LES SOFT SKILLS ET LE TRAVAIL DU FUTUR DANS LA BANQUE

HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

BANQUE POPULAIRE

CAISSE D'EPARGNE

Observatoire des métiers de la banque

Auteurs du rapport :

Jean-Bernard Girault, Associé, Président d'HTS Consulting
Carole Menguy, Directrice Associée
Benjamin Lazimi, Consultant junior
Margaux Chambourdon, Consultante junior

La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source HTS Consulting. HTS Consulting garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par HTS Consulting pour obtenir les présents résultats sont et restent leur propriété intellectuelle. Par ailleurs, l'Observatoire des métiers de la Banque et HTS Consulting ne saurait être tenus pour responsable de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses.

Illustrations Source : Getty images

Sommaire

06
Introduction

10
Les évolutions attendues dans le secteur bancaire avant la crise

19
Le travail hybride : "la partie immergée de l'iceberg"

37
Une révolution qui va bien au-delà du télétravail

54
Les soft skills deviennent incontournables pour continuer à faire fonctionner les organisations

80
Les leviers pour développer les soft skills : identification, évaluation et formation

105
Conclusion

106
Bibliographie

109
Annexes

Introduction

Contexte, objectifs et méthodologie

Le secteur bancaire connaît, depuis déjà plusieurs années, une mutation sans précédent.

De nouveaux business modèles basés sur l'intermédiation, les services et la donnée émergent, quelles que soient les activités concernées. La fréquentation des points de vente physiques baisse, les contacts à distance explosent, le contexte règlementaire évolue, de nouveaux acteurs de la finance apparaissent et s'attaquent à des maillons de la chaîne de la valeur comme le paiement…

Les métiers de la banque sont au cœur des adaptations en cours. De nouveaux métiers sont apparus ces dernières années (data scientist, traffic master, spécialiste lean start-up…) et les métiers traditionnels évoluent en s'enrichissant de nouvelles dimensions (conseil, expertises, digital…).

La présente étude résulte de la préoccupation conjointe de l'Observatoire des métiers de la Banque et de l'Observatoire des métiers du groupe BPCE concernant l'impact de la crise sanitaire sur les modes de travail et les compétences dans le monde bancaire.

Afin d'anticiper les évolutions liées à la crise COVID-19 et conscients des enjeux potentiels en matière d'emploi, les deux Observatoires ont souhaité approfondir les impacts de cette dernière sur les métiers de la banque au travers des modes de travail et des soft skills.

Cette étude retrace les travaux menés. Elle capitalise naturellement sur l'ensemble des travaux prospectifs réalisés au cours des dernières années par les deux Observatoires et qui ont éclairé les enjeux des transformations du secteur pour les collaborateurs, les équipes et les organisations (études sur l'impact du numérique sur le rôle managérial, sur l'impact de l'IA sur les emplois et compétences, sur le devenir du secteur bancaire à horizon 2025 -Banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations, nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement-…).

Le travail réalisé a permis, au travers d'interviews intra et extra sectoriels (DRH, partenaires sociaux et managers), d'une enquête digitale ainsi que d'ateliers prospectifs regroupant les différents établissements, d'analyser avec le recul de quelques mois, les informations et retours d'expériences recueillis à la suite de la reprise graduelle du travail en présentiel.

Il y a fort à parier que nous entrons dans une nouvelle « ère » en termes de relation au travail et que nous ne sommes qu'aux prémices d'évolutions structurelles qui vont s'amplifier avec le temps.

La crise sanitaire aura à ce titre joué le rôle d'accélérateur et de de révélateur de mouvements plus profonds qu'il convient d'anticiper pour pouvoir s'y préparer et s'y adapter « sans laisser personne au bord de la route ».

Cette étude apporte une contribution à des travaux qui ne font sans doute que commencer….

En généralisant le distanciel et en en faisant la norme, cette dernière a **accéléré le phénomène de dématérialisation** qui était déjà en cours, **tant dans les interactions client qu'au sein même des organisations.** La généralisation brutale de la signature à distance, ou la dématérialisation des processus de formation reflète le niveau d'urgence auquel la plupart des organisations ont dû faire face pour maintenir leur activité.

Si les organisations ont su montrer leur résilience à court terme, en particulier en organisant le travail à distance, il convient de prendre le recul nécessaire à une réflexion sur des modes de travail qui vont sans doute se pérenniser.

On ne reviendra pas en arrière, comme peuvent le laisser penser les accords de télétravail en cours de négociation ou les projets de réduction des surfaces immobilières de type Flex-Office ou Néo-Nomadisme.

Côté client, les habitudes d'interaction à distance prises pendant le confinement grâce à la généralisation de certaines technologies vont perdurer. Le bénéfice client perçu est incontestable en termes de rapidité et de fluidité pour opérer des tâches sans valeur ajoutée particulière.

Nous devrions donc nous diriger vers des modes de travail hybrides pour lesquels il conviendra d'organiser la cohabitation entre un distanciel qui sera la norme et des « moments » physiques qui resteront malgré tout utiles.

Les évolutions des modes de travail liés à la crise sanitaire auront sans doute des impacts sur les métiers qu'il est difficile d'envisager aujourd'hui.

L'exemple de l'organisation « Spotify » (permettant à ses collaborateurs de travailler de n'importe où) qui sert actuellement de modèle aux fonctions IT pourrait-elle devenir la norme dans nombre d'organisations, car **elle est particulièrement bien adaptée aux interactions à distance et favorise la polyvalence des équipes ?** Si tel est le cas, le mode de fonctionnement qu'elle sous-tend aurait un impact non négligeable sur le niveau de maîtrise de certaines compétences – en particulier comportementales – des collaborateurs au sein des établissements.

Ces évolutions métiers renforcent la nécessité d'une réflexion approfondie sur les modes de travail **qui on le voit, quelles que soient les options prises, placent la problématique de la compétence au cœur des enjeux de transformation.**

Dans ce cadre, il est particulièrement intéressant de noter que le distanciel, l'impact des technologies et du digital ont pour résultante une complexification, une instabilité et une imprévisibilité (tant du côté de l'employeur que de l'employé) croissante des situations professionnelles au quotidien.

Différents niveaux d'analyse expliquent ce phénomène : **la diffusion des « nouvelles » technologies (numériques, IA, blockchain…) est un « progrès technologique » qui s'attaque principalement aux tâches routinières.** Ce progrès entraine une complexification des métiers en recentrant leur exercice autour de la réalisation de tâches nécessitant une grande capacité d'abstraction. Par ailleurs, les échanges informels (autour de la machine à café ou lors d'un déjeuner …) qui jouaient jusqu'alors le rôle de **facteurs de régulation « purement humains » se trouvent réduits par le mode distanciel ce qui renforce le caractère transactionnel** – et donc potentiellement conflictuel – des **interactions entre les personnes**, qu'elles soient clients ou collaborateurs.

Ce mouvement pose de fait des questions sur les compétences utiles pour exercer son métier demain. Jusqu'à maintenant, les compétences techniques, c'est-à-dire celles liées au métier bancaire, étaient les plus et les mieux valorisées.

Demain, **les compétences dites transversales seront sans doute les plus sollicitées pour exercer un métier** moins technique et… nécessitant **une capacité d'adaptation à des situations inédites et potentiellement déstabilisantes au quotidien.** La question des impacts sur les individus et de l'accompagnement à mettre en place est clef si l'on veut **éviter les risques psychosociaux et/ou la perte d'efficience de l'organisation.**

Dans ce contexte, la question de la place des compétences transversales, des « soft skills », se trouve posée avec urgence et acuité. Les compétences transversales traditionnelles au secteur de la Banque ne sont plus suffisantes pour faire face à la complexité du monde professionnel de demain.

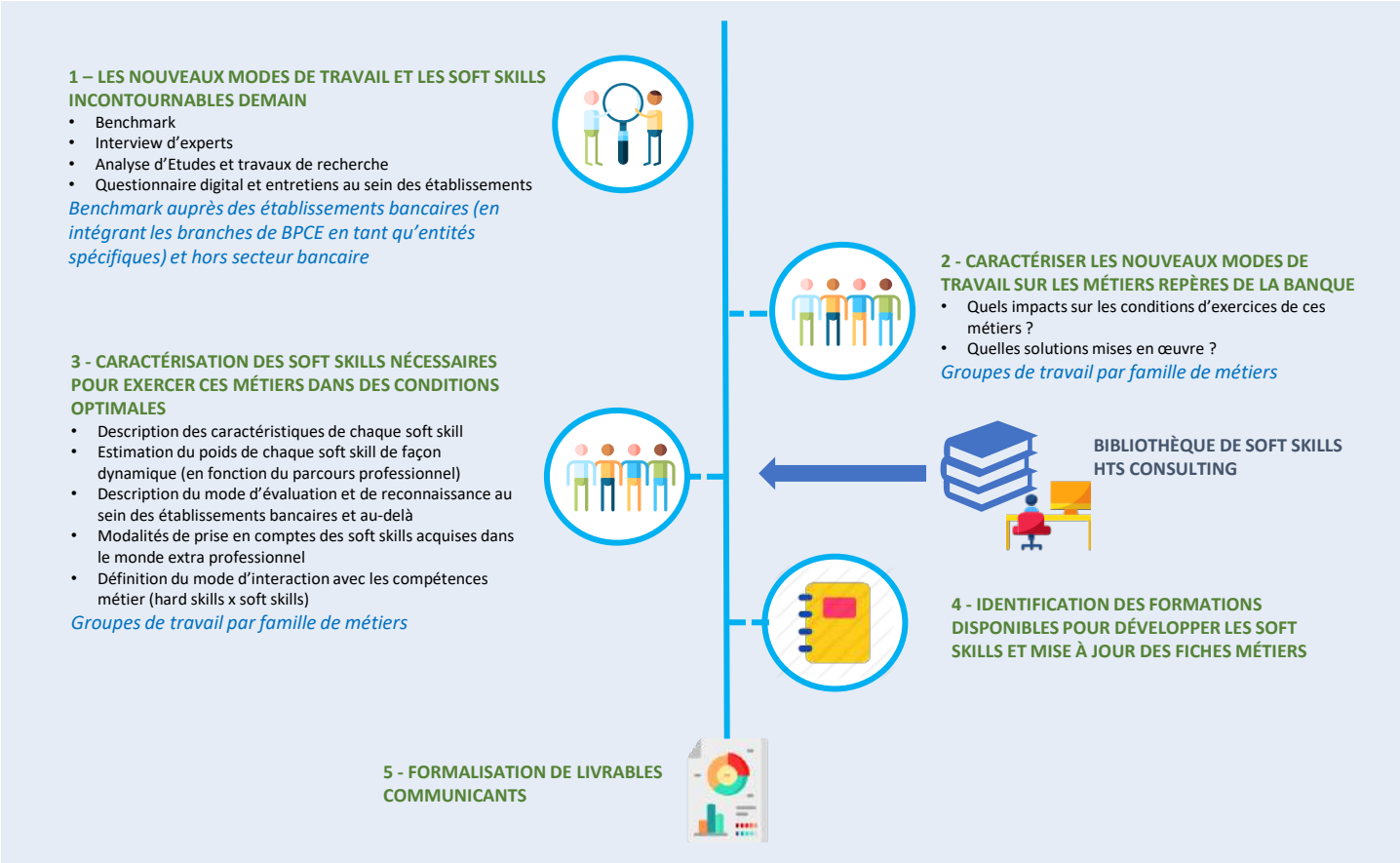
Si les évolutions actuelles nécessitent de développer des compétences transverses spécifiques, cognitives ou relationnelles, liées aux nouveaux modes et organisations du travail, certaines questions doivent alors trouver réponse et être contextualisées au secteur de la Banque :

- Comment caractériser ces nouveaux modes de travail ?
- Quel est leur impact concret sur les métiers repères de la banque ?
- Quels sont exactement les soft skills à développer pour répondre aux évolutions actuelles ?
- Ces compétences sont-elles prises aujourd'hui en compte dans les parcours collaborateurs et comment ? Sont-elles développées, évaluées, et comment ?
- Comment prendre en compte les compétences développées en dehors du contexte professionnel ?
- Comment conjuguer les soft skills avec les compétences techniques (hard skills) des métiers de la banque, qui restent incontournables ?

et… **comment prendre un coup d'avance** par rapport à la prochaine vague qui bouleversera les modes de travail : **l'intégration des enjeux liés au développement durable et les soft skills que cela nécessite de développer.**

Conscients des enjeux en matière d'emploi à adresser suite à la crise sanitaire, et au-delà, **l'Observatoire des métiers de la banque et l'Observatoire des métiers du groupe BPCE lancent une étude visant à préciser les évolutions des métiers de la banque en matière de nouveaux modes de travail et les soft skills qu'ils convient d'acquérir ou de développer pour y faire face.**

Ce travail, piloté paritairement par un comité de pilotage dédié, a pour objectif de donner aux établissements les éléments leur permettant de gérer au mieux les transformations auxquelles ils sont confrontés. L'objectif est de préserver leur compétitivité et l'employabilité de leurs collaborateurs dans les prochaines années.



L'étude détaillée dans les pages qui suivent a été menée en s'appuyant sur de multiples sources. Elle s'appuie sur **une analyse documentaire approfondie de la littérature disponible issue tant de la presse spécialisée que d'enquêtes, d'études ou d'articles académiques dans différents secteurs d'activité.** La liste des documents analysés est fournie en annexe de ce document.

Le travail réalisé s'appuie aussi sur de nombreux entretiens réalisés avec des professionnels, partenaires sociaux et managers du secteur et hors secteur bancaire. Enfin, pour plus de précision, nous avons complété l'analyse par **des groupes de travail en ateliers par famille de métier sur des thématiques précises telles « le mode de caractérisation et d'évaluation des soft skills ».**

Au total plus de 130 personnes ont été sollicitées et ont participé à cette analyse :

- **Une trentaine d'entretiens individuels** menés avec des professionnels du secteur et des partenaires sociaux sur l'évolution des nouveaux modes de travail dans la Banque, l'émergence et l'évaluation des soft skills.

- **15 entretiens complémentaires** avec des experts et des universitaires travaillant sur l'étude des compétences.

- **Une enquête digitale** diffusée au sein des différentes banques membres de l'AFB avec plus de 50 répondants.

- **7 ateliers sur 2 thématiques** (les nouveaux modes de travail et les impacts sur les soft skills).

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude, qui nous ont permis de recueillir les nuances et spécificités d'approche d'établissements aux cultures d'entreprise parfois très différentes :

ACADOMIA, ALLIANZ, APEC, BANQUE POPULAIRE, BNP PARIBAS, LA BANQUE POSTALE, CAISSE D'EPARGNE, CIC, COVEA, CREDIT AGRICOLE SA, EDF, ENGIE, HSBC, ING, LCL, NATIXIS, NESTLE, POLE EMPLOI, SAFRAN, SANOFI, SOCIETE GENERALE et TINGARI. Nous souhaitons aussi remercier les partenaires sociaux de la CFTC, la CFDT, le SNB CFE CGC, et la CGT dont les convictions ont permis d'élargir la représentativité et la pertinence des analyses menées.

Enfin, nous ne serions pas complets si nous n'exprimions pas notre gratitude à l'école ESBanque ainsi qu'aux membres des deux observatoires, dont l'aide a été précieuse à toutes les étapes de la réalisation de ce document.

PARTIE 1

LES ÉVOLUTIONS ATTENDUES DANS LE SECTEUR BANCAIRE AVANT LA CRISE

Photo by Oscar Wong - Getty images

Les évolutions sociétales et impact sur le rapport au travail avant la crise COVID

La perception des impacts liés à la technologie en 2019 (digitalisation, data, blockchain, IA...)

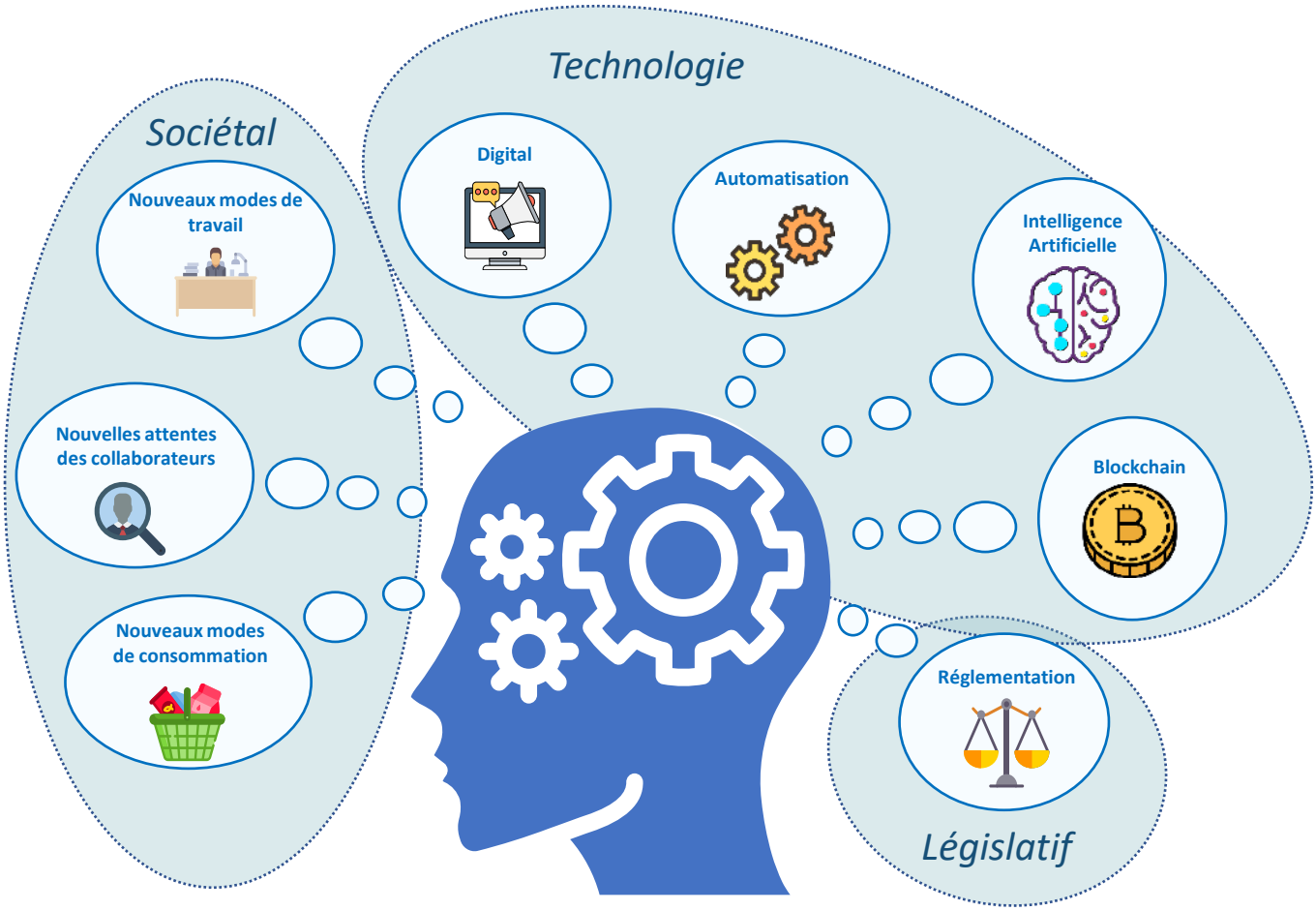
Les évolutions réglementaires déjà au cœur des préoccupations

Toutes nos études le montrent. La crise sanitaire n'a pas révolutionné les mutations en cours dans les entreprises. Elle les a drastiquement accélérées en rendant incontournables des modes de fonctionnement qui jusque-là restaient optionnels même s'ils étaient « dans l'air du temps ».

De ce point de vue la crise sanitaire s'est avérée être un catalyseur, plus qu'un élément de disruption.

> *La crise a réellement accéléré les différentes tendances déjà présentes au sein de nos établissements, cela peut apparaître comme une rupture importante par rapport à il y a très peu de temps.[1] »*
>
> Un responsable RH d'une banque

LES 8 GRANDES TENDANCES OBSERVABLES PENDANT LA CRISE



[1] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

#1. Les évolutions sociétales et impact sur le rapport au travail avant la crise COVID

Les évolutions attendues avant la crise étaient principalement portées par les « fameuses » générations Y et Z (âge compris entre 10 et 40 ans) qui constitueront 70% des travailleurs en 2030[2].

Beaucoup plus « volatiles » que les anciennes générations, ayant une durée moyenne du premier emploi d'un an et demi et destinées, selon Pôle Emploi, à évoluer chez 13 à 15 employeurs différents au cours de leur carrière, ces générations soulevaient déjà **la question de l'attractivité des entreprises** ; forçant ces dernières à repenser leur modèle pour s'adapter aux attentes de leurs futurs collaborateurs.

DES GÉNÉRATIONS AUX CARACTÉRISTIQUES TRÉS DIFFÉRENTES

	« Anciens » (<1945)	Baby-Boomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Ascension sociale	Sécurité de l'emploi	Equilibre vie pro/privée	Liberté et flexibilité	Autonomie et collectivisme
Rapport à la technologie	Désengagé	Early-adopters	Migrants vers le numérique	Nés avec le numérique	Dépendants du numérique
Média de communication					
Type de management	Directif	Directif	Persuasif	Collaboratif	Délégatif et libéré
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation et Innovation	Personnalisation et innovation

Source : Etude BPCE OPMQC CE, Développement, maintien et partage des compétences, novembre 2016

Les attentes d'évolution concernaient principalement **la digitalisation, les nouveaux modes de travail et l'évolution des modes de management traditionnels. Ces éléments, perçus comme des marqueurs essentiels de la qualité de vie au travail[3],** constituaient une thématique déjà à l'ordre du jour bien avant la crise.

Ainsi, selon le baromètre Malakoff-Médéric de 2019, les collaborateurs considéraient que **la qualité de vie au travail** était essentielle à leur épanouissement personnel et à leur fidélité vis-à-vis de leur employeur.

Pour les collaborateurs, la qualité de vie au travail était liée à 52% à **l'ambiance et à la relation entre collègues,** l'entreprise étant perçue comme un **endroit privilégié où créer du lien social.**

La reconnaissance du manager arrivait au deuxième rang des attentes. La question du rôle du manager était déjà clairement posée. Plus que censeur, il se devait d'être fédérateur autour d'un défi collectif, « dispenseur » de feedbacks rapides et réguliers, bienveillants mais exigeants.

[2] Oxford economics, Gen Z'srole in shaping the digital economy, mars 2021
[3] PeopleDoc France, DRH, Quelles sont les nouvelles attentes de vos collaborateurs, juillet 2021

> *Faire des retours très réguliers à ses collaborateurs est un mode d'interaction vertueux et particulièrement efficace*[4]
>
> Un responsable RH d'une banque

Cette nouvelle posture managériale, dont le corollaire est **l'engagement et la confiance** plutôt que la **surveillance ou la contrainte** se doublait d'une volonté d'accroissement de la transversalité des parcours de carrières, et l'on se posait alors la question de l'amplitude de la **pyramide hiérarchique au sein des organisations, perçue comme source d'éloignement, de déresponsabilisation et de lenteur d'exécution…**

> *Les entreprises de la grande distribution, à l'instar de Leroy Merlin, ont amorcé ce virage de l'écrasement du management. Cependant, certaines banques ou assurances sont encore très hiérarchisées…*[5]
>
> Benoit Serre, le vice-président de l'ANDRH (Association Nationale des DRH)

Ces évolutions sociétales trouvaient déjà leur expression dans l'émergence de nouveaux modes de travail

Avant la crise sanitaire, on observait déjà une **flexibilisation croissante des contrats de travail**, dans le sillage des entreprises de la TECH, très en avance sur le sujet. Le passage du « freelancia contraint » au « freelancia choisi » était largement amorcé.

80% des freelances rapportaient avoir choisi ce mode de travail car ils recherchaient plus d'autonomie et des horaires flexibles, jugeant l'emploi fixe de 9h à 19h peu attractif.

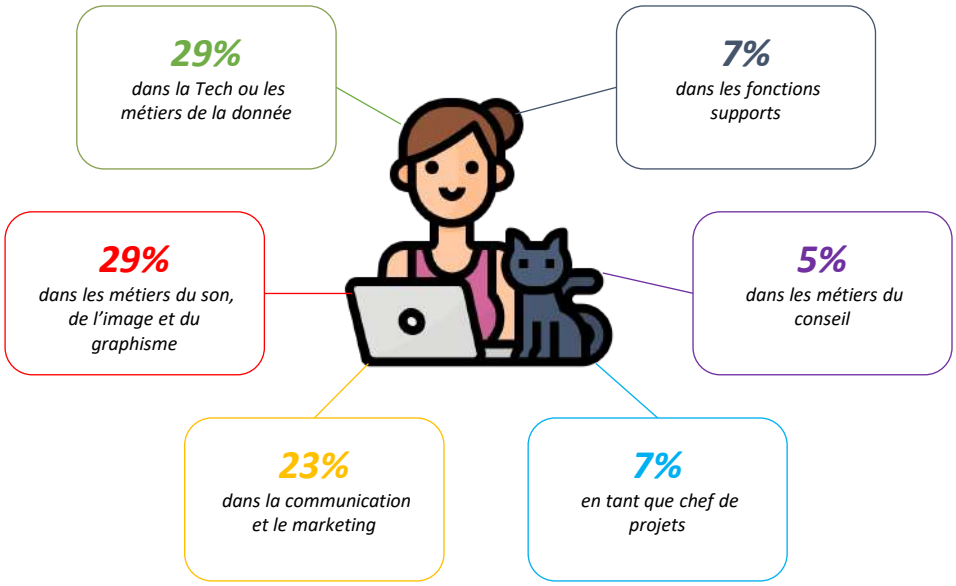
En 2019, il y avait 1 million de freelances en France[7] dont 50% avaient un Bac +5 et leur nombre progressait dix fois plus vite que la population salariée.

1 million
de freelance en France en 2019

> *Mon père n'a eu qu'un seul job tout au long de sa vie. Moi j'en ai eu six. Mon fils aura six jobs en même temps*[6]
>
> Robin Chase, entrepreneuse, en 2015

[4] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[5] Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
[6] The Guardian, novembre 2015
[7] Malt, Le Freelancing en France, 2019

DANS QUEL SECTEUR TRAVAILLENT LES FREELANCES ?



Source : Malt X BCG, Freelancing in Europe, 2021

Nous étions aux prémices de ce qui est aujourd'hui consacré sous le **terme de travail asynchrone, en rupture avec le rythme standard d'une journée de travail.** Plus d'un salarié sur deux travaillaient déjà en horaires décalés[8], et on pensait que la tendance allait s'accélérer. Ce mode de fonctionnement s'appuyait sur **la mise en place du travail à distance** permettant de mieux organiser son emploi du temps personnel ou permettant de travailler avec des équipes sur des fuseaux horaires différents, grâce notamment aux outils numériques, favorisant le travail à toute heure, week-end et vacances comprises.

Nombre d'interlocuteurs considéraient cependant que ces modes de fonctionnement ne resteraient ouverts qu'à un nombre restreint de métiers, mais déjà les problèmes d'organisation de travail posés, notamment concernant les horaires, faisaient l'objet d'un débat nourri :

Résultante du travail asynchrone, les modalités de l'accès au **télétravail à une plus large échelle faisait débat, lequel était renforcé par le succès croissant des espaces de coworking,** internes comme externes. En 2018, 56% des salariés ne pratiquant pas le télé-travail désiraient le faire dans le futur[10].

Des questions de régulation étaient d'ores et déjà à l'étude afin de **garantir un temps de déconnexion nécessaire, et de se mettre en conformité avec le cadre légal.**

> *"Certaines personnes sont connectées à 4h30 du matin, mais on est incapable de les contacter entre 11h/17h30, et elles restent connectées jusqu'à 23h. Ce n'est pas possible[10]"*
>
> Un directeur RH d'une banque

[8] France Tv Info, Le travail en horaire décalés est en passe de devenir la norme, juin 2018
[9] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[10] La Tribune, Le télétravail, un système gagnant-gagnant pour salariés et employeurs ?, Janvier 2018

Miroir des évolutions dans l'entreprise, les nouvelles habitudes de consommation que nous connaissons aujourd'hui étaient déjà bien ancrées dans les comportements des clients

Le besoin d'instantanéité et d'hyperpersonnalisation était déjà observable avant la crise sanitaire, grâce notamment à la montée en puissance du digital. En 2017, 600 millions de commandes avaient été passées sur internet, c'était 13% de plus que l'année précédente. Cette année-là, les commandes passées sur smartphone ou tablette représentaient déjà 28% des dépenses des Français. Les ventes de livraison à domicile étaient en pleine croissance (+13%) tout comme les marketplaces (+22%)[11].

Les attentes clients se focalisaient de plus en plus sur des **produits plus personnalisés et de qualité,** alors que ces derniers étaient auparavant réservés aux marchés haut de gamme ou B2B. Même si l'**urgence climatique n'était pas encore perçue comme existentielle à court terme, l'idée de consommer de façon plus responsable et plus durable** faisait son chemin chez les Français. Cette tendance, doublée d'un accroissement de l'importance accordée au prix **induisait l'émergence d'une tendance centrée sur la fonctionnalité plutôt que sur la possession :** 62% des Français estiment qu'ils feront davantage appel à l'échange ou à la location plutôt qu'à l'achat dans les années qui viennent[12], pouvait ont lire dès 2018.

Enfin le vieillissement de la population - 22,3 millions de personnes seront âgées de 60 ans ou plus en France en 2050 contre 12,6 millions en 2005- soit une hausse de 80% en 45 ans, **faisait partie des axes de développement clairement identifiés par les entreprises.** Leurs revenus étant en moyenne 30% supérieurs à ceux du reste de la population, **la « Silver économie » était identifiée comme un secteur en devenir,** évaluée à plus de 130 milliards d'euros[13]. Cette génération, plus présente que les autres dans les milieux ruraux et ayant des besoins différents des génération plus jeunes – importance de la relation en présentiel, notamment - cela posait déjà en filigrane, la problématique de l'organisation des entreprises, **soumise à un véritable grand écart** pour certaines fonctions.

600 millions
de commandes passées sur internet en 2017

22,3 millions
de personnes seront agées de 60 ans et plus en 2050

[11] L'ADN, Plus exigeants, plus responsables, plus « local » , plus éthiques ... qui sont les nouveaux consommateurs ? Et quelles sont leurs exigences ?, Mars 2018
[12] PWC, Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025, Septembre 2016
[13] La finance pour Tous, Silver Economie, Juillet 2021

#2. La perception des impacts liés à la technologie (digitalisation, data, blockchain, IA…) en 2019

La digitalisation des différents secteurs d'activité n'a bien évidemment pas attendu la crise. S'inscrivant dans la continuité des évolutions liées à l'avènement d'internet et de l'informatique, elle **représente le « support technologique » des évolutions sociétales** décrites précédemment et s'articule autour de 3 axes :

- la collecte de la donnée au travers notamment de la relation client,
- la qualité et l'exploitation de cette dernière
- l'optimisation des coûts de fonctionnement au quotidien.

Avant la crise sanitaire, **de nombreux établissements avaient ou envisageaient de lancer leurs banques en ligne** afin d'accéder à de nouvelles cibles d'utilisateurs, en augmentant peu les coûts des infrastructures requises. Cela constituait leur réponse adaptative aux évolutions des modes de vie, qui impliquent l'utilisation d'outils digitaux de façon plus intensive, plus diversifiée, plus décomplexée, où les déplacements en agence sont plus rares.

Cela permettait aussi aux établissements concernés d'apporter une **réponse à l'émergence d'une nouvelle compétition**, constituée des **géants du numérique américains** (Google, Facebook, Amazon, Apple…) et de leurs pendants asiatiques, de **certains acteurs spécialistes** possédant une base client importante comme Carrefour ou Orange ou des **Fintech/Néo-banques** qui simplifient l'usage bancaire en s'appuyant sur des outils digitaux ergonomiques.

L'ensemble de cette concurrence, émergente, mais déjà très présente avant la crise, s'appuyait systématiquement sur un ou plusieurs des avantages compétitifs suivants : une structure de coût moins lourde et 100% digitale, un grand nombre d'utilisateurs potentiels, d'énormes quantité de données et des moyens financiers parfois colossaux leur permettent d'investir massivement.

En 2019, la croissance exponentielle des quantités de données collectées au travers des interactions digitales comme de l'Internet des Objets (IoT), était en effet clairement identifiée comme l'un des marqueurs phare du « changement des règles du jeu ».

L'explosion du nombre de données collectées, admettait un corolaire : celui de l'exploitation de ces données, au travers notamment de l'intelligence artificielle.

Avant la crise sanitaire, l'Intelligence Artificielle était déjà au cœur de nombreuses discussions car elle ouvrait un champ des possibles inexploité : **l'automatisation de nombreux processus existants comme ceux de la relation client.** L'Intelligence Artificielle devait permettre de créer une relation sur-mesure entre une entreprise et le consommateur, basée sur l'analyse perpétuelle des comportements de consommation par exemple. Le Machine Learning, système d'apprentissage qui permet à la machine de devenir plus précise et autonome à mesure qu'elle traite un plus grand nombre de données, était déjà implémenté ou en test sur certains cas d'usage.

Le développement de l'Intelligence Artificielle et la démocratisation de son utilisation dans les entreprises du secteur bancaire s'appuyait sur le développement anticipé de la **technologie, notamment sur de nouvelles méthodes algorithmiques comme** l'apprentissage profond (**Deep Learning** = sous-ensemble du Machine Learning qui imite le fonctionnement du cerveau humain par des réseaux neuronaux artificiels. L'objectif est de créer des modèles à partir de données afin d'éclairer la prise de décision[14]») et l'**augmentation prévue des ressources dédiées**, avec des investissements privés et publics de plus en plus conséquents (formation des talents : plan de 1,5 Mds d'euros en 2018 pour la formation, la recherche et l'open Data).

