



#THINKBANK

VOYAGE AU CŒUR
DE LA FONCTION RH DE DEMAIN

IDENTITÉ  RH
Ressources humaines et Croissance



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

SYNTHÈSE

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.

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.

#1. Un panorama de la fonction RH dans la banque.

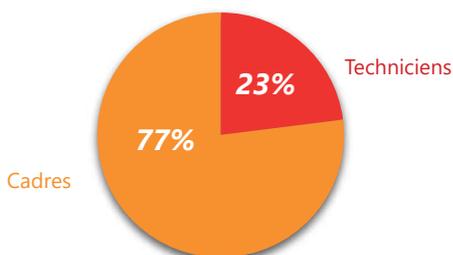
La fonction RH des banques rassemble 11.000 collaborateurs, soit 3% des effectifs totaux du secteur, dont 76% de femmes et 77% de cadres.



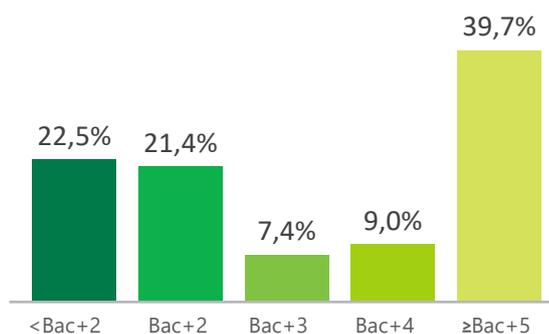
Leur ancienneté moyenne au sein de leur entreprise est de 19 ans (contre 9,8 ans en moyenne en France dans le secteur privé).

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.

RÉPARTITION TECHNICIENS / CADRES



EMBAUCHES EN CDI PAR DIPLÔME EN 2018



Les principaux domaines d'activité RH :



#2. 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.



#3. 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.

Extrait Enquête* :

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : "La fonction RH a aujourd'hui beaucoup d'impact sur les décisions stratégiques de mon Groupe qu'il y a 5 ans ?"



#4. 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.

#5. 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.

Bon voyage au cœur de la fonction RH de demain...

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



Septembre 2019

Auteurs du rapport :

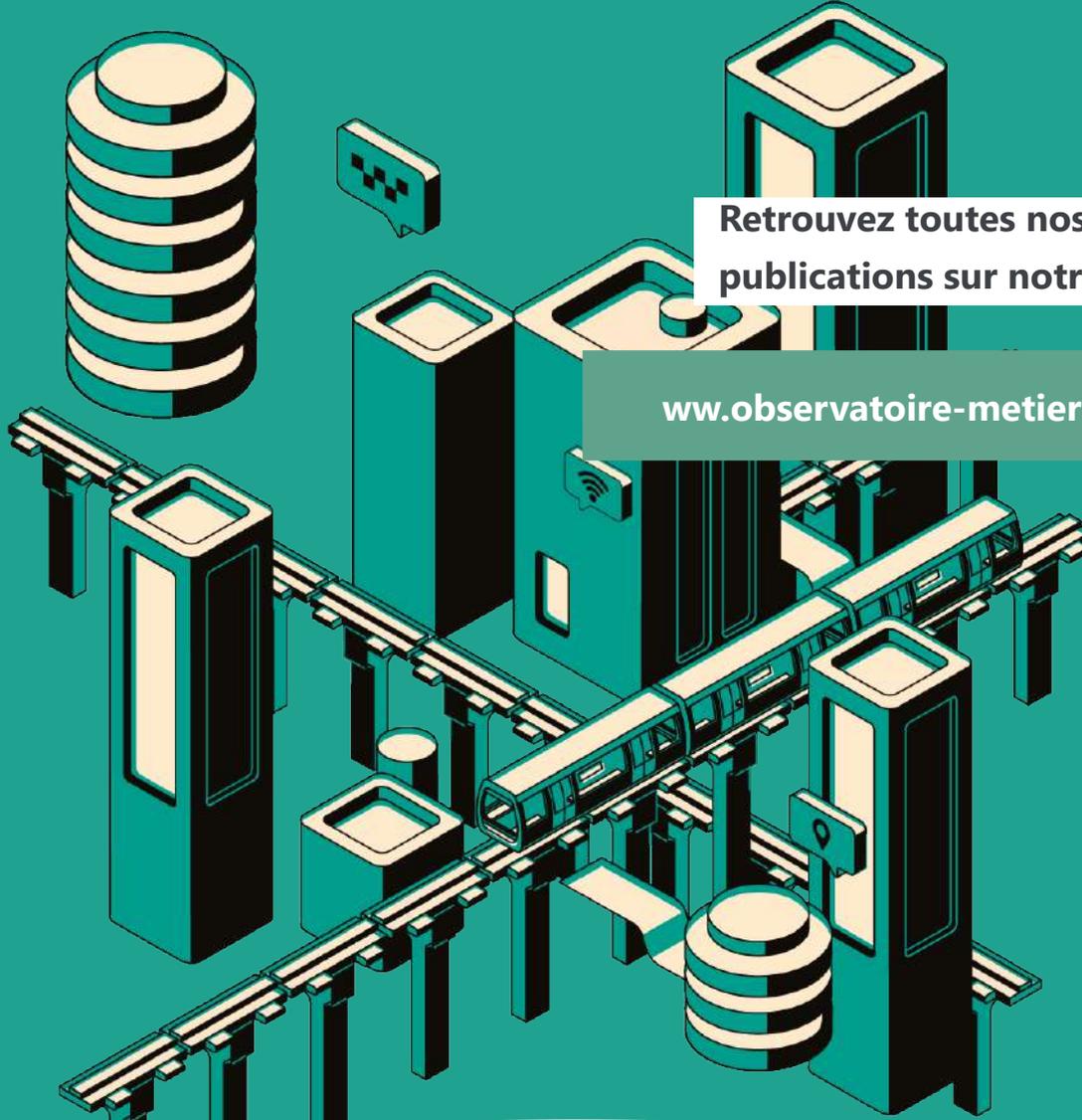
Identité RH

Nicolas Bourgeois
Caroline Del Torchio
Gabriel Galland
Gilles Verrier

IDENTITÉ  **RH**
Ressources humaines et Croissance



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



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr

Responsable de l'Observatoire

Béatrice Layan

Communication

Mélanie Hulin

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS

observatoire@afb.fr



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