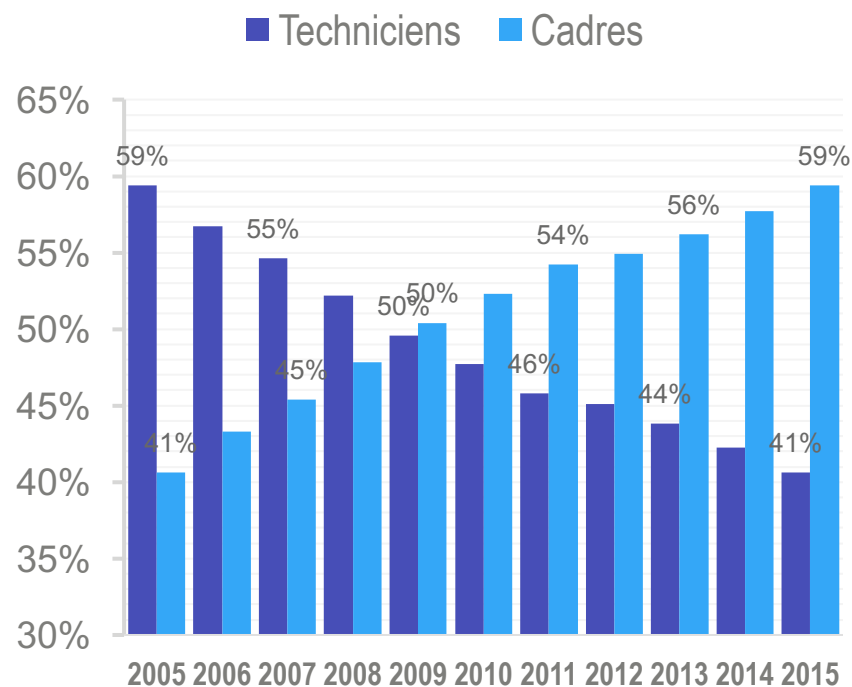


Les enjeux côté recrutement : cibler les nouveaux besoins en compétences

Evolution des embauches par niveau de diplôme sur le périmètre AFB



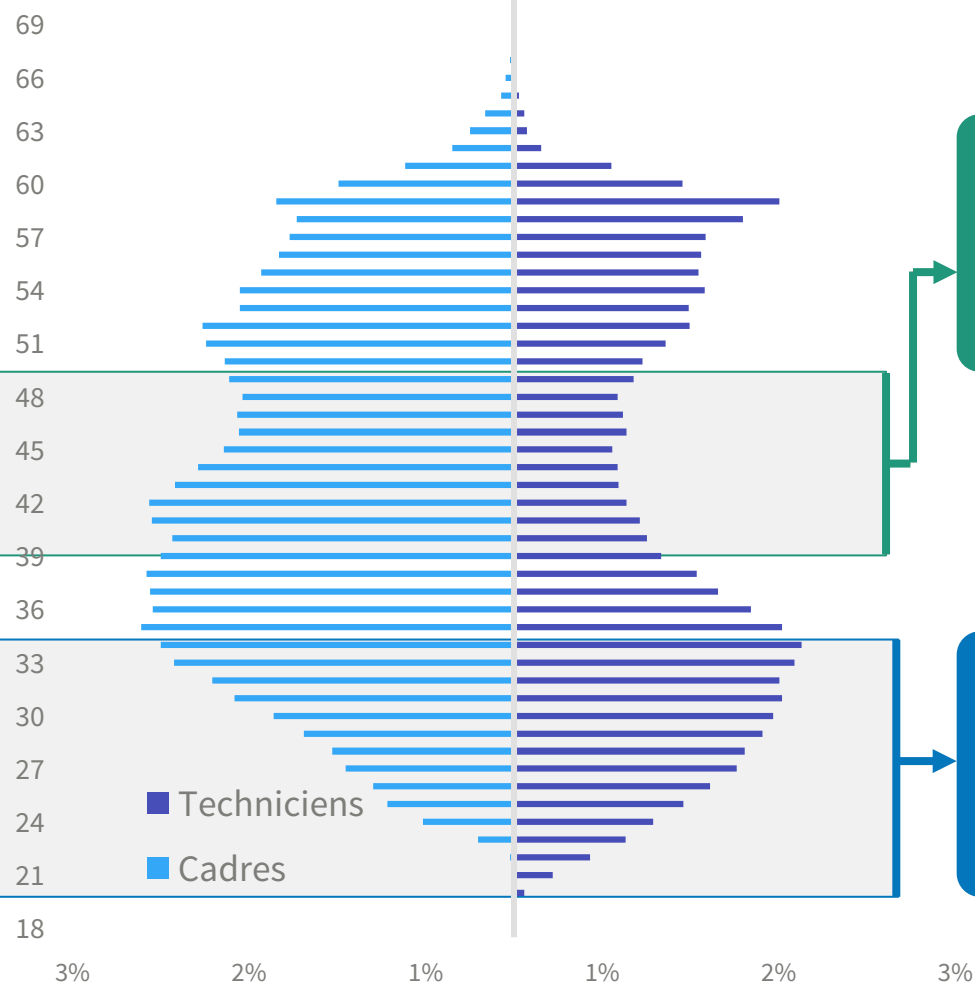
Effectifs sur le périmètre AFB par catégorie socio professionnelle



Des transformations en cours. Un pas de temps de 10 ans *via* le renouvellement des générations, pour modifier significativement les compétences

Pyramide en toupie : des collaborateurs proches de la retraite & un vivier de jeunes techniciens pour la transformation

Répartition des effectifs AFB par catégorie
(en 2015)



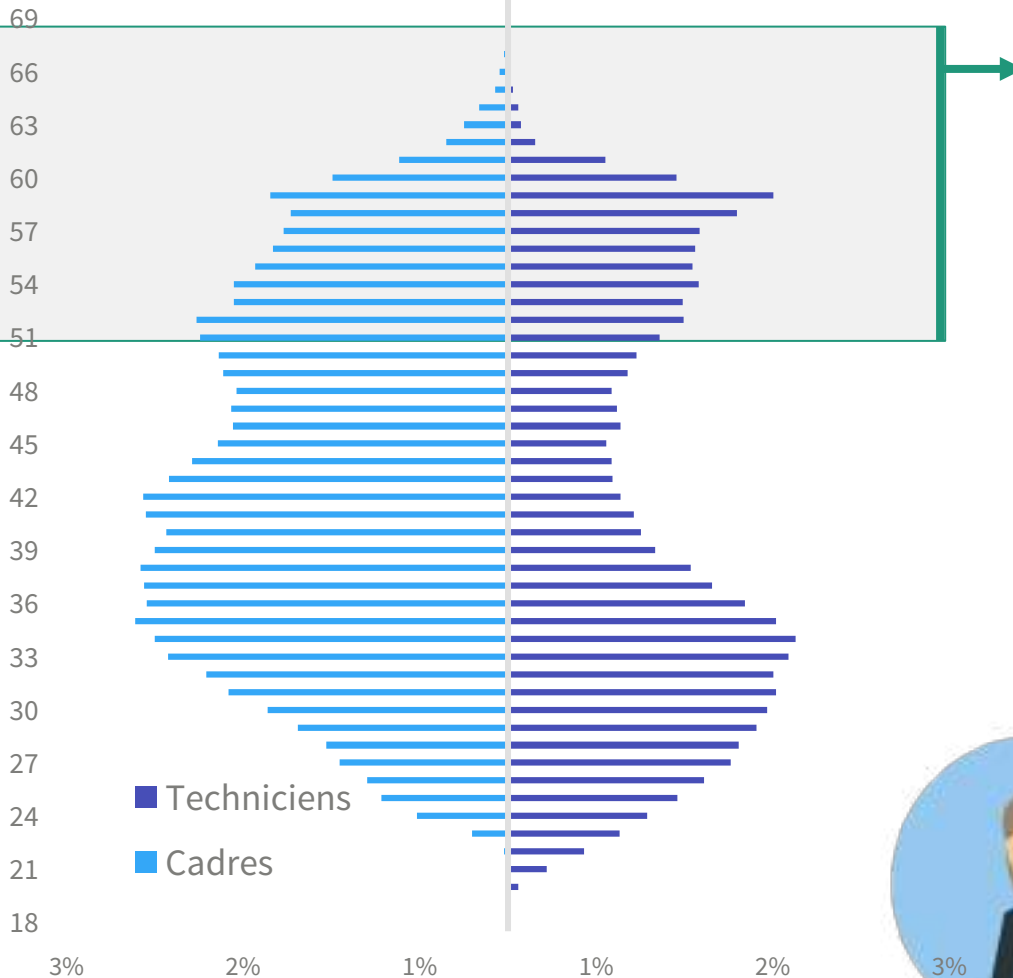
- 
- Quelles compétences managériales aujourd'hui et demain ?
 - Des cohortes clés pour aujourd'hui et demain

- 
- Vivier de jeunes techniciens
 - Formation pour accompagner la transformation, quel parcours demain ?

Qui pourrait partir à la retraite d'ici 2020-2025 ?

Des dynamiques contrastées entre techniciens et cadres

Répartition des effectifs AFB par catégorie
(en 2015)



Structure des départs : probabilité de partir à la retraite à 59, 60, 61 ans...

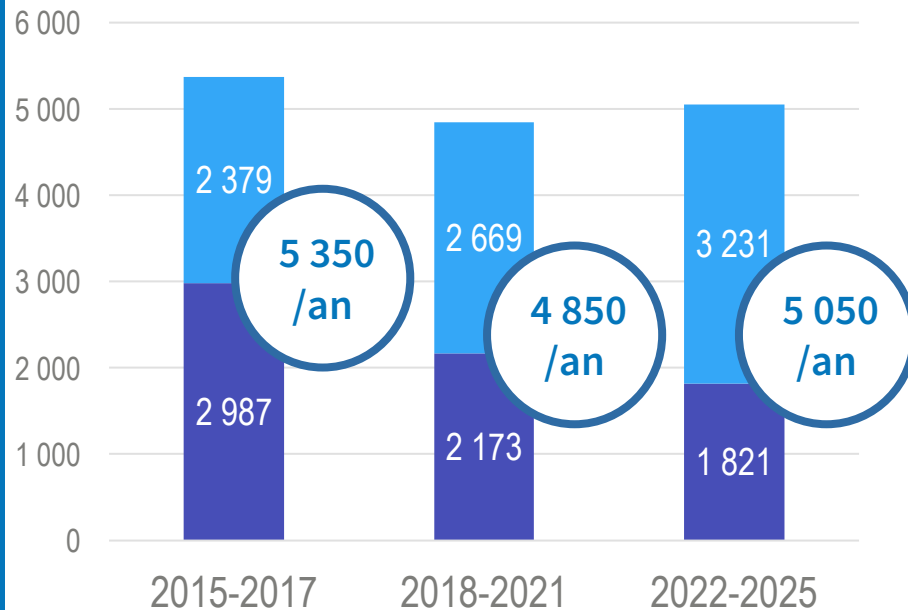
- Quels volumes de collaborateurs concernés à horizon 2020-2025 selon la pyramide des âges ?
= **effet démographique**
- Pour les cadres, pour les techniciens ? Pour les hommes, pour les femmes ? = **effet socio-économique** de déroulé de carrière

Quel impact de la réforme des retraites ?

Des effets démographiques & un effet réforme sensible à partir de 2018

Départs sans recul de l'âge = l'effet structure démographique

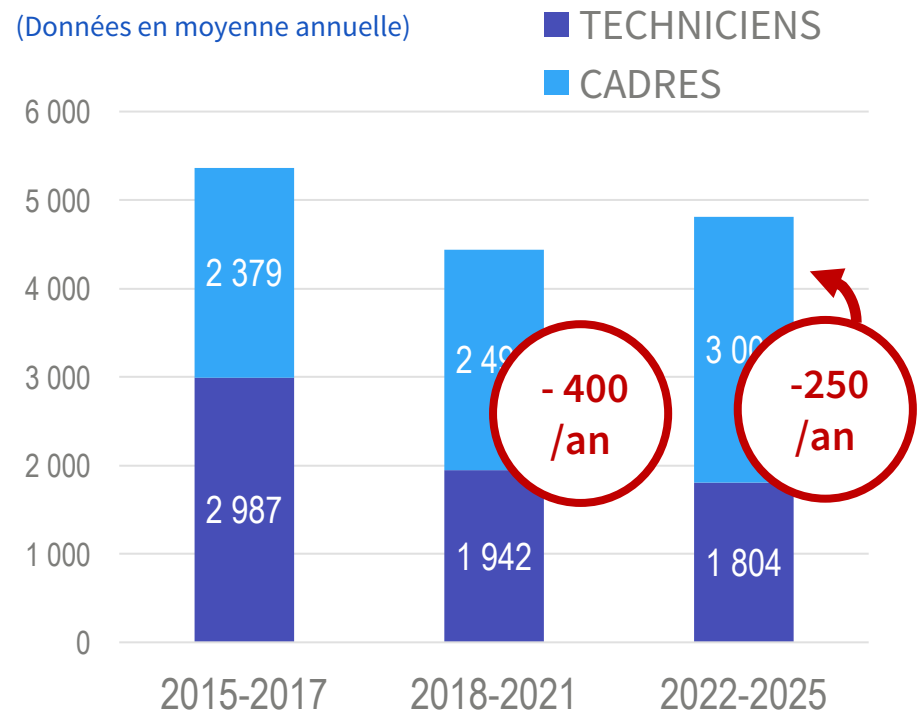
(Données en moyenne annuelle)



16 000 départs + 19 500 départs + 20 000 départs

Départs avec recul de l'âge = l'effet REFORME

(Données en moyenne annuelle)



Un effet réforme atténué par la longueur des carrières : 2015 montre que les 1^{ères} cohortes disposent d'au moins trois trimestres en sus, ce qui leur a permis de ne pas différer leur départ à la retraite

- 2 600
en 10 ans



Des attentes d'information, de formation et d'accompagnement de la ligne managériale, révélatrices des actions à mener

Y a-t-il des sujets sur lesquels vous souhaiteriez davantage d'information, de formation ou d'accompagnement ?



Information

- Nouvelles formes de concurrence (72%)
- Effets du contexte sur le Business Model banques
- Les opportunités IT pour le secteur bancaire
- Rôle des agences demain
- Marketing prédictif (52%)

60%



Formation

- Conduite managériale de la transformation (31%)
- Adaptation du management de proximité aux nouveaux enjeux et/ou collaborateurs
- Risques psycho-sociaux
- Marketing prédictif / IT (15%)

30%



Accompagnement

- Possibilités d'évolution prof. pour soi-même et les collaborateurs
- Adaptation du management de proximité aux nouveaux enjeux et/ou collaborateurs
- Risques psycho-sociaux
- Conduite managériale de la transformation (21%)

20%



Le rôle stratégique des ressources humaines nettement perçu par la ligne managériale

Les enjeux ressources humaines (effectifs, profils des collaborateurs, climat social, politique RH, gestion RH...) doivent-ils selon vous, être un facteur amont dimensionnant la stratégie ?

Tout
à fait
67%

**DIMENSIONNANT
LA STRATÉGIE**

Non
6%

Assez
1/4

LES RH, FACTEUR AMONT

La banque à 2020-2025 : dénouer les fils de ce qui pourrait advenir

↳ ENSEIGNEMENTS-CLÉS

Le
BIPE

1. DES TRANSFORMATIONS POTENTIELLEMENT DE GRANDE AMPLEUR :

- Transformation de la chaîne de valeur
- Refonte potentielle du modèle
- Bascule organisationnelle et comportementale pour apporter une valeur ajoutée client différenciante

→ **MIEUX INFORMER POUR EXPLIQUER ET SENSIBILISER**

2. UN EFFET TEMPS LIÉ À LA NATURE DES FACTEURS DE TRANSFORMATION :

→ **H = QUELQUES MOIS À 2-3 ANS AVEC DES EFFETS DURABLES**

3. DES SCÉNARIOS QUI POURRONT S'IMBRIQUER UNE SENSIBILITÉ DIFFÉRENTE DES ÉTABLISSEMENTS AUX ≠ SCÉNARIOS

→ **LA TRANSFORMATION DES UNS NE SERA PAS CELLE DES AUTRES**

4. CLIENTÈLES PRO / ENTREPRISES ET BANQUE PRIVÉE : DES SEGMENTS PORTEURS

→ **DES MÉTIERS EN CROISSANCE**

Organisation & Ressources Humaines : une page motivante à écrire !

→ ENSEIGNEMENTS-CLÉS

Le
BIPE

1. **DES IMPACTS QUALITATIFS TRES DETERMINANTS QUEL QUE SOIT LE SCÉNARIO, DES IMPACTS QUANTITATIFS DAVANTAGE DIFFÉRENTIÉS :**

- Proximité client en multicanal & ses moyens technologiques tout en sécurité
- Capacité de conseil, notamment auprès des Pro et en gestion de patrimoine (≠ vente)
- Management de la transformation & leadership de proximité

2. **LES MÉTIERS EXPOSÉS D'AUJOURD'HUI LE SERONT ENCORE DEMAIN (PLUS NETTEMENT SELON SCÉNARIOS) :**

- Quantitativement : départs à la retraite + turn-over peuvent absorber le choc potentiel
- Mais volant quantitatif & enjeux qualitatifs peuvent ne pas converger suffisamment selon le jeu de contraintes ou la stratégie des établissements selon les scénarios

→ **DES ÉVOLUTIONS DE COMPÉTENCES À PRÉVOIR**

3. **L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE EST L'ENJEU CLÉ DANS TOUS LES SCÉNARIOS**

- Gagner la bataille du TEMPS, réduire les risques psycho-sociaux et emporter l'ADHESION des collaborateurs : une opportunité et une évolution motivante !

→ **INFORMATION, FORMATION, ACCOMPAGNEMENT, INNOVATION SOCIALE**

4. **RH ET ORGANISATION, LEVIERS AMONT DIMENSIONNANT DE LA STRATÉGIE**

La BIPE Team impliquée dans la mission : www.bipe.com

Le
BIPE



ML. des Robert,
Associée VP



Pierre Nordmann,
Directeur associé



Etienne Jobard,
Manager



Stanislas de La Rivière,



Deogratias Urayeneza,
Consultants



Quentin Lemonnier
Designer