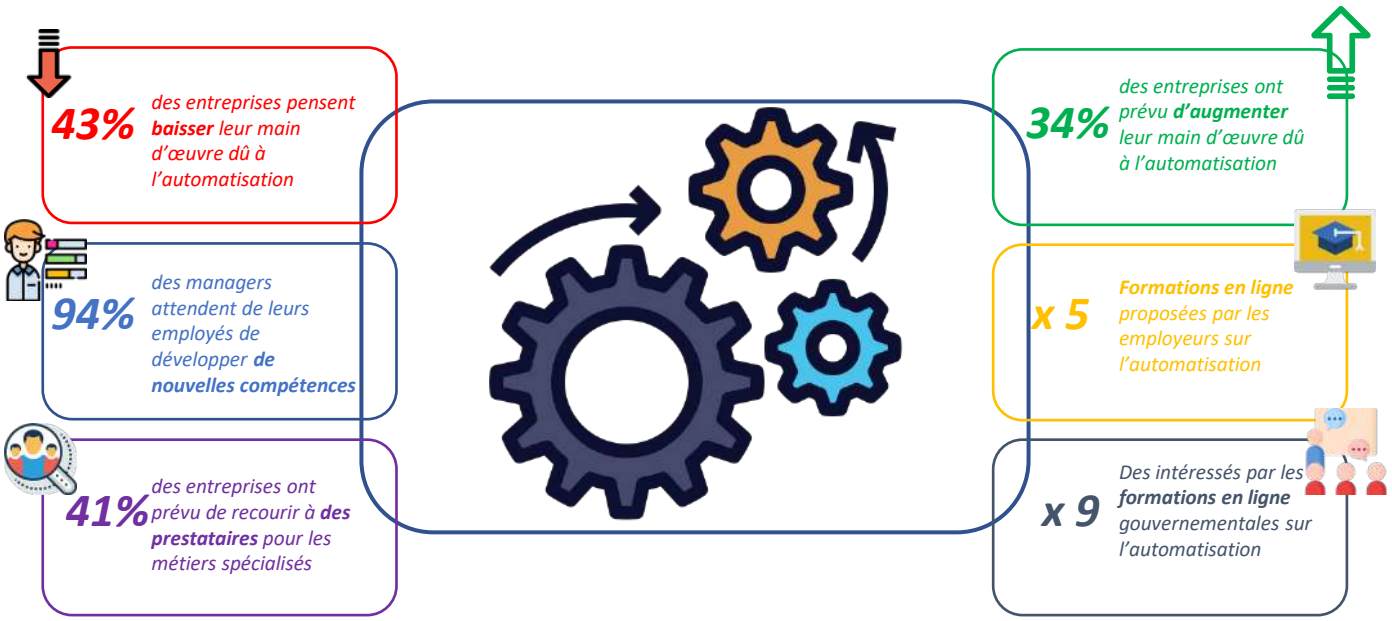
[14] Oracle, Qu'est-ce que le Deep Learning, juin 2020

Cela posait déjà à l'époque la question de la « Business Intelligence » (ensemble des outils de collecte et d'analyse de données, qui **permet de « renvoyer de la matière exploitable » par les entreprises grâce à des logiciels de visualisation de données).** Dès lors, la valeur ajoutée de chaque entreprise résidait dans sa capacité à **former ses collaborateurs sur ces logiciels,** afin qu'ils soient en mesure d'analyser la donnée de la façon la plus pertinente possible.

L'ensemble de ces éléments posait la question de la formation des collaborateurs des différents établissements, et de l'intégration des « nouveaux » métiers que sont les métiers de la donnée, tels que les **Chief Data Officer** ou les **Data Protection Officer.**

Enfin, l'ensemble des technologies était clairement identifié comme un gisement en termes d'économie de coûts et de rationalisation des processus, grâce à l'automatisation. L'automatisation était perçue comme un enjeu essentiel car elle est directement liée à la performance. A la fois créatrice et destructrice d'emplois, l'automatisation allait renforcer l'expertise métier et faire disparaitre les métiers à tâches répétitives, demandant peu de réflexion.

L'AUTOMATISATION, UN ENJEU ESSENTIEL DANS LA TRANSFORMATION



Source : World Economic Forum, The future of jobs report, 2020

#3. Enfin, les évolutions réglementaires étaient déjà au cœur des préoccupations

Bien avant la crise sanitaire, la complexification et l'intensité des contraintes réglementaires pesaient déjà sur le secteur bancaire, en raison de trois facteurs principaux : **la diversité des secteurs au sein de la branche, la superposition des réglementations à plusieurs échelles, et l'arrivée des nouveaux entrants évoqués au paragraphe précédent.**

Les banques historiques proposant aussi bien des services aux particuliers en banque de détail que des financements structurés pour les entreprises, des émissions d'obligations/actions sur les marchés ou des services de M&A (Fusions/Acquisitions), elles devaient s'adapter à la réglementation de chaque activité (Bâle III, mais aussi aux normes DSP2 entrées en vigueur septembre 2019, aux exigences des processus de Know Your Customer (KYC))… **créant un environnement à la fois fortement évolutif et particulièrement contraignant à l'échelle européenne, comme nationale.**

De nombreuses fintechs « non régulées » s'engouffraient dans les « vides juridiques » du moment, obligeant le législateur à anticiper réglementairement leur arrivée. Ces nouvelles réglementations ciblées sur les fintechs, pesaient aussi sur les établissements traditionnels à l'instar de la Directive Européenne sur les Crédits à la Consommation…[15]

On le voit, si les années d'avant crise paraissent loin, elles portaient déjà en gestation l'ensemble des problématiques que nous connaissons aujourd'hui. Il est donc pleinement légitime de se poser la question de l'impact du COVID-19 sur les différents établissements et les modes de travail de leurs métiers.

[15] BPCE, Etude sur le développement, le maintien et le partage des compétences tout au long de la vie professionnelle, dans un contexte d'évolution des modes de relation clientèle, 2016

Photo by Pulse - Getty images

PARTIE 2

LE TRAVAIL HYBRIDE "LA PARTIE IMMERGÉE DE L'ICEBERG"

Photo by Jonathan Knowles - Getty images

La crise : un fabuleux terrain d'expérimentation du travail à distance

Un équilibre à trouver pour maintenir la performance
et le sens de l'entreprise

Des rythmes de télétravail qui ne peuvent pas être appliqués
à tous les métiers

Si les impacts de la crise sanitaire sur les organisations vont bien au-delà du seul télétravail, il suffit d'ouvrir la presse pour constater que cette dimension a fait -et fait encore- « couler beaucoup d'encre ». Il est donc important d'approfondir ses impacts -qui restent néanmoins centraux- sur la mise en place des nouveaux modes de travail.

Avant la crise, le télétravail était très peu implémenté dans les entreprises françaises, en comparaison, notamment, aux pays nordiques friands du home office. Ainsi, seulement 10% des salariés français pratiquaient le télétravail (occasionnels et réguliers) en France contre 20% aux Pays Bas.

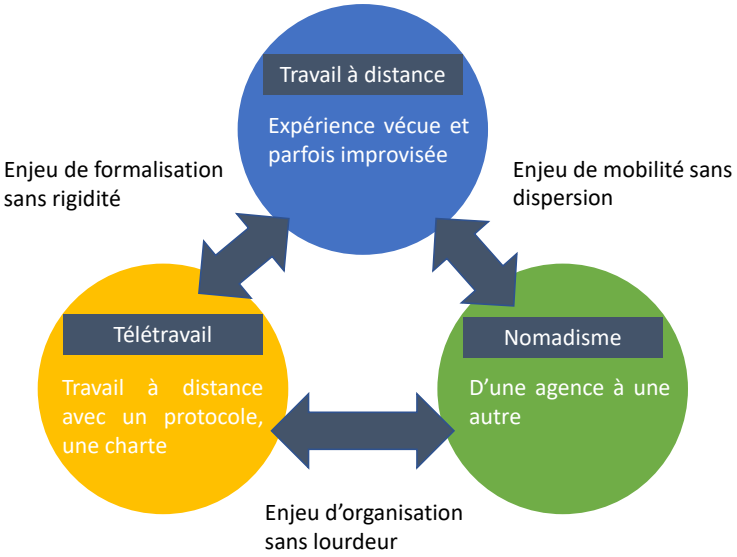
La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur en obligeant la majorité des salariés à travailler à distance. La pratique du télétravail, hier réservée à quelques salariés, **s'est ainsi diffusée à l'ensemble de la population active.** 86% des télétravailleurs souhaitent désormais pouvoir continuer à en bénéficier, y compris dans les TPE et PME[16].

10%
des salariés français pratiquaient le télétravail avant la crise

86%
des télétravailleurs souhaitent désormais continuer à bénéficier du télétravail

Pour rappel, **le télétravail,** mot formé avec le préfixe grec « tele » (à distance) est une forme d'organisation du travail qui désigne le fait de recourir à des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour effectuer, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière, le travail qui aurait pu être réalisé sur le poste de travail habituel. Prendre en considération le « travail à distance » ouvre (et complexifie) considérablement le champ du sujet par rapport à la définition précitée. D'un point de vue politique et juridique, c'est en 1995, lors du G7 de Bruxelles, que la France évoque pour la première fois le thème du télétravail[17]. Et c'est en 2002 qu'est signé l'accord-cadre européen non contraignant sur le travail hors des locaux de l'entreprise qui permet aux télétravailleurs de bénéficier des mêmes droits que les travailleurs des locaux de l'entreprise. Le télétravail est une modalité organisationnelle et pas un acquis imposable, il repose sur un double volontariat (la volonté du collaborateur avec l'accord du manager). Sa réversibilité en revanche est unilatérale, un manager peut revenir sur la possibilité de télétravailler d'un collaborateur. Les raisons qui peuvent être évoquées sont un manque d'autonomie, une baisse de la performance ou des risques psycho-sociaux détectés.

LE TÉLÉTRAVAIL, UN MODE DE TRAVAIL À NE PAS CONFONDRE AVEC LE TRAVAIL À DISTANCE OU NOMADISME



Source : Etude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019

[16] Délégation aux entreprises, Sénat, Evolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?, juillet 2021

[17] La tribune, L'Histoire du télétravail : une tendance qui revient avec l'arrivée du COVID, mars 2021

#1. La crise : un fabuleux terrain d'expérimentation du travail à distance

Le télétravail, un usage peu déployé en France avant la crise

Jusqu'en 2017, dans le code du travail français, pour être juridiquement encadré, le télétravail devait être volontaire, régulier et mis en place dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. L'ordonnance du 22 septembre 2017 étend le champ du télétravail à une pratique occasionnelle et, en l'absence d'accord collectif ou de charte d'entreprise, assouplit la formalisation juridique nécessaire à sa mise en pratique[18]. Avant la crise seulement 6%[19] des salariés qui télétravaillaient, le faisaient de manière contractualisée. Les travailleurs étaient issus majoritairement des métiers de l'informatique.

Dans la Banque, le télétravail était peu déployé, en comparaison à d'autres secteurs en avance de phase comme la TECH. Environ 80% des établissements bancaires avaient mis en place des accords de télétravail qui permettaient un à deux jours de travail à distance par semaine. Cependant, ces accords n'étaient accessibles qu'à une certaine tranche de collaborateurs suivant des critères précis : collaborateurs à temps plein, avec au moins une année d'ancienneté, avec accord du manager après une demande formelle et essentiellement pour les fonctions supports.

Ainsi, l'enquête réalisée en septembre 2021 confirme que les fonctions qui pratiquaient déjà le télétravail avant la crise étaient quasi exclusivement celle des fonctions centrales.

Les freins à la mise en place du télétravail sur les autres métiers étaient de diverses natures. Les établissements évoquaient les risques de **sécurité**, de **confidentialité des opérations**, l'absence d'**équipements informatiques** adéquats, l'importance de la **relation client de proximité et la nécessité d'accueillir les clients en agence. Les managers étaient, par ailleurs, très réticents à sa mise en place. La culture du présentéisme prédominait.** Des expérimentations avaient été effectuées pour le middle et back office dans certaines banques avec des systèmes de visio pour les clients mais cela n'avait pas convaincu. Par ailleurs, en salle de marché les normes de sécurité empêchent toute infraction par un tiers qui pourrait contraindre sous la menace un collaborateur d'effectuer une opération non souhaitée.

> ***"Chez vous on peut vous contraindre de faire quelque chose, c'est donc la sécurité des personnes et de l'entreprise qui sont en jeu. Dans les banques, il faut se le dire, on est un peu démodé, on imagine qu'un salarié chez lui travaille moins ou du moins pas autant.[20]"***
>
> Un expert RH d'une banque

[18] Dares, Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, novembre 2019
[19] La Tribune, Le télétravail, un système gagnant-gagnant pour salariés et employeurs ?, janvier 2018
[20] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

La crise, une occasion incontournable d'implémentation et de test à grande échelle du télétravail

Le télétravail, qui concernait seulement 30%[21] des salariés avant la pandémie Covid-19, a connu un essor sans précédent à la suite des différents confinements. Durant ces situations exceptionnelles, 44% des télétravailleurs n'avaient jamais travaillé à distance auparavant.

Face à l'épidémie qui a touché notre pays et aux réglementations gouvernementales durant les confinements, le secteur bancaire a dû adopter le plus rapidement et le plus largement possible le télétravail. Selon la Fédération bancaire française (FBF), près de 63% des 360.000 collaborateurs du secteur étaient ainsi en télétravail en janvier 2021.

La réactivité et la résilience des collaborateurs et surtout des services IT durant ces situations exceptionnelles ont été saluées par les directions des banques que nous avons pu rencontrer.

En quelques jours seulement, il a fallu équiper des centaines de collaborateurs et digitaliser des milliers de documents pour que ceux-ci puissent continuer à travailler de façon optimale chez eux. Les agences bancaires, considérées comme « commerce essentiel », sont restées ouvertes au public pendant les deux premiers confinements. Les banques privilégiaient néanmoins au maximum les contacts par téléphone, par courriel et les opérations à distance. Ainsi certains métiers du réseau, catégorie très peu, voire pas du tout, éligible au télétravail avant la crise, ont pu expérimenter le travail à distance quelques jours par semaine.

En mars 2021, dans le secteur de la banque et de l'assurance, 62% des collaborateurs télétravaillaient à temps complet ou partiellement.[23]

Tous les acteurs du secteur bancaire s'accordent sur le fait que les mentalités ont évoluées avec la crise.

> ***"En une journée, nous avons fait un saut dans l'inconnu. Là où on pensait que le télétravail n'était pas possible, il a dû devenir possible. En 3 jours, tout le monde a été équipé d'un ordinateur portable pour travailler à distance.[22]"***
>
> Un membre du directoire d'une banque

63%
des salariés du secteur bancaire étaient en télétravail en janvier 2021

Photo by Five - Getty images

[21] Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021
[22] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[23] Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021

Tous les acteurs du secteur bancaire s'accordent sur le fait que les mentalités ont évolué avec la crise.

> ***Les banques semblent avoir intégré le fait que le télétravail va devenir une modalité banale de l'organisation du travail.***[24]
>
> Le secrétaire général d'une organisation syndicale.

Le télétravail a été mis en place dans l'urgence durant les pandémies. Actuellement, les directions des établissements bancaires sont en réflexion pour mieux l'encadrer, sécuriser les processus et les personnes. Ainsi, la totalité des banques interrogées ont signé ou sont en réflexion sur un accord télétravail.

La crise a fait évoluer les mentalités. En levant les freins techniques, culturels et organisationnels, elle a permis au secteur bancaire, comme à la majorité des secteurs, d'adopter des modes de travail hybrides. Cependant, la période de crise est par nature spécifique. Les modes de fonctionnement adoptés durant cette période ne pourront pas tous convenir au monde d'après. Chacun doit aujourd'hui se réadapter.

> ***Il ne faut pas se dire que si cela a fonctionné pendant la crise que cela fonctionnera forcément demain.***[25]
>
> Un directeur RH d'une banque

Un retour d'expérience à grande échelle permettant d'envisager l'avenir crise

Les avis sont assez unanimes sur le fait que le télétravail possède beaucoup de bienfaits : temps de trajets réduit, organisation plus flexible de son temps personnel, travail en autonomie, …

LES BIENFAITS AVÉRÉS DU TÉLÉTRAVAIL

Les Managers reconnaissent à

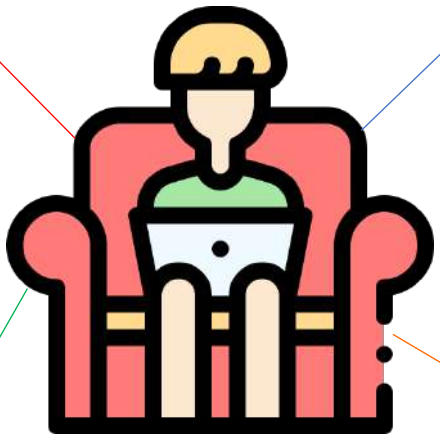
51%

*que **le télétravail** a permis une plus **grande autonomie** des collaborateurs*

*Le télétravail procure **une meilleure satisfaction des salariés** selon*

33%

des managers



***Une diminution des absences** a été remarquée par*

35%

*des managers depuis la mise en place régulière du **télétravail***

*La mise en place du **télétravail** permet de nombreuses économies*

*Certains managers considèrent que cela équivaut à un **13ème mois de salaire***

13ème

Source : Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021

[24] AGEFI, La question du télétravail agite les banques françaises, mars 2021

[25] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Les bienfaits du télétravail

1 Un gain de temps évident

La diminution du temps de trajet est souvent citée en première place dans les avantages du télétravail.

En 2019, un salarié à Paris passait en moyenne 1h10 dans les transports par jour pour se rendre sur son lieu de travail[26]. Cette moyenne est plus basse en province avec 51 minutes pour Bordeaux et 45 minutes pour Lyon.

Sur le plan financier, le télétravail permet de réaliser des économies de carburant ou de garde d'enfant. On va jusqu'à parler du **« 13e mois du télétravail[27]».**

L'amélioration de l'impact environnemental de l'entreprise grâce à la diminution des déplacements et des trajets domiciles travail est cité par 87% des répondants dans les bienfaits du télétravail.

91%
des répondants* confirment que le télétravail a contribué à un meilleur équilibre vie pro/vie perso

60%
des répondants* soulignet une hausse de productivité en distanciel due à une meilleure concentration

87%
des répondants* pensent que le télétravail a eu un impact positif sur l'environnement

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

2 Des possibilités d'organisation autonomes

En deuxième place vient la **gestion du temps**.

Si les télétravailleurs doivent être joignables sur les plages horaires dites « classiques » pour pouvoir participer à des réunions en visio-conférence ou répondre à un client, ils sont plutôt libres d'organiser leur emploi du temps de la manière dont ils le souhaitent. 91% des personnes interrogées confirment que le télé-travail leur a permis une meilleure gestion de leur équilibre vie privée et vie professionnelle. Les moments de travail sont parfois interrompus par des obligations privées (souvent relatives à la garde d'enfants).

> ***"Ce n'est pas vrai que le temps de travail doit être subi et le temps perso choisi, il faut se mettre dans cette évolution sociale qu'on a qu'une vie, je dois répartir mes temps en fonction des ocntraintes qui me sont imposées sur le plan professionnel et privé."[28]***
>
> Un expert RH d'une banque

De nombreuses personnes soulignent une hausse de productivité en distanciel dû **à une meilleure concentration** (selon 60% des répondants de l'enquête digitale) et à de meilleures conditions de travail chez eux. En effet, les interférences parfois chronophages entre collègues n'existent plus. De ce fait, le salarié en télétravail est moins dérangé ce qui lui permet de mieux se concentrer et de se focaliser sur une tâche donnée. Avec la démocratisation des open-spaces en entreprise, de nombreux employés se plaignent du bruit engendré par une concentration d'individus réunis dans un même espace ouvert.

[26] Statista, Classement du temps moyen passé par les usagers dans les transports en commun un jour de semaine en France en 2019, par ville, août 2019

[27] Tele Travailler.fr, Les avantages et bénéfices du télétravail pour les entreprises, les salariés et les territoires

[28] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Des difficultés et des limites au quotidien

Les bénéfices liés au télétravail sont unanimement reconnus. Cependant, **l'expérience vécue pendant la crise a permis de mieux en comprendre les limites. La satisfaction vis-à-vis du télétravail a ainsi baissé en comparaison avec la période d'avant crise sanitaire** même si celle-ci demeure relativement élevée.

Alors qu'elle affichait une note de 8 / 10 fin 2019, elle est tombée à 6,9/10 en avril 2020, lors du premier confinement, pour remonter à 7,2 / 10 en décembre 2020[29]. Plusieurs limites ont ainsi pu être expérimentées.

1 Des attentes différentes selon les personnes

La complexité du télétravail repose sur le fait que les collaborateurs ne sont pas en attente des mêmes rythmes.

En effet, le confinement a été mieux vécu par les hommes, les plus gradés et les plus âgés. Dans les 48% des sondés ayant répondu avoir bien vécu ces périodes, 55% sont des hommes, 60% des directeurs ou des managers et 51% des Baby-Boomers.

Tandis que seulement 47% des jeunes de la génération Y et Z affirment avoir apprécié le télétravail durant ces confinements. Cela s'explique par le fait que les plus jeunes, contraints de télétravailler depuis leurs petits appartements ou depuis le domicile familial, n'ont pas bénéficié du même confort et des mêmes habitudes domestiques que leurs aînés, ce qui a immanquablement influé sur la façon dont ils ont subi ou profité de ces quelques mois de télétravail obligatoire [30].

47%
des jeunes de la génération Y et Z affirment avoir apprécié le télé-travail pendant le confinement

2 Une « explosion » du formalisme et du temps de réunion

La crise a conduit à **planifier ce qui ne l'était pas auparavant.** Les échanges informels ou spontanés ont laissé place à des réunions. Là où nous nous retournions vers nos voisins ou managers pour avoir une information, nous avons pris l'habitude de mettre en place des réunions. Là où nous échangions entre collègues à la machine à café, nous avons mis en place des réunions. Face au manque d'informations remontées par les travailleurs à distance dans l'ensemble des baromètres internes, les directions et managers ont mis en place des réunions (webinars). On observe souvent une **planification à outrance.**

Le distanciel a par ailleurs levé les difficultés logistiques d'organisation liées à la réservation des salles ou à la gestion des temps de déplacement. Le nombre de personnes conviées aux réunions a ainsi augmenté conduisant certains collaborateurs à participer à des réunions auxquelles ils n'auraient pas été conviés auparavant.

Mécaniquement, le temps passé en réunion a augmenté pour une part importante de la population. A ce temps s'ajoute le temps de préparation et de retraitement des travaux réalisés en réunion, les réunions à distance demandant plus de préparation en amont et en aval.

> ***"Il faut les préparer et faire des comptes rendus. Donc une question qui aurait pu être abordée en cinq minutes au bureau se transforme en trois heures de travail[31]"***
>
> Anna, 39 ans, cadre dans un groupe d'assurance

[29] La Fabrique de l'industrie et la Chaire FIT2 des Mines ParistTech, Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier, Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, 2021

[30] Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, Le bureau idéal, des représentations sociales très diverses, avril 2021

[31] Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021

3 Une fatigue physique accrue

A cela s'ajoute le phénomène largement relayé par la presse de **« Zoom Fatigue » et les difficultés de concentration des individus** qui enchainent des réunions à distance toute la journée.

La mémorisation des informations transmises à distance est par ailleurs moins efficace qu'en présentiel. Il est difficile de savoir qui parle. Souvent la mémoire s'ancre dans des lieux et les visages. Or, la notion de lieu n'existe plus en visioconférence et les caméras sont souvent fermées.

Plusieurs contributeurs à l'étude ont par ailleurs noté une « explosion des mails ».

> ***On s'est mis à traiter les sujets en asynchrone avec des échanges de 8/10 mails tandis que cela aurait pu être réglé en 15 minutes au téléphone ou en physique. Il a fallu refaire des rappels de quel canal utiliser pour quel usage et quelques rappels de bon sens.***[32]
>
> Une responsable RH d'une banque

4 Une difficulté à trouver le bon rythme

Un grand nombre de salariés ont par ailleurs du **mal à déconnecter** vraiment et se sentent obligés de répondre à des mails envoyés en dehors des plages horaires de travail dites classiques, cela peut engendrer des risques psychosociaux qu'il convient de prévenir. Ainsi, 72% des personnes interrogées soulignent le **brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée.** Selon une étude menée par les Echos Start[33], 48% des cadres interrogés consultent leur mail ou prennent des appels professionnels le week-end, et 36% pendant leurs congés. De plus en plus de managers s'obligent à faire attention à leurs horaires d'envoi de mails.

> ***En règle générale, je m'impose de ne pas envoyer de mails avant 7h, pas après 20h, pas le week-end et pas durant les vacances de mes collaborateurs.***[34]
>
> Un responsable RH d'une banque

Pour Tarik Chakor, maître de conférences en sciences de gestion à Aix-Marseille Université, spécialisé sur les questions de télétravail, les managers manquent cruellement de formation quant à l'organisation du temps de leur équipe.

En revanche, les salariés aussi peuvent avoir leur part de responsabilité dans le non-respect du droit à la déconnexion.

> ***Il n'est pas rare qu'un cadre se connecte pendant ses vacances pour anticiper la reprise.***[35]
>
> Tarik Chakor, maître de conférences en sciences de gestion à Aix-Marseille Université

La crise a aussi soulevé la **question des horaires de travail.** Durant les périodes de confinement, nombreux sont ceux qui ont dû revoir leur organisation pour assumer leur vie professionnelle et l'école à la maison. 80 % des actifs affirment qu'ils aimeraient pouvoir aménager leurs horaires de travail comme ils le souhaitent.

> ***Le travail doit continuer à être élastique. [...] Il faut une certaine souplesse d'action de la part des salariés et des entreprises.***[36]
>
> Vincent Balouet, spécialiste des crises systémiques et fondateur du cabinet Maîtrise des crises

[32] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[33] Les Echos starts, Vacances annulées ou transformées en télétravail, le parcours du combattant de certains salariés, juillet 2021
[34] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[35] Les Echos starts, Vacances annulées ou transformées en télétravail, le parcours du combattant de certains salariés, juillet 2021
[36] Nouvelle vie professionnelle, Quel avenir pour le monde du travail post-Covid ?, juin 2021

La crise a amené certains managers à rappeler quelques règles sur le « travailler ensemble », nécessaires au bon fonctionnement de leur service : « Depuis qu'on a installé le télétravail, les personnes se disent « je vais aller chercher mes enfants à l'école et je rebosse après ». **On leur a expliqué qu'il fallait être dispo pour les collaborateurs aux heures fixes de bureau.** Ils ne peuvent pas imposer à leur équipe de travailler après 20h car ça les arrange.

Cette aspiration semble moins marquée dans le secteur de la Banque. Seuls 22% des contributeurs pensent que les horaires devraient s'adapter aux contraintes personnelles du collaborateur. Beaucoup d'entre eux rappellent que les conseillers doivent être en mesure de répondre aux clients durant les horaires de travail classiques.

> ***Les gens disent : "Laissez-moi tranquille avec vos horaires de travail déterminés", on ne peut pas laisser faire tout et n'importe quoi, on pourrait ouvrir une boite de pandore.***[37]
>
> Un représentant syndical

22%
des répondants* pensent que les horaires devraient s'adapter aux contraintes personnelles du collaborateur

5 Et l'activité physique dans tout ça ?

La sédentarité et l'équipement du poste de travail à domicile peuvent être un autre désavantage du télétravail car ils jouent sur la santé des collaborateurs.

Le respect des temps de pause pour sortir et exercer une activité physique est primordial. Certaines entreprises ont ainsi mis en place des cours de sport à distance et des webinars de sensibilisation pour inciter les collaborateurs à faire de l'exercice. Les pauses méridiennes ont aussi été réaffirmées par de nombreux managers pour permettre aux collaborateurs de s'autoriser à sortir durant leur journée de télétravail.

66%
des répondants* s'inquiètent de la perte de l'esprit d'entreprise et du sens du collectif

6 Gare à l'isolement

Enfin, l'isolement du salarié vis-à-vis des collectifs de travail est mentionné par 82% des répondants de notre enquête.

Il y a parfois un sentiment d'abandon par les managers, qui ne prennent plus le temps de répondre aux questions des collaborateurs, ni d'interagir avec eux et qui ne les contactent qu'en cas de problèmes. 66% des personnes des contributeurs s'inquiètent de la perte de l'esprit d'entreprise et du sens du collectif.

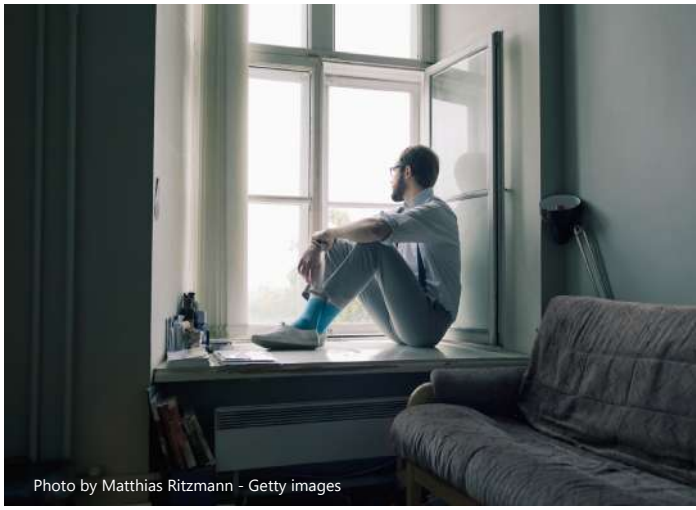


Photo by Matthias Ritzmann - Getty images

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[37] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

#2. Un équilibre à trouver pour maintenir la performance et le sens de l'entreprise

Si les organisations ont su montrer leur résilience à court terme, en particulier en organisant le travail à distance, il est aujourd'hui nécessaire de prendre du recul sur les nouveaux modes de travail qui vont sans doute se pérenniser. Il y a fort à parier que l'on ne reviendra pas en arrière. Ainsi la plupart des directions d'entreprises ont signé ou sont en cours de négociation pour signer de nouveaux accords télétravail.

Au total, plus de 20.000 accords ont été signés en France, d'après l'ANDRH. La Dares évoque elle un autre chiffre : 1.980 accord portant sur le télétravail ont été signés en 2020, d'après le service statistique du ministère du Travail.

Dans le secteur bancaire, tous les établissements ont signé ou sont en cours de négociation, de renégociation d'un accord. Ces derniers octroient globalement la possibilité pour les salariés de travailler un maximum de deux jours par semaine à distance avec des formules au choix, avec des adaptations par métiers. Il s'agit d'accords d'entreprise.

Au niveau de la branche, des discussions ont été entamées avant l'été entre les syndicats et l'Association française des banques (AFB).

Les choix full présentiel ou full distanciel peu plébiscités par les entreprises

Le choix du 100% télétravail pour tous est aujourd'hui marginal.

Il est limité à quelques start-up de la Tech, comme AssessFirst ou Payfit, qui ont profité de la crise pour se libérer de la charge financière que représentait leurs locaux.

> ***"Il y a six mois, je pensais que certaines entreprises allaient tenter le coup du 100 % télétravail. Aujourd'hui, je constate que c'est très minoritaire et réservé à certaines, comme une partie de la tech.[38]"***
>
> Benoit Serre, le vice-président de l'ANDRH (Association Nationale des DRH)

Même des acteurs comme Amazon, Salesforce ou Apple restent attachés au mode de travail hybride. Ils proposent des rythmes adaptés en fonction des individus et des métiers. L'option du « télétravail à vie » lancé par Microsoft au cours de la pandémie est aujourd'hui proposée de manière encadrée mais elle ne saurait être systématique.

L'expérience malheureuse vécue il y a quelques années par Yahoo reste présente dans tous les esprits. Andy Jassy, futur PDG d'Amazon, rejoint ainsi le discours tenu par l'ensemble des contributeurs à l'étude, le présentiel est indispensable pour **« inventer, collaborer et apprendre ensemble le plus efficacement possible[39]».**

Les locaux de l'entreprise deviennent plus expérientiels mais ne disparaissent pas. Par ailleurs, dans ces entreprises aussi, les collaborateurs peuvent faire le choix du 100% présentiel même si cette option est peu plébiscitée.

[38] Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
[39] Siècle digital, Amazon autorise le télétravail deux jours par semaine, juin 2021

Le 100% télétravail vécu durant la pandémie a montré ses limites.

Tous les contributeurs à l'étude s'accordent sur le besoin de lien social et l'importance des interactions informelles sur site. Ce sont ces interactions qui « soudent » les équipes et les fidélisent, comme le rappelle l'une des contributrices à l'étude « On ne veut pas être en full distanciel car il y a un moment donné où le jeu présentiel est important » .

> ***On ne veut pas être en full distanciel car il y a un moment donné où le jeu présentiel est important.***[41]
>
> Une responsable RH d'une banque

L'Homme est un animal social. Il a besoin d'interactions et d'appartenir à une communauté pour se sentir reconnu comme un individu à part entière.

Ainsi, il faut trouver le bon équilibre dans la mise en place du travail hybride.

> ***Nous sommes des animaux sociaux, il faut arriver à trouver le juste curseur.***[42]
>
> Une responsable RH d'une banque

A l'inverse, **peu d'entreprises choisissent le 100% présentiel pour tous.**

Certaines activités comme la restauration, le retail, les soins à la personne, la gestion de site, le travail en laboratoire ou sur une chaîne de production, requièrent nécessairement d'être sur site. Dans ces secteurs, les entreprises essaient, pour la plupart, de faire évoluer ces métiers pour qu'ils puissent accéder au télétravail au moins 1 à 2 jours par mois pour maintenir leur attractivité. L'étude confirme que les collaborateurs qui ont expérimenté le télétravail durant la crise souhaitent majoritairement conserver cette possibilité une partie du temps.

2012-2017 : l'époque où certaines entreprises comme Yahoo choisissaient de bannir totalement le télétravail[40]

En 2013, Marissa Mayer, CEO de Yahoo, prenait la décision très controversée de supprimer la possibilité donnée à ses collaborateurs de télétravailler. Jackie Reses, la responsable des ressources humaines de l'époque les sommait de revenir travailler dans les bureaux de l'entreprise, invitant notamment toute personne qui ne pourrait ou ne voudrait se soumettre à cette règle à donner sa démission. La DRH expliquait que « travailler chez Yahoo ne dépend pas seulement de l'exécution de vos tâches quotidiennes. Cela repose également sur les interactions et les expériences qui sont exclusivement possibles dans nos bureaux. »

Plusieurs sources internes expliquaient les raisons réelles de la décision. Un grand nombre de télétravailleurs, de tous les services, ne se présentaient jamais au bureau et étaient livrés à eux-mêmes sans que leur travail ne soit réellement piloté. Cela se traduisait par une baisse de performance importante de l'entreprise.

84%

des répondants* estiment ainsi qu'il ne sera pas possible de faire revenir 100% des équipes en présentiel

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[40] Nouvel Observateur, Yahoo interdit le télétravail : pour ou contre, novembre 2016

[41] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[42] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Le 100% présentiel est par ailleurs un choix pour certains salariés.

14% des télétravailleurs disent ainsi ne plus souhaiter télétravailler après la crise sanitaire[43]. Ces derniers préfèrent se rendre au travail pour mieux rythmer leurs journées et différencier temps personnel et temps professionnel ou pour des raisons logistiques et de confort, leur logement n'étant, pour certains, pas adapté au télétravail.

Finalement dans les personnes qui travaillent en présentiel, on distingue deux grandes catégories :

- **Les présentiels « forcés »** qui vivent dans un petit logement ou qui ont des enfants à domicile pour lesquels travailler à domicile n'est pas confortable.

- **Les présentiels « choisis »** qui ont besoin de différencier le lieu de travail du lieu de vie pour mieux délimiter temps de travail et temps personnel.

  Pour ces personnes, le temps de trajet domicile/travail est souvent vécu comme un temps permettant de couper entre les 2 mondes. Certains d'entre eux vivent mal la révolution hybride car elle ne leur permet plus de voir leurs collègues tous les jours comme avant.

Il est ainsi possible de définir un profil type du télétravailleur[44] selon des caractéristiques socio-économiques.

En général, le télétravail est largement adopté par les cadres (à plus de 63% chez les managers) et les personnes les plus anciennes de l'entreprise avec un pic entre 40 et 49 ans.

Ainsi, dans l'un des établissements bancaires rencontrés, seulement 39% des plus de 55 ans souhaitent télétravailler.

Les stagiaires ont 50% moins de chance d'avoir accès au télétravail que les autres types de contrats. Le télétravail est plus répandu dans les entreprises d'au moins 500 salariés.

14%
des télétravailleurs disent ne plus souhaiter télétravailler après la crise sanitaire

Le rythme 2/3 jours par semaine sur site, une nouvelle norme pour la majorité des actifs

Globalement, les collaborateurs souhaitent conserver un rythme de travail flexible avec 2 à 3 jours par semaine en moyenne sur site.

Selon une étude menée par la chaire Workplace Management de l'ESSEC, 64% des salariés souhaitent télétravailler 2 jours maximum par semaine[45]. Ce chiffre converge avec les rythmes envisagés par les entreprises comme le confirme l'étude de myRHline réalisée en juin 2021 avec un **rythme de 2 jours par semaine pour 56% des entreprises.**

Ce rythme hybride est confirmé par l'ensemble des personnes ayant été interrogées dans le cadre de l'étude.

La majorité des établissements bancaires (hors banque en ligne) s'oriente ainsi sur un rythme de 2/3 jours par semaine de télétravail pour les salariés éligibles. Cet équilibre permet à chacun d'organiser son temps personnel entre les différents types d'activités et d'avoir des « journées pivots » où l'équipe à la possibilité d'interagir physiquement.

64%
des salariés souhaitent télétravailler 2 jours maximum par semaine

[43] Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021
[44] Dares, Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, novembre 2019
[45] Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, La fin du poste de travail partagé ? Le bureau post-confinement se redéfinit ...., mai 2020

Un rythme conditionné par le type d'activité

Il convient néanmoins de noter que l'accès au travail à distance reste conditionné par le type d'activité. Ainsi, 52 % des salariés estiment pouvoir faire tout ou partie de leurs tâches à distance (15 % seulement estiment pouvoir en faire la totalité). A cet égard, on distinguera 3 catégories d'activités :

1 Les activités plébiscitées à distance (ou « télé-robustes »)

Les collaborateurs préfèrent réaliser ces tâches à distance. Au-delà des travaux sur les dossiers de fond, on retrouve dans cette catégorie des activités comme la diffusion d'informations à un grand nombre de personnes, la prospection, la planification et le suivi de tâches, la formation …

Ainsi, 74 % des télétravailleurs privilégient le travail à distance pour rédiger. Les salariés déclarent pouvoir mieux se concentrer en télé-travail.

2 Les activités plébiscitées en présentiel (ou « télé-sensibles ») –

Les collaborateurs préfèrent réaliser ces activités sur site même si elles pourraient être réalisées à distance. On retrouve dans cette catégorie les activités liées au travail collaboratif, à l'innovation, à l'animation de collectif, à l'accompagnement, à la négociation… Les salariés préfèrent animer une réunion sur site (74 %) ou être au bureau s'ils ont des difficultés à résoudre (73 %)[46].

3 Les activités non télétravaillables à date

Ces activités doivent être réalisées sur site car elles nécessitent une action physique sur site ou pour des raisons de sécurité (opérations bancaires sensibles, intervention sur des données sensibles…).

Les questions liées à la sécurité évoluant très vite, il se pourrait que certaines de ces activités deviennent télétravaillables à terme.

3 TYPOLOGIES D'ACTIVITÉS ÉMERGENT

1 Les activités plébiscitées en travail à distance

- Saisir des informations
- Analyser et synthétiser des informations
- Piloter un projet, suivre l'avancement d'actions
- Produire un document
- Programmer / Développer
- Piloter la performance
- Diffuser de l'information à un grand nombre de personnes
- Conseiller et renseigner un client ou un collègue
- Organiser, planifier le travail et les activités
- Entrer en relation avec un prospect / nouveau partenaire / candidat

2 Les activités plébiscitées en présentiel

- Travailler à plusieurs sur des états ou prévisions financières ou RH
- Travailler à plusieurs sur des documents contractuels / des litiges
- Innover/ créer/ brainstormer
- Nouer des relations interpersonnelles
- Animer un collectif/une vie d'équipe
- Développer son réseau
- Mener un entretien collaborateur ou candidat
- Mener des négociations client ou fournisseur

3 Les activités non télé-travaillables à date

- Réaliser des opérations bancaires sensibles (sécurité)
- Intervenir sur des bases de données / serveurs contenants des données sensibles (sécurité)
- Conseiller un client sur site
- Contrôler les accès sur site
- Nettoyer les locaux
- Installer, réparer et assurer la maintenance du parc informatique
- Assurer la maintenance des équipements en agence
- Suivre des travaux
- Soigner les personnes (hors diagnostic)
- Servir les repas sur site

[46] Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021

Un impact sur le collectif et « l'intégration des nouveaux »

L'articulation présentiel/distanciel a un impact clair sur le collectif, et donc sur l'engagement et le bien-être des salariés.

Il est intéressant de noter que 56% des télétravailleurs se sentent plus engagés lorsqu'ils travaillent sur site. Même si cela peut paraître surprenant 59% des salariés (et jusqu'à 77% des 18-24 ans) affirment **aller au bureau essentiellement pour partager un moment de convivialité** avec leurs collègues et rencontrer les membres de leur équipe.

C'est notamment ce lien social qui a le plus manqué aux personnes qui déplorent un impact du télétravail sur leur santé psychologique (26% en 2021 vs 12% en 2019).

59%

des salariés affirment aller au bureau essentiellement pour partager un moment de convivialité

Cela pose la question de **l'intégration des nouvelles recrues.**[47]

Le distanciel implique un **effort d'intégration très chronophage** (2 à 3 fois plus de temps selon un de nos répondants) **et ne permet pas de remplacer un onboarding informel avec son équipe. Le distanciel permet de simplifier certains processus** (recrutement, préparation de l'intégration…), il trouve cependant ses limites dans l'affectio societatis et l'établissement des liens humains. La majorité des entreprises rencontrées au cours de l'étude ont mené une réflexion sur le processus d'onboarding en 2021.

Certaines refusent le télétravail aux nouveaux arrivants. Toutes incitent les managers à préparer et rythmer l'intégration des nouveaux avec des réunions et échanges planifiés dans les premières semaines d'intégration.

La tendance du « Work from anywhere »

Certaines entreprises comme Spotify ou Novartis mettent en place des programmes « Work from anywhere » permettant à leurs collaborateurs de travailler d'où ils le souhaitent (domicile, bureau, maison secondaire, espace de coworking) sans en informer leur manager.

> *Il s'agit de permettre aux collaborateurs de décider quand et comment il désire travailler.*[48]
>
> Frederic Collet, président de Novartis France.

Dans la majorité des cas, le collaborateur doit informer son employeur seulement s'il quitte le territoire national. Chez Spotify, les collaborateurs, pourront également choisir de travailler dans l'un des 48 bureaux de la plateforme de streaming, répartis dans douze pays différents. S'ils souhaitent vivre dans un pays où le groupe n'est pas présent, ils pourront aussi le faire au sein d'espaces de coworking[49].

Cette flexibilité sur le lieu de travail à distance fait écho à l'aspiration d'une partie des citadins des grandes métropoles de s'installer à la campagne ou dans des villes secondaires. 15% des professionnels en France ont ainsi déménagé à l'occasion de la crise COVID. 47% des cadres l'envisageraient actuellement.[50]

Pour s'adapter à cette tendance, les entreprises optent pour des règles plus ou moins contraignantes du type « pouvoir être sur site dans la ½ journée ou sous 24 heures en cas d'urgence ». **Cela conduit certains recruteurs à s'interroger sur la localisation des fiches de poste publiées sur les bourses à l'emploi.** Localisation qui, dans certains cas, peut avoir un impact très important sur le taux de réponse à l'offre.

[47] Entretien HTS réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[48] Les Echos, Novartis : le télétravail ou la recherche du juste équilibre, août 2021

[49] Helloworkplace, Salesforce, Google, Spotify…ces géants de la tech qui misent sur le télétravail, février 2021

[50] Etude Robert Watlers, septembre 2021

#3. Des rythmes de télétravail qui ne peuvent pas être appliqués à tous les métiers

Un rythme inadapté pour certains métiers

Cependant **le télétravail hebdomadaire n'est pas accessible à tous les métiers.** Les conditions d'éligibilité au travail sont à la fois :

- **matérielles :** équipement mobilier et informatique, qualité de la connexion internet
- **organisationnelles** : négociation avec les partenaires sociaux, double volontariat, confiance
- **managériales :** gestion du travail, management par objectifs, management personnalisé
- **personnelles au salarié :** autonomie au poste, situation personnelle, logement, etc

Ainsi un rythme de 2/3 jours de télétravail par semaine **ne peut être mis en œuvre de manière uniforme pour toutes les familles de métiers** ce qui pose clairement la **question de l'équité entre les salariés sur ce sujet.** Les fonctions supports, les métiers du back et middle office n'ont pas les mêmes contraintes présentielles que les métiers du réseau, du trading ou de technicien logistique et immobilier, qui nécessitent une présence sur site.

Les métiers du réseau

Pour les métiers du réseau, les rythmes adoptés varient selon les établissements et dépendent de la taille de l'agence.

La raison d'être d'un réseau bancaire étant d'être au contact des clients, l'introduction du travail à distance ne peut s'envisager qu'au travers d'une analyse plus fine, métier par métier, site par site, cas par cas.

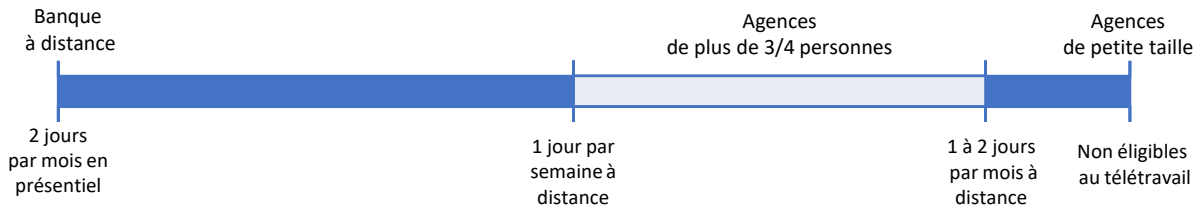
Comment répondre aux attentes de clients qui souhaitent préserver le contact en agence, et à d'autres qui préfèrent la flexibilité du distanciel car n'étant pas forcément en mesure de se déplacer pour voir leur conseiller ?

Ainsi, **les chargés d'accueil et de services à la clientèle et les chargés de clientèle particuliers** sont sans doute les moins éligibles au télétravail. Le contact client direct en agence reste le fondement même du métier. Cette impossibilité est encore renforcée si la taille de l'agence est trop réduite pour organiser des roulements.

> ***Le télétravail en agence est peu conciliable avec un réseau de petites agences. Cela pose des questions organisationnelles et interroge notre capacité à offrir une présence locale de proximité.***[51]
>
> Un dirigeant d'une banque

Dans la plupart des établissements interrogés dans le cadre de cette étude, ces métiers peuvent néanmoins profiter de **1 à 2 jours de télétravail par mois**, notamment pour suivre des formations.

ÉTAT DES LIEUX DES RYTHMES ÉVOQUÉS PAR LES CONTRIBUTEURS À L'ÉTUDE :



[51] Atelier réalisé entre septembre et octobre 2021

L'accès au télétravail des chargés de clientèle professionnels dépend fortement de la taille de leur agence et du type de clients constituant leur portefeuille.

Certains clients continuent de se rendre régulièrement en agence, d'autres souhaitent que leur conseiller se déplace chez eux. **Les échanges en présentiel restent incontournables pour nouer un relationnel de proximité et mener à bien certaines négociations.** Cela induit une forte dispersion des rythmes observés selon les établissements : de 2 jours par semaine à 2 jours par mois. Dans ces métiers, on parle plus de nomadisme entre l'agence, les locaux des clients et le domicile.

Les métiers du marché des entreprises, autorisent en moyenne 1 à 2 jours de télétravail par semaine. Comme le chargé de clientèle professionnels, les échanges en présentiel restent primordiaux pour comprendre les enjeux des clients et instaurer une relation de confiance. Ceci amène les conseillers à se déplacer chez leurs clients en fonction des besoins, sans tenir compte du fait qu'ils soient en télétravail ou pas.

> *Les journées sont sensiblement les mêmes entre les jours en présentiel et à distance, la seule chose qui change est le lieu de départ et d'arrivée.*[52]
>
> Un collaborateur d'une banque

L'impact du travail à distance sur les métiers du réseau fait débat. Sur le marché des professionnels et des entreprises, les directeurs commerciaux rencontrés considèrent que le nomadisme rend le métier plus attractif qu'avant en permettant aux conseillers de gagner du temps en ne passant pas par l'agence ou le centre d'affaires. Sur le marché des particuliers, les avis divergent sur l'impact sur la satisfaction client et les ventes :

- Certains sont clairement contre un volume supérieur à 1 à 2 jours par mois.

> *La crainte des managers du réseau est que les ventes s'effondrent car les entretiens à distance sont associés à de la prise de contact et pas à de la vente.* [53]
>
> Un directeur RH

- D'autres s'appuient sur des retours d'expérience réussis.

> *On teste en agence depuis janvier 2021 avec 1 jour par semaine (Agence de plus de 3 personnes). Le constat est simple c'est plus de productivité, plus de rendez-vous et plus de concrétisations business.*[54]
>
> Un membre du Directoire d'une banque

Ce débat est aussi clairement ouvert sur les métiers de la relation client à distance. Alors que certaines banques en ligne proposent 1 à 2 jours par mois sur site, certains établissements mettent clairement en doute la capacité des téléconseillers à exercer efficacement leurs activités à distance.

Tous s'accordent sur la nécessité de s'adapter aux attentes relationnelles des clients. Les conseillers rencontrés décrivent tous une pluralité d'attentes à satisfaire.

> *Il n'y a pas de règles. Vous en avez qui même sur un achat immobilier ne se rendront pas en agence et qui, pour préparer leur succession viendront. Il faut juste qu'on s'adapte.*[55]
>
> Un collaborateur d'une banque

[52] Atelier réalisé entre septembre et octobre 2021
[53] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[54] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021
[55] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021

Les métiers du trading

Les métiers du trading sont aussi limités dans l'accès au travail à distance principalement pour des raisons de sécurité.

En outre, **les opérateurs de marché rencontrés estiment être moins stimulés et réactifs à distance** : nombre d'écrans moins importants à domicile, échanges moins fluides avec les collègues à distance…

Dans les faits les rythmes effectifs de télétravail dépendent des activités de chacun. Pour la majorité des opérateurs de marché, 1 jour par semaine semble devenir la norme. Certains comme les Traders Flow sont limités à 1 ou 2 jours par mois pour des raisons de sécurité. Il nous vient souvent à l'esprit directement la sécurité des données mais il faut aussi souligner la sécurité des individus qui est mise à risque parfois en télétravail. En effet, un opérateur de marché peut être forcé chez lui sous la menace de passer un certain nombre d'ordres. Or sur site de nombreux dispositifs de sécurité sont mis en place. De plus, cela engage aussi la responsabilité de l'entreprise.

> ***"Il y a un réel problème de déontologie et de sécurité professionnelle avec le télétravail qui n'est pas encore assez bien encadré."***[56]
>
> Un représentant syndical

Les métiers de la logistique et de l'immobilier

Pour finir, dans le secteur bancaire, **les métiers de la logistique et de l'immobilier sont télétravaillables.** Les directions logistiques et immobilières sont par exemple éligibles à deux jours de télétravail par semaine car leur cœur de métier est le pilotage.

Ils ont recours à des prestataires externes pour la gestion opérationnelle de la logistique et de l'immobilier. Ces derniers ont un rythme de télétravail qui s'établit en moyenne à 2 jours par semaine. Ils peuvent être amenés à intervenir sur site les jours de télétravail en fonction des urgences opérationnelles (nomadisme).

Projection sur les métiers repères : les 4 typologies métiers

L'analyse des activités et des rythmes hybrides permet de regrouper les métiers de la Banque autour de 4 typologies

1 Les métiers hybrides

Dans ces métiers, **le télétravail à hauteur de 2 à 3 jours par semaine** semble devenir la norme. Les collaborateurs travaillent de plus en plus en transversalité dans des organisations moins pyramidales. Ils ont de moins en moins de bureau attitré. Le bureau est pour eux un lieu dédié au collectif.

2 Les métiers de la relation de proximité

Dans ces métiers, **le télétravail est encore peu déployé** et dépend de la vision stratégique de l'établissement concerné. Il pose des questions d'organisation afin de concilier télétravail, horaires d'ouverture au public et réponse à l'attente de présentiel de certains clients.

[56] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

3 Les métiers sensibles

Dans ces métiers, les établissements ne sont pas en mesure de garantir la sécurité des personnes et d'une partie des opérations en dehors de leurs locaux. Ces métiers ont des rythmes de **télétravail allant de 1 jour par semaine à 1 jour par mois.**

4 Les métiers dits "présentiels"

Ces métiers ne peuvent pas s'exercer à distance. Dans certains cas, ils peuvent bénéficier d'un volume de **1 à 2 jours par mois en distanciel** pour réaliser quelques tâches administratives.

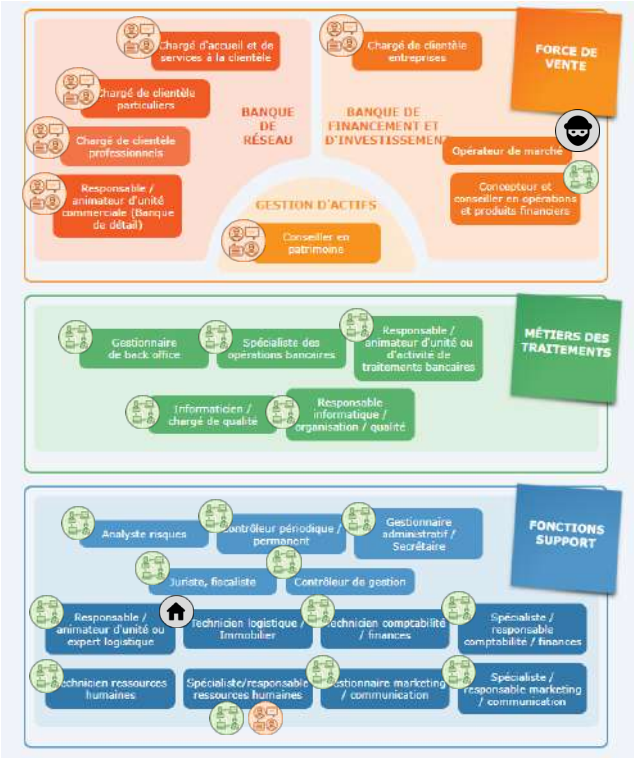
CARTOGRAPHIE DES MODES DE TRAVAIL DANS LES MÉTIERS DE LA BANQUE

Les métiers hybrides
Dans ces métiers, le télétravail à hauteur de 2 à 3 jours par semaine semble devenir la norme. Ils travaillent de plus en plus en transversalité dans des organisations moins pyramidales. Ils ont de moins en moins de bureaux attitrés. Le bureau est pour eux un lieux dédié au collectif.

Les métiers de la relation de proximité
Dans ces métiers, le télétravail est encore peu déployé et dépend de la vision stratégique de l'établissement concerné. Il pose des questions d'organisation afin de concilier télétravail, horaires d'ouverture au public et réponse à l'attente de présentiel des clients ou collaborateurs.

Les métiers sensibles
Dans ces métiers, les établissements ne sont pas en mesure de garantir la sécurité des personnes et d'une partie des opérations en dehors de leurs locaux. Ces métiers ont des rythmes de télétravail allant de 1 jour par semaine à 1 jour par mois.

Les métiers présentiels
Ces métiers ne peuvent pas s'exercer à distance. Dans certains cas, ils peuvent bénéficier d'un volume de 1 à 2 jours par mois en distanciel pour réaliser quelques tâches administratives.



Source : Entretiens et ateliers menés au 3ème trimestre 2021

Ce découpage en catégories de métiers plus ou moins télétravaillables pose la question de l'équité entre les collaborateurs. L'injustice ressentie par certains collaborateurs, peu éligibles au télétravail, peut créer des tensions en interne.

> *Les salariés ne bénéficient pas tous de manière égale des dispositions destinées à protéger leur santé. Certains ayant accès au télétravail, d'autres non, sans leur avoir fourni pour autant d'explications.*[57]
>
> Un collaborateur d'une banque

Dans certaines entreprises, les collaborateurs qui n'étaient pas éligibles au télétravail comme les métiers des laboratoires ou d'usines ont reçu des compensations financières pendant la crise. La période de crise étant passée, ces compensations n'ont plus lieu d'être. Les DRH concernés s'accordent pour assumer cette réalité en s'appuyant sur les activités exercées et leur caractère non télétravaillable.

> *Il faut assumer qu'il y a des métiers pas télétravaillables, c'est tout.*[58]
>
> Un DRH d'un groupe pharmaceutique

Les enjeux liés à l'équité entre les salariés sont pris très au sérieux par les contributeurs à l'étude. Certaines entreprises réfléchissent ainsi à la manière de **reconfigurer les métiers pour les rendre éligibles au télétravail ou, si cela n'est pas possible, à créer des parcours de carrière hybrides**. Dans les réseaux bancaires, cette réflexion s'accompagne d'une redéfinition de l'organisation pour s'adapter au mieux aux attentes clients.

[57] Agedi, Les accords sur le télétravail empoisonnent les banques, novembre 2020
[58] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

PARTIE 3

UNE RÉVOLUTION QUI VA BIEN AU DELÀ DU TÉLÉTRAVAIL

Photo by Tom Werner - Getty images

Une quête de sens au travail renforcée par la crise

Une accélération de l'adoption des usages digitaux au sein des établissements du secteur bancaire

Un questionnement sur le travail en présentiel avec l'adoption du télétravail à grande échelle

Une généralisation du management hybride

Des salariés attirés par plus de flexibilité au travail

L'impact de la crise ne s'arrête pas au télétravail même si, comme on vient de le voir, ce dernier est au cœur des nouveaux rythmes de fonctionnement des équipes.

Une révolution des modes de travail et du rapport au travail est en cours, et cette dernière est protéiforme.

#1. Une quête de sens au travail renforcée par la crise

La crise a conduit les collaborateurs à réinterroger le sens de leur travail, et ce quel que soit leur âge et le métier exercé.

L'utilité des « métiers essentiels » a parfois révélé l'inutilité d'autres métiers, et ce d'autant plus que, dans les premières semaines, certains avaient l'interdiction de se connecter au réseau de leur entreprise pour permettre le maintien des opérations. Les personnes concernées ont alors pris conscience que leur métier était moins « essentiel » pour leur entreprise. Cette prise de conscience, provoquée ou accentuée par la crise, est particulièrement forte dans les organisations hyperspécialisées.

> *On a tellement divisé les tâches pour gagner en productivité que les personnes en oublient l'utilité de leur travail. Nos managers passent leur temps à rappeler leur apport dans la chaîne de service globale.*[59]
>
> Un collaborateur d'une banque

La dimension du « sens au travail » déjà centrale avant COVID se trouve renforcée par la crise sanitaire. **9 salariés sur 10 jugent aujourd'hui important ou essentiel que leur entreprise donne un sens à leur travail**[60].

Le critère des valeurs et de la culture d'entreprise, qui était le 3ème élément le plus important pour les candidats avant la crise, se place, désormais, en 2ème position (41%), à la place de la qualité de l'environnement de travail.

Le phénomène concerne désormais toute la population active.

Chez les 35-49 ans, la quête de sens au travail devient ainsi aussi importante que la rémunération (36% pour ces deux critères).[61]Ces nouvelles préoccupations chamboulent les stratégies des employeurs.[62]

> *La crise a fait évoluer la relation entreprise-salarié. Beaucoup de choses positives ont émergé, comme les conditions de travail, la qualité des relations avec les salariés et les partenaires, l'égalité des genres. Mais il y a aussi de la souffrance et une prise de conscience des collaborateurs, qui ont réfléchi à l'utilité de leur travail. Le défi du sens demeure l'un des enjeux cruciaux.*
>
> Juliette Guesdon, fondatrice du cabinet Green Expertise, qui accompagne les entreprises dans la structuration de leurs démarches Qualité, environnement et RSE

9 salariés sur 10 jugent aujourd'hui important ou essentiel que leur entreprise donne un sens à leur travail

41% des candidats placent la culture d'entreprise et les valeurs en 2eme position des éléments les plus importants pour eux

[59] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[60] Les Echos, Confinement : les salariés en « quête de sens » après la crise, juin 2020
[61] Les Echos, Radiographie des cadres en pleine crise du Covid, mai 2021
[62] Les Echos Starts, L'utilité du travail et la quête de sens, juin 2021

#2 Une accélération de l'adoption des usages digitaux au sein des établissements du secteur bancaire

Une adoption à marche forcée des outils digitaux pour s'adapter au distanciel

Lors des premiers confinements, il a été nécessaire d'adopter les outils digitaux le plus rapidement possible pour ne pas se retrouver dans une incapacité à travailler. Certains établissements évoquent un **« Big Bang » des outils digitaux.** Avant crise, plus de la moitié des employés du secteur bancaire n'utilisaient pas les outils digitaux de manière régulière. Dans les Middle et Back Office, certaines personnes traitaient encore des dossiers papiers et avaient un ordinateur pour 40 personnes. **80% des répondants à l'enquête que nous avons menée en septembre 2021, s'accordent à dire que la crise sanitaire a accéléré la digitalisation de la Banque.** La majorité des personnes interviewées salue la rapidité d'adoption des outils de visioconférence par l'ensemble des salariés et la résilience impressionnante des services IT.

80%
des répondants*
s'accordent à dire que
le crise sanaitaire a
accéléré
la digitalisation
de la Banque

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Cette crise a permis une **énorme accélération de l'outillage technologique.** Un fois les problèmes de bande passante résolus, la **visioconférence est devenue le canal de communication central pour interagir avec ses collègues et ses partenaires.** Pour favoriser le télétravail et l'interaction professionnelle, les outils principalement utilisés ont été :

- Les plateformes de visio-conférences (Exemples : Teams, Skype, Webex, ...)
- Les messageries mail
- Les messageries instantanées (Exemples : Teams, Whatsapp, Slack, ...)
- Les outils digitaux de travail collaboratif (Exemples : Trello, Klaxoon, ...)

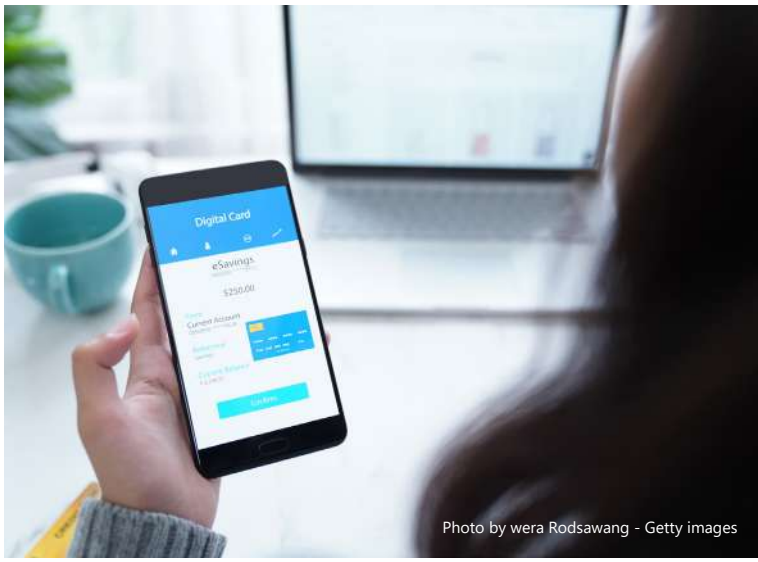


Photo by wera Rodsawang - Getty images

A titre d'illustration, la plateforme de visio-conférence Zoom a multiplié par 20 son nombre d'utilisateurs actifs par jour durant le premier confinement, soit 200 millions d'utilisateurs actifs. Elle se plaçait en 6ème position en nombre de téléchargement après TikTok et les quatre applications du groupe Meta (anciennement Facebook).

Il a fallu intégrer dans le quotidien et la manière de travailler des collaborateurs tous les outils digitaux mis à disposition pour communiquer entre les équipes et avec les clients ou partenaires.

Cette digitalisation à « marche forcée » a permis **cinq principales avancées digitales** évoquées par les répondants de l'enquête digitale :

1 L'attribution élargie de matériel informatique nomade

La majorité des collaborateurs a été équipée en postes portables. Les postes fixes en agence sont en train de disparaitre pour laisser place à des ordinateurs portables individuels et des téléphones portables professionnels ou de la Softphonie permettant le travail à distance.

2 L'amélioration du réseau informatique

Toutes les personnes rencontrées ont partagé les mêmes expériences durant les premiers jours du passage au distanciel.

> *On a eu un certain nombre de consignes au début ; qu'il ne fallait pas se connecter tous en même temps et qu'il ne fallait pas utiliser sa caméra en plus de l'audio.*
> *Ces problèmes ont été réglés au bout de quelques semaines seulement.*[63]
>
> Une responsable RH d'une banque

3 La simplification des processus

Par exemple, le contrôle des pièces justificatives a pu être digitalisé, ce qui a facilité et accéléré de nombreuses démarches administratives.

4 La transformation de la relation client

Certains clients jusqu'alors réticents à l'utilisation de la banque en ligne ont franchi le pas grâce aux confinements. La digitalisation de la relation client devient un enjeu primordial pour les actifs du secteur bancaire.

> *Il faut très vite qu'on aborde la relation client à distance. Cependant, attention on ne devient pas une banque en ligne mais il faut instaurer une relation commerciale hybride présentielle/distancielle passant toujours avec mon conseiller.*[64]
>
> Un représentant syndical

5 L'utilisation systématique de logiciels de communication nouvelle génération

Des outils de communication combinant la visio-conférence avec une messagerie instantanée, un espace de stockage de documents et la possibilité de travailler à plusieurs sur un même document (wiki) ont fait leur apparition, remplaçant des applicatifs ciblés par usage ; « Teams a remplacé tous les différents outils »[65].

Des formations ont été déployées pour aider à la prise en main des nouveaux outils dans la plupart des établissements, soit sous format e-learning, soit sous forme de webinars. **La crise a créé les conditions d'une bonne appropriation de ces outils en créant l'obligation de s'en servir.** Les équipes se sont formées ensemble à ces nouvelles pratiques.

La crise a ainsi permis d'accélérer très nettement l'adoption des pratiques digitales au sein des entreprises. Tous les verrous sur l'utilisation d'applicatifs externes à l'entreprise ont sauté.

> *On avait déjà des outils pour travailler en distanciel mais qui n'étaient pas optimaux. Les équipes IT ont fait un travail colossal pour développer Teams. Cela a permis de travailler 100% à distance. On a continué à recruter, à travailler. On n'a pas eu besoin d'avoir recours au chômage partiel.*[66]
>
> Une responsable RH d'une banque

[63] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[64] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[65] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[66] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Une profonde mutation des métiers de la Banque par la data

Les programmes de transformation digitale lancés avant crise sont aujourd'hui largement mis en œuvre. Nous sommes entrés dans un processus d'innovation continue sur le sujet. Le **rythme des évolutions digitales reste et restera donc soutenu dans les prochaines années.** Cela induit un besoin d'**agilité digitale forte** de la part des collaborateurs souligné par 82% des répondants de l'enquête digitale.

Globalement, l'évolution des métiers imaginée avant crise se met en œuvre à un rythme soutenu. Certaines évolutions attendues à horizon 2023/2025 sont aujourd'hui déployées grâce à l'accélération créée par la crise comme l'essor des interactions via les canaux synchrones/asynchrones, la poursuite du développement de la banque à distance, ou la dématérialisation des processus (signature électronique, dématérialisation des justificatifs, ...).

Les mutations liées à l'Intelligence Artificielle et à la donnée se déploient au rythme prévu dans les feuilles de route.

> *La feuille de route digitale était écrite dès 2019. La crise sanitaire a permis d'accélérer l'adoption des usages digitaux chez les clients et les collaborateurs. Côté data, l'arrivée d'applicatifs facilitant les analyses et le contexte sanitaire ont mis en lumière la nécessité de l'utiliser. Tous les dirigeants ont enfin compris que la data était cruciale pour prendre des décisions.*[67]
>
> Un dirigeant d'une banque

La data et l'intelligence artificielle accompagnent désormais la prise de décision.

Les filières data se structurent avec l'apparition de métiers plus spécialisés. **Les métiers supports et les fonctions managériales sont dotés d'outils d'analyse et de datavisualisation de plus en plus performants.**

Les data hub et le travail réalisé ces dernières années sur le cycle de la vie de la donnée permettent de les alimenter avec des données de plus en plus pertinentes. Même des métiers encore peu touchés avant crise par la révolution de la donnée, comme les Ressources Humaines, se sont transformés et s'appuient désormais sur la donnée dans l'ensemble de leurs processus. Cela implique une bonne maîtrise des outils (tableurs, business intelligence, requêtes, ...) et conduit certains métiers à modifier les profils de recrutement. Dans le trading, on recherche désormais des personnes qui maîtrisent des langages type Python ; dans la comptabilité et le contrôle de gestion, la capacité à faire des requêtes IT est de plus en plus nécessaire.

Dans le réseau, les scorings se perfectionnent et les établissements travaillent sur la génération automatisée de recommandations contextualisées.

L'objectif est de donner les éléments aux conseillers pour l'aider à mieux accompagner leurs clients.

> *Nous travaillons pour que le conseiller ait des recommandations de produits avec les éléments justifiants cette proposition pour l'aider à avoir une bonne approche client.*[68]
>
> Un dirigeant d'une banque

[67] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[68] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Les conseillers s'appuient ainsi sur ce que leurs outils recommandent pour accompagner leur client.

> ***Nos outils génèrent une répartition d'actifs optimisée pour le profil du client. Cela implique que nos conseillers sachent expliquer les différents types d'actifs, leurs intérêts et pourquoi ils sont pertinents pour le client. Cela ne s'improvise pas. Il faut maîtriser ces expertises bancaires.***[69]
>
> Un collaborateur d'une banque

> ***Nous allons de plus en plus loin dans l'utilisation de la data pour qu'elle génère des « actes de proactivité ». L'objectif est d'aider nos conseillers à aller vers leurs clients et à nouer une relation de proximité.***
>
> Un dirigeant d'une banque

Les données récoltées permettent aussi de créer des occasions de contacts sortants.

Les outils mis à disposition des clients sur Internet, couplés au développement des interactions à distance, renforcent le niveau d'exigence des clients en présentiel.

> ***Si le client vient en physique, l'expérience doit être parfaite.***
>
> Un collaborateur d'une banque

[69] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021

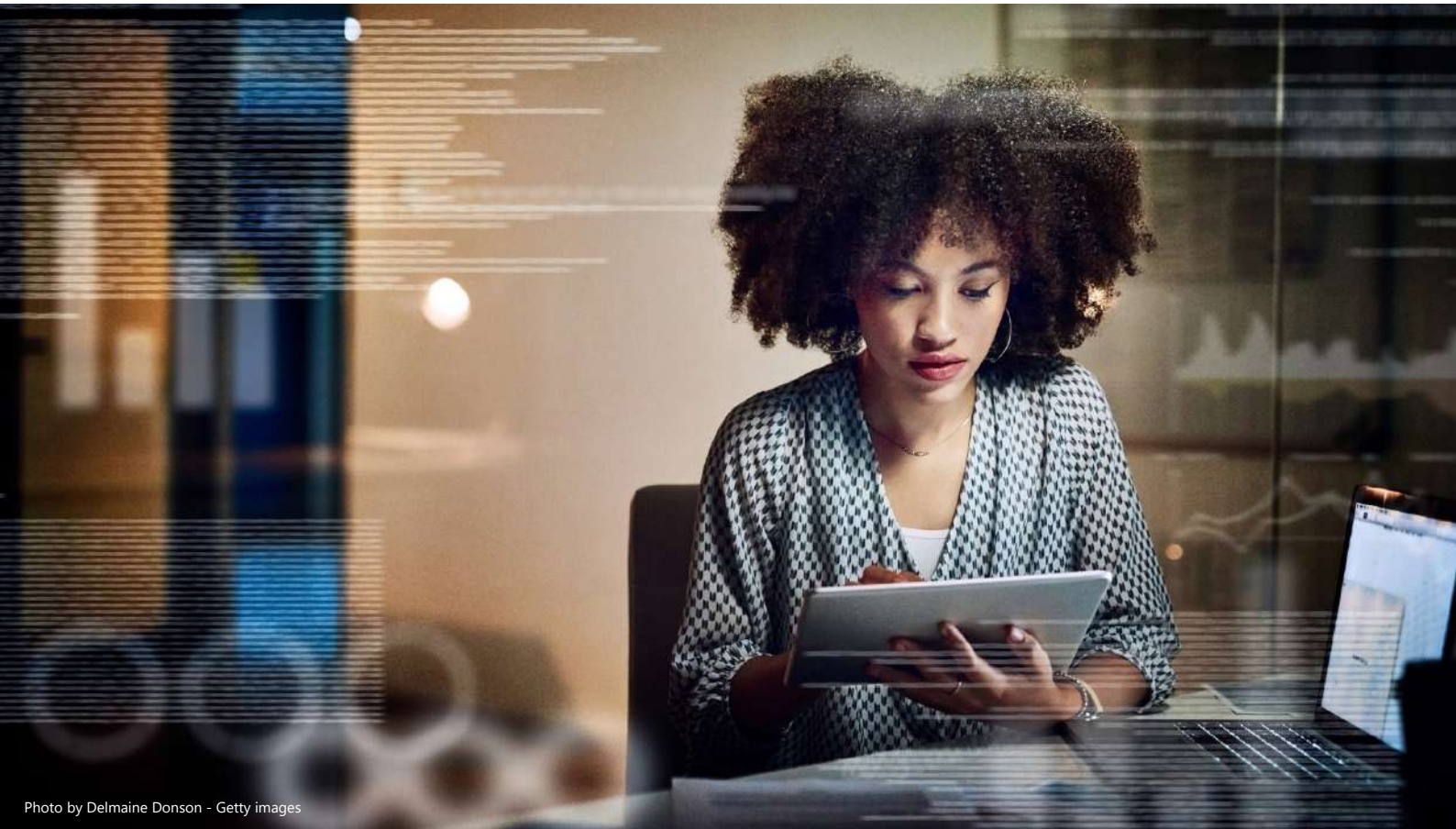


Photo by Delmaine Donson - Getty images

#3 Un questionnement sur le travail en présentiel avec l'adoption du télétravail à grande échelle

La nécessité de redonner du sens au présentiel

Les confinements successifs nous ont permis de comprendre la valeur du présentiel. Celui-ci est plébiscité pour entretenir les liens collectifs, développer son réseau interne, innover, et faire vivre les valeurs et le projet de l'entreprise. 67% des Français considèrent ainsi que leur lieu de travail est un espace de vie privée important, hors de la cellule familiale.[70]

67%
des français considèrent que leur lieu de travail est un espace de vie privée important

> ***L'entreprise, ce n'est pas que de la production, du management. C'est aussi un lieu des relations humaines et de sociabilisation entre collègues, nécessaires à l'épanouissement des salariés.***[71]
>
> Benoît Serre, DRH de L'Oréal France depuis mai 2021

Pourtant, force est de constater que la réalité ne reflète pas toujours cette vision.

> ***Si je dois venir au bureau pour avoir mon casque vissé sur la tête car toutes les réunions se déroulent par Teams, cela ne sert à rien, je serais mieux chez moi.***[72]
>
> Une responsable RH d'une banque

Face à cette réalité, les entreprises repensent la présence sur site autour des expériences collaborateurs.

L'objectif est de renforcer l'engagement des équipes et l'attachement à l'entreprise. La crise COVID a ainsi amené les entreprises à s'interroger sur le sens du présentiel.

> ***On ne peut pas reprendre comme avant la crise. Nous devons donner un sens au présentiel. Pour nous, le présentiel est synonyme de culture, dans les 3 sens du terme : un lieu où je vis la culture d'entreprise, où je me cultive, au sens, j'apprends, où je cultive des idées, au sens, je fais pousser des innovations.***[73]
>
> Une dirigeante d'une entreprise d'un autre secteur

[70] Le Journal du Net, Pourquoi allons-nous au bureau ?, septembre 2021
[71] Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
[72] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[73] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Cette évolution conduit certains groupes à créer des postes en charge de l'expérience sur site.

Dans un groupe agro-alimentaire, il leur a ainsi semblé nécessaire de créer un **poste de responsable expérience collaborateur** dont les missions sont de piloter les animations sur site pour que les collaborateurs vivent la culture d'entreprise lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail. L'objectif est d'imaginer puis mettre en œuvre des évènements chaque semaine autour des valeurs du groupe et de la vie des marques.

Des postes sont aussi créés pour mieux accompagner les collaborateurs. L'un des établissements bancaires rencontrés a ainsi créé des postes supports aux collaborateurs sur site.

> ***"L'idée est simple. Ce sont des personnes qui sont là pour aider les collaborateurs et répondre à leurs questions pratiques : leur fournir un chargeur PC car le leur vient de tomber en panne, leur montrer comment utiliser tel ou tel applicatif, les mettre en contact avec la médecine du travail, ..."***[74]
>
> Une experte RH d'une banque

Une reconfiguration des espaces de travail pour allier bien-être des collaborateurs et économie de coûts

La sortie de crise s'accompagne d'une évolution des locaux des entreprises. De nombreux projets de réaménagements sont en cours pour libérer des espaces de réunion et mieux répondre à l'évolution des usages.

Peu à peu le bureau fixe, attitré, disparaît au profit de positions de travail adaptées aux différents besoins des collaborateurs sur site. Le **Flex-Office** devient ainsi une réalité pour de plus en plus d'actifs. Pourtant, ne nous y trompons pas, ces **projets ne sont pas nés avec la crise sanitaire, ils étaient initiés bien avant**.

Certaines entreprises les ont mis en place, parfois, depuis plus de 5 ans. L'évolution des pratiques professionnelles vers plus de collectif et de nomadisme crée, en effet, depuis plusieurs années une tension sur la disponibilité des salles de réunion au sein des entreprises. Les collaborateurs étant en réunion ou hors des locaux de l'entreprise, les postes de travail sont inoccupés une partie du temps. Avec le télétravail, ces espaces individuels sont mécaniquement moins utilisés alors que les salles de réunion sont toujours plus prisées. **L'objectif des projets Flex-Office est de repenser l'espace en réallouant les espaces individuels sous-utilisés sur des usages adaptés aux activités sur site.** Le bureau attitré disparaît au profit d'une pluralité d'espaces.

[74] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021 tude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019

CHAQUE TYPE D'ESPACE RÉPOND À UN OU PLUSIEURS USAGES

1 Concentration

- **Usage 1 :** Travailler au quotidien
- **Usage 2 :** Travailler en silence
- **Usage 3 :** Echanger en petit comité
- **Usage 4 :** Avoir un échange en one-to-one / une conversation confidentielle
- **Usage 5 :** Réaliser des tests et développer des formules

2 Collaboration

- **Usage 6 :** Travailler sur un projet à côté de l'équipe concernée et pouvoir partager librement
- **Usage 7 :** S'isoler avec un groupe pour travailler sur un projet ou avoir un appel avec des personnes à distance
- **Usage 8 :** S'isoler avec un groupe pour brainstormer sur un sujet
- **Usage 9 :** Faire une présentation à un petit groupe de personnes ou animer un atelier
- **Usage 10 :** Présenter les produits et tester des concepts
- **Usage 11 :** Présenter les produits et recevoir des clients
- **Usage 12 :** Capter des photos et des vidéos, et les retoucher

3 Convivialité / Détente

- **Usage 13 :** Se retrouver, se relaxer, faire une pause
- **Usage 14 :** Faire vivre l'équipe, suivre les objectifs, s'inspirer
- **Usage 15 :** Se retrouver pour travailler dans une atmosphère différente et prendre une boisson chaude
- **Usage 16 :** Se retrouver pour faire une pause, boire un café ou manger sur le pouce
- **Usage 17 :** Se restaurer et retrouver ses collègues autour d'un repas équilibré
- **Usage 18 :** S'aérer lors d'une pause ou d'un rendez-vous à l'extérieur
- **Usage 19 :** Prendre soin de soi

4 Confort / Utilitaire

- **Usage 20 :** Garer et/ou recharger son moyen de transport
- **Usage 21 :** Avoir un premier contact avec le Groupe, et accueillir des visiteurs
- **Usage 22 :** Ranger mes affaires personnelles, ranger mes produits et outils de travail

Exemple de cartographie des usages sur site

1 Concentration

1. **Bureau en espace partagé**
2. **Poste en espace bibliothèque / silence**
3. **Bulle de confidentialité**
4. **Phone Box / Alcôves / Teams Room**
5. **Laboratoire**

2 Collaboration

6. **Poste en espace collaboratif**
7. **Salle de réunion**
8. **Salle de brainstorming**
9. **Amphithéâtre**
10. **Boutique**
11. **Showroom**
12. **Studio photo & vidéo**

3 Convivialité / Détente

13. **Espace de pause / repos**
14. **Espace d'équipe**
15. **Cafétéria de proximité / coworking**
16. **Cafétéria / Restauration rapide**
17. **Restaurant d'entreprise**
18. **Extérieurs**
19. **Salle Fitness / Espace Bien être**

4 Confort / Utilitaire

20. **Parking**
21. **Hall d'accueil**
22. **Espaces de stockage**

Le Flex-Office permet ainsi de multiplier en moyenne par 3 les espaces collaboratifs.

Il est un levier d'optimisation important du parc immobilier puisqu'il réduit, en moyenne, de 25% l'empreinte immobilière et permet de passer de 20 à 13 m2 par collaborateur[75].

Les projets Flex-Office, initiés avant crise, ont été adaptés pour répondre aux besoins collaboratifs, favoriser la reconnexion des individus au projet et aux valeurs d'entreprise.

La répartition des espaces entre usages collectifs et individuels a été revue. **Les taux de foisonnement ont diminué passant de 0,7/0,8 avant crise, ils s'établissent aujourd'hui plutôt autour de 0,6.** Les Flex-Office à l'échelle entier d'un bâtiment ont laissé place à des approches par « quartiers » ou « zones ». Chaque « quartier » étant attribué à une équipe ou un service afin d'aider les équipes à mieux se retrouver sur site.

Les projets Flex-Office concernent principalement les sièges et les directions régionales. Dans certains réseaux, cela a néanmoins été mis place dans des agences de plus de 9/10 personnes.

> *Nous avons mis en place des bureaux de réception, regroupé les postes en open-space et installé des accueils partagés. Cela nous a permis de travailler sur des espaces plus accueillants pour la clientèle.*[76]
>
> Un collaborateur d'une banque

Cette évolution conduit les collaborateurs à faire évoluer leurs habitudes sur site.

Ils doivent adopter de nouveaux réflexes comme libérer leur bureau quand ils ne l'utilisent plus, s'installer dans une zone de coworking pour interagir avec leurs collègues, privilégier l'espace bibliothèque pour avancer au calme sur un dossier…

-25%
c'est la réduction de l'empreinte immobilière constatée suite à la mise en place du flex office

La majorité des collaborateurs sont inquiets à l'idée de travailler dans ce type d'espaces car ils craignent de ne pas avoir de place pour s'installer le matin. Pour répondre à cette inquiétude, des applicatifs sont mis à disposition pour anticiper les taux de présence et réserver les espaces de travail. Certains établissements installent, par ailleurs, des capteurs de présence afin de communiquer en temps réel le taux d'occupation des espaces. Ces applicatifs incluent de plus en plus le temps d'attente à la cantine et la gestion des places de parking. **L'objectif étant de permettre aux collaborateurs de mieux s'organiser.**

Les retours d'expérience des collaborateurs passés en Flex-Office depuis plusieurs années sont unanimes. **Une période d'acclimatation de quelques semaines est nécessaire** pour faire évoluer les usages sur site.

> *On a mis en place des règles de vie par équipe et puis, naturellement, il a fallu rappeler à certains qu'ils ne pouvaient pas s'attitrer un bureau, à d'autres qu'ils ne pouvaient pas rester dans une bulle de 4 ou réserver une salle de réunion pour être au calme…*[77]
>
> Un représentant syndical

[75] Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, La fin du poste de travail partagé ? Le bureau post-confinement se redéfinit …,, mai 2020
[76] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021
[77] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Les rythmes de télétravail à 2/3 jours par semaine impactent, par ailleurs, les taux de présence sur site. Les collaborateurs ont tendance à concentrer leurs jours de présence pour éviter certains jours, comme le vendredi. Cette réalité est nuancée par l'une des managers rencontrés au cours de l'étude :

> ***Au début, tout le monde s'entassait sur le plateau le mardi et le jeudi. Les salles étaient toutes réservées des semaines à l'avance. Beaucoup travaillaient dans les canapés ou sur les tables hautes de la cafétéria d'étage. A un moment, les gens se sont rendus compte qu'en venant les autres jours, ils étaient mieux. Ça s'est lissé naturellement.[78]***
>
> Une responsable RH d'une banque

Enfin, la fin du bureau attitré peut être vécue, par certains managers, comme une perte de statut. Pendant des années, le statut de management a été associé à des attributs matériels comme l'accès à un bureau fermé de plus ou moins grande taille, avec ou sans armoire ou salle de réunion, en fonction du niveau hiérarchique. Ces attributs, visibles de tous, disparaissent avec le Flex-office.

> ***Du jour au lendemain, les managers perdent un acquis qu'ils ont mis des années à obtenir. Il ne faut pas en sous-estimer l'impact. On ne peut pas simplement leur dire « Vous devez avoir du leadership », leur enlever leur bureau et les laisser. Il faut les accompagner. Le passage en Flex-Office matérialise la transformation managériale en cours. Il ne peut fonctionner sans une évolution profonde des modes de management.[79]***
>
> Un représentant syndical

[78] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021
[79] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

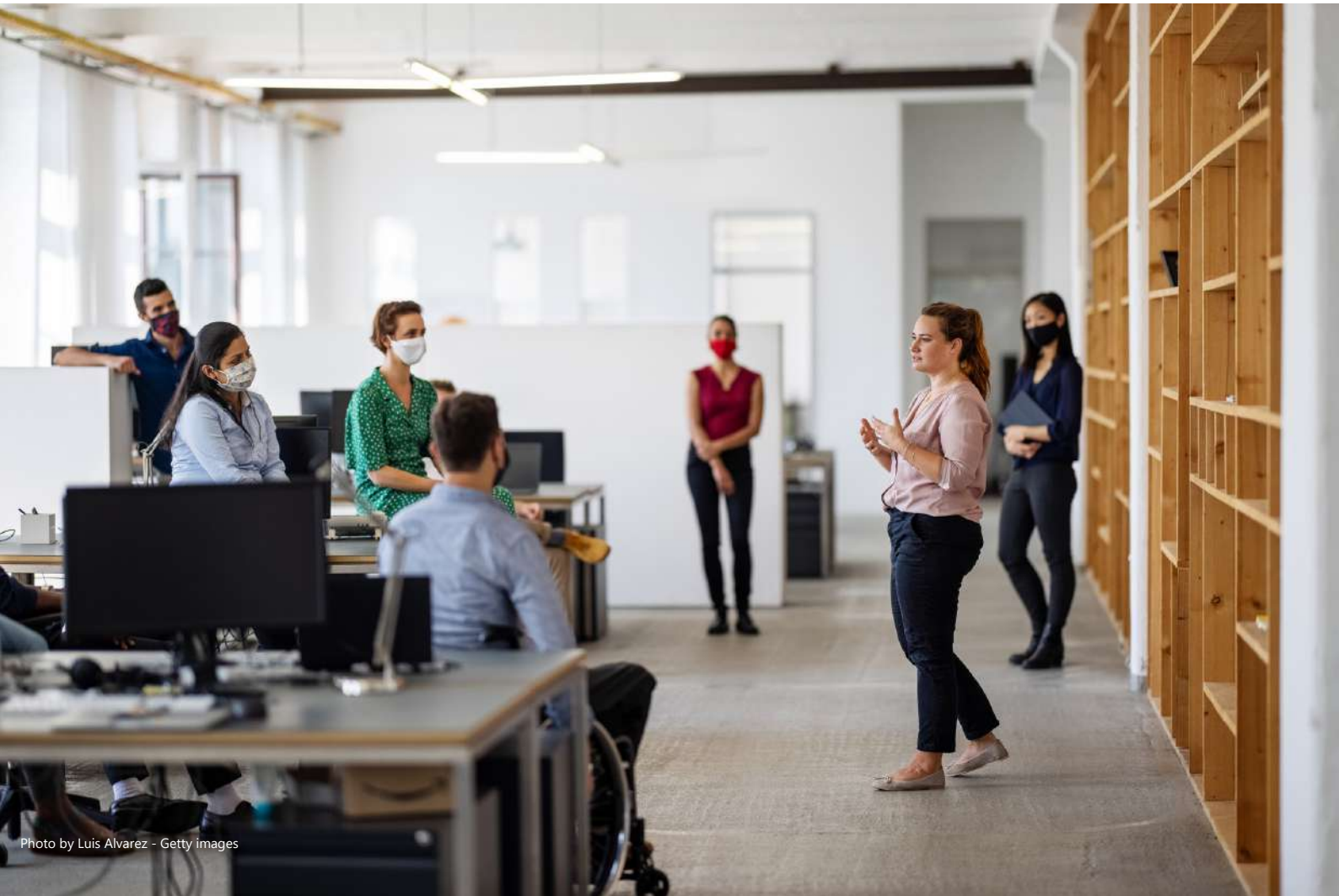


Photo by Luis Alvarez - Getty images

#4 Une généralisation du management hybride

Une transformation managériale accélérée par la crise COVID

Le rôle du manager avait entamé sa mutation bien avant la crise COVID.

Nous étions passés d'un « manager-chef » à un « manager chef d'orchestre », et abordions résolument les prémices de l'avènement du « manager-coach ». **Ce nouveau type de manager, plus à l'écoute, bienveillant, accessible et centré sur le développement de ses collaborateurs est moins considéré comme un supérieur hiérarchique que comme un mentor** que le collaborateur respecte et admire tant pour ses qualités professionnelles, qu'humaines.

La crise COVID a ajouté la dimension distancielle à l'exercice du métier.

Elle a permis à de nombreux managers d'accepter l'idée du télétravail. Ils n'ont pas eu le choix et se sont adaptés pour assurer la continuité des activités.

> *Cela a mis des managers au pied du mur et ils ont dû s'adapter. Cela a permis de lever des barrières qui n'avaient plus lieu d'être.*[80]
>
> Un responsable RH d'une banque

Cette adaptation a parfois été compliquée.

> *Pendant le premier confinement, certains managers se sont essoufflés à passer des coups de fils de vérification et à tracker chaque personne de leur équipe.*[81]
>
> Un responsable RH d'une banque

La culture du présentéisme a ainsi peu à peu laissé sa place à celle de la confiance.

> *Il y avait quand même cette culture, je ne dirais pas vraiment de la « suspicion » mais qu'il fallait avoir ses équipes sous les yeux. La crise a montré qu'on pouvait se faire confiance.*[82]
>
> Une responsable RH d'une banque

80% des répondants des répondants à l'étude confirment ainsi que **la période COVID a démontré qu'on pouvait faire confiance aux équipes et travailler efficacement à distance**[83].

Ce contrat de confiance entre le manager et le managé se matérialise sous deux formes[84]:

1. **La confiance orientée tâche**
   Le manager fait confiance à l'expertise de son collaborateur (ce qu'il sait) et à sa fiabilité (si celui-ci tient ses engagements). Cette confiance était déjà promue avant le COVID, elle l'est encore aujourd'hui.

2. **La confiance interpersonnelle**
   Elle repose sur le fait de pouvoir s'exprimer librement auprès de son manager, la capacité à partager des choses personnelles pour que le manager puisse faire preuve d'empathie et de bienveillance. Ce type de confiance a été très développée durant la crise avec une augmentation de l'empathie des managers et une plus grande proximité entre les managers et collaborateurs.

[80] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[81] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[82] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[83] Enquête digitale menée par HTS Consulting en septembre 2021
[84] ESCP, Livre Blanc Management Hybride, Emmanuelle Léon, septembre 2021

La crise COVID a, par ailleurs, placé les managers au 1er rang de la prévention des risques psychosociaux.

Le manager doit, encore plus qu'hier, être en mesure de **capter les signaux faibles de personnes en difficultés ou peu motivées même si elles ne sont pas présentes.**

Enfin, le distanciel a amené bon nombre de managers à réinventer leurs rituels managériaux.

Ils ont, pour la plupart planifié des temps d'échanges collectifs et individuels et créé de nouveaux rythmes collectifs. L'utilisation de la visioconférence et des canaux asynchrones leur a permis de revoir leur manière de communiquer avec leurs équipes. **Certains en ont profité pour co-construire ces nouveaux rituels avec leurs équipes et tester avec elles de nouvelles approches.**

De nouvelles responsabilités pour le manager

Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, au cours de cette étude, le manager est positionné comme le **garant des rythmes et de l'organisation du travail de son équipe** en intégrant les temps de présence et de télétravail.

Il a souvent la **responsabilité d'accorder ou non le télétravail à ses collaborateurs** en tenant compte d'un délicat équilibre entre principe d'équité et maturité de chacun. Il peut suspendre le droit au télétravail d'une personne si les objectifs ne sont pas atteints ou qu'il perçoit un manque d'autonomie de son collaborateur.

Comme avant crise, il joue **un rôle clé dans l'animation du collectif** ce qui, dans un monde hybride, repose sur la **capacité à organiser des temps d'échanges et des moments informels à rythme régulier.** Dans la majorité des entreprises, **l'organisation des jours de présence sur site au sein des équipes est à la main de chaque manager**. Celui-ci doit coordonner les différentes contraintes personnelles de chacun de ses collaborateurs tout en créant un cadre pour développer l'esprit d'équipe et la performance. 72% des répondants à l'étude digitale confirment, par ailleurs, qu'il peut imposer des jours de présence sur site au rythme qu'il souhaite, dans le respect de l'accord télétravail.

> ***L'accord propose différentes formules. Il est de la responsabilité de chaque manager de choisir ce qui convient à ses équipes.***[85]
>
> Un responsable RH d'une banque

La pratique des journées de rassemblement ou « jours pivots » semble s'installer dans bon nombre d'entreprises comme un rituel à suivre. Là encore, rien n'est imposé.

> ***Nous incitons à fixer 1 ou 2 jours pivots. C'est à chaque service de décider si ces journées sont fixées à la maille du service ou de l'équipe de proximité.***[86]
>
> Une collaboratrice d'un groupe international

Cette approche est clé dans le contexte de transformation des entreprises et d'aplanissement de la hiérarchie.

> ***Plus on descend dans des directives précises, plus on infantilise les collaborateurs. L'objectif est de les "empowerer".***[87]
>
> Une responsable RH d'un groupe d'assurance

[85] Atelier réalisé par HTS Consulting entre septembre et octobre 2021
[86] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[87] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Les entreprises capitalisent ainsi sur les évolutions permises par la crise pour ancrer la posture de soutien et de collaboration développée par leurs managers.

Dans cette optique, plusieurs grands groupes, issus de divers secteurs, déploient actuellement des démarches pour aider leurs managers à co-construire, avec leurs équipes, les modes de travail de demain.

> *Nous ne souhaitons pas revenir en arrière. L'objectif est de s'appuyer sur les fonctionnements d'équipe basés sur la confiance et la responsabilisation que nous avons vu émerger pendant la crise. Nous sommes en train de fournir des méthodes d'animation / des kits qui permettent aux équipes de se questionner pour formuler un projet d'équipe commun et établir leurs modes de fonctionnements.*[88]
>
> Un directeur RH d'un groupe énergétique

Les équipes définissent ainsi les moments d'interaction, les canaux utilisés pour les grands types d'usage, les types de réunions/ateliers en présentiel et distanciel, les fréquences…tout ce qui, in fine, leur permet d'établir le cadre de travail hybride propice à la réalisation de leurs objectifs collectifs et individuels.

Certaines entreprises vont plus loin et développent une **approche servicielle du manager** à l'image de Novartis qui déploie actuellement son programme « Choice with responsability »

> *Chez nous, le manager n'est pas dans le contrôle, c'est un coach qui doit fournir à chacun ce dont il a besoin. Nous travaillons sur le concept « d'unboss » .*[89]
>
> Un directeur RH d'une banque

Cette approche séduit certains collaborateurs RH issus us du secteur bancaire :

> *J'aime beaucoup la notion de « servant leader ». Le manager doit être au service de ses équipes. Le premier client du manager est son salarié.*[90]
>
> Des collaborateurs RH du secteur bancaire

Les managers rencontrés pendant l'étude sont plus réservés sur cette approche et soulignent leurs difficultés à concilier contraintes opérationnelles et souhaits personnels des collaborateurs.

Le manager doit être en mesure de **capter les signaux faibles de personnes en difficulté ou peu motivées même si elles ne sont pas présentes.**

> *Il est de notre devoir de détecter les signaux faibles de nos collaborateurs même à distance, or cela était déjà suffisamment difficile en présentiel. La détresse personnelle est compliquée à gérer en termes de professionnalisme, on ne sait pas si l'on est à notre place.*[91]
>
> Une collaboratrice d'un groupe industriel et technologique

Il doit aussi **fixer des objectifs suffisamment concrets pour favoriser l'autonomie de chacun.**

Les modes de fonctionnement doivent passer d'un management par tâche à un management par objectif, moins coercitif. Le management visuel, déployé dans de nombreuses équipes avant crise, continue de se déployer pour faciliter l'animation des objectifs collectifs et rythmer l'avancement des travaux. Les outils digitaux cohabitent avec des affichages visuels. Les entreprises s'équipent en écrans pour permettre au manager d'animer du management visuel en mode hybride.

[88] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[89] L'Usine Nouvelle, Chez Novartis, le boss, c'est le collaborateur, octobre 2021
[90] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[91] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Enfin, il se doit de **maintenir un sens à l'action collective tout en étant capable de s'adapter à des changements de rythmes de plus en plus soudains et violents** (liés à des confinements ou à d'autre événements à venir…). Les rituels managériaux sont primordiaux pour fournir des repères et manager ses équipes dans un monde de plus en plus incertain.

Ce nouveau rôle n'est pas aisé. La première génération de managers hybrides est en train d'émerger sans pouvoir capitaliser sur l'expérience de leurs prédécesseurs.

> *"Les managers n'ont pas de référence. Ils ne peuvent pas se nourrir de l'expérience de leur propre manager. Ils n'ont pas de retour d'expérience"*
>
> Un représentant syndical

L'ÉVOLUTION DU RÔLE MANAGÉRIAL

MANAGER D'HIER *Un Chef*	MANAGER D'AUJOURD'HUI *Un « chef d'orchestre »*	MANAGER HYBRIDE *Un «coach»*
Impose sa vision	**Exerce un leadership basé sur une légitimité reconnue**	**Mentor et accompagne ses équipes en favorisant la collaboration**
Exerce une autorité hiérarchique	**Exerce une autorité de compétence**	**Trouve sa légitimité dans son exemplarité et son expérience**
Ne montre pas d'émotion	**Sait être empathique et dynamiser émotionnellement l'équipe**	**Sait être à l'écoute et totalement transparent pour instaurer de la confiance**
Met une pression individuelle sur les collaborateurs	**Fait adhérer les collaborateurs à un challenge collectif**	**Laisse ses équipes travailler en autonomie en les responsabilisant**
Juge des résultats et sanctionne	**Sait créer les conditions pour atteindre l'objectif et accepter l'erreur si elle n'est pas systématique**	**Evalue le travail de ses équipes par objectif atteint et procure des feedbacks réguliers**
Impose un niveau d'exigence	**Fixe le niveau d'exigence collectif**	**Démontre le niveau d'exigence attendue**
		Coordonne le rythme de l'équipe dans une approche personnalisée
		Détecte les signaux faibles et prévient les risques psychosociaux

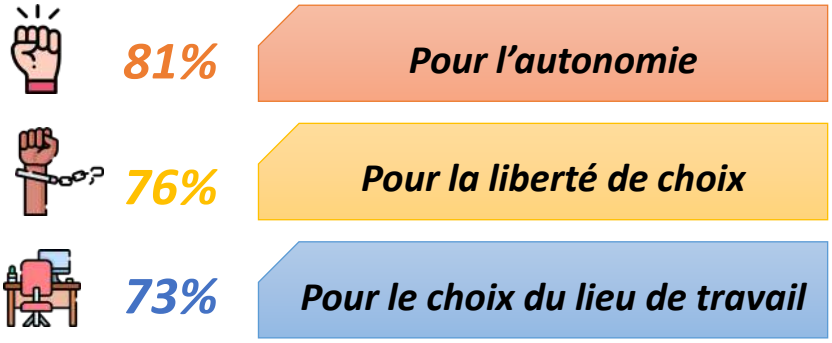
Le manager hybride se doit d'assumer de nouvelles responsabilités au regard de la mise en place de nouveaux modes de travail

#5 Des salariés attirés par plus de flexibilité au travail

Le freelancia continue sa progression hors du secteur bancaire

La crise sanitaire a accéléré l'essor du freelancia déjà présent avant crise en créant de nouvelles vocations. La tension sur certains métiers est telle que de plus en plus de TPE/PME sont contraintes de recourir à des free-lances pour assurer leurs activités en particulier dans les métiers historiquement habitués à ce type de contrats comme ceux du développement, du marketing digital, ou de la communication.

POURQUOI FAIRE LE CHOIX DU FREELANCIA ?



Source : Malt X BCG, Freelancing in Europe 2021, 2021

Selon John Garvey[92], associé PWC responsable d'une étude nommée Productivity 2021 and beyond, la flexibilisation des contrats dans la Banque ne laisse que peu de place au doute. Pour comprendre son raisonnement, il faut tout d'abord poser la notion de « gig economy » traduit littéralement par économie à la demande, qui est un système basé sur des emplois flexibles, temporaires et indépendants.

> *Au cours des cinq prochaines années, les « gig workers » sont susceptibles de former 15% à 20% de l'ensemble de la force de travail d'une institution financière donnée.*
>
> John Garvey, associé PWC

Les contrats dits « flexibles », indépendants, prestataires externes, consultants représentent 5% de la main d'œuvre des banques au niveau mondial. Cependant le secteur bancaire reste assez frileux dans le recrutement de freelance. Cela peut s'expliquer par les règles de confidentialité, de sécurité de données ou encore les risques réglementaires.

Pour un responsable RH du secteur bancaire, le principal problème est au niveau de la relation client

> *Je ne vois pas un freelance dont le portefeuille appartient à la banque. Une personne en freelance veut être maître de son portefeuille car elle veut le revendre après.*[93]
>
> Un responsable RH d'une banque

> *Il y a eu des tests mais il faut avouer qu'on en parle plus. Ce n'est pas adapté à nos métiers.*[94]
>
> Un responsable RH d'une banque

Enfin, le contexte règlementaire reste peu favorable à ce type de contrats.

> *Il y a un gros vide juridique. Nous avons des obligations de formation des personnels, cela me semble vraiment compliqué de recourir au freelancia pour nos métiers.*[95]
>
> Un responsable RH d'une banque

[92] L'AGEFI Hebdo, Le travail en freelance gagne la finance, mars 2021
[93] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[94] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[95] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

La recherche d'un nouvel équilibre vie pro / perso

Les confinements successifs et l'adoption du travail hybride ont offert une plus grande flexibilité aux collaborateurs qui sont actuellement à la recherche d'un nouvel équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Cette volonté est transverse à toutes les générations d'actifs et ne date pas de la crise.

> ***Les jeunes générations ne veulent pas que leur travail soit le centre de leur vie.***[96]
>
> Alain d'Iribarne, sociologue, 2016

La recherche d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est ainsi, actuellement, la première raison de reconversion des salariés (mentionnée par 47% des répondants)[97]. Quasiment la moitié des salariés considèrent aujourd'hui que l'équilibre vie pro / vie perso est un critère de bien-être au travail plus important que le salaire.[98]

Comme évoqué dans le Chapitre 2, la généralisation du télétravail contribue clairement à un meilleur équilibre vie pro / vie perso. Le droit à déconnexion et les nouvelles pratiques de management plus axées sur les objectifs que sur le présentéisme contribuent au développement de cet équilibre.

Les frontières entre temps personnel et professionnel sont plus floues qu'avant crise.

Cette évolution était déjà initiée.

> ***Il y a 15 ans quand on était au bureau, on ne prenait pas un appel personnel. Aujourd'hui les temps ont changé. Nous n'avons qu'une seule vie. C'est à chacun, en fonction des contraintes professionnelles et personnelles, d'apprendre à s'organiser et à fixer des limites.***[99]
>
> Une experte RH d'une banque

Les aménagements d'horaires mis en place par de nombreux parents pour faire face à l'école à la maison n'ont, par ailleurs, pas modifié les horaires de travail des collaborateurs de manière pérenne.

Les plages horaires classiques de travail ne sont pas remises en cause. Seulement 20% des répondants à l'enquête digitale évoquent une évolution des horaires de travail permettant de s'adapter aux contraintes personnelles de chacun des collaborateurs.

> ***Nous n'avons pas de remontées sur le souhait d'avoir des horaires plus flexibles dans nos baromètres.***[100]
>
> Un collaborateur d'une banque

La révolution technologique, sociale et sociétale que nous vivons offre une plus grande liberté aux collaborateurs. Cette liberté peut déstabiliser certains. Elle doit être accompagnée pour qu'elle libère les énergies et développe le bien-être au travail.

20%
des répondants* évoquent une évolution des horiaires de travail permettant de s'adapter aux contraintes personnelles

47%
des répondants* considèrent la recherche d'un meilleur équilibre vie pro/vie perso comme 1er motif de reconversation

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[96] 20 Minutes, Emploi: Face à la crise, de jeunes actifs en «quête de sens», 2016
[97] Les Echos, Changer de vie : ces Français qui choisissent de se reconvertir, décembre 2020
[98] Les Echos, Quel rythme de travail à l'heure du télétravail ?, septembre 2020
[99] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[100] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

PARTIE 4

LES SOFT SKILLS DEVIENNENT INCONTOURNABLES POUR CONTINUER À FAIRE FONCTIONNER LES ORGANISATIONS

Photo by Kosei Saito - Getty images

Éléments de clarification des notions utilisées

Chronologie de la prise en compte des soft skills

Concrètement, pour les collaborateurs des Etablissement bancaires, que cela veut-il dire ?

Le manager Post-COVID

Pour aller plus loin

En synthèse

#1 Eléments de clarification des notions utilisées

Il est intéressant de noter que la notion de soft skills est sans doute **une des notions les plus utilisées et les moins bien définies du répertoire RH.**

Selon les interlocuteurs, cette dernière recouvre des éléments liés à la personnalité, aux savoir-faire transverses ou aux compétences comportementales…

Il n'est donc pas inutile de préciser cette notion afin de clarifier les propos de cette étude.

Il y a lieu de considérer trois concepts distincts[101] :

1. **Les traits de personnalité**
   Ils sont innés et stables dans le temps tels qu'extraversion/introversion, ouverture d'esprit, curiosité…

2. **Les états émotionnels**
   tels que l'humeur, la satisfaction, l'abattement, l'enthousiasme…

3. **les compétences que l'on peut acquérir, consolider et actionner et à tout moment**
   tels l'art oratoire, la créativité, l'agilité.

Les soft skills appartiennent résolument à la 3ème catégorie. **Elles ne sont pas des compétences innées.** Ce sont des « capacités qui s'enrichissent au fur et à mesure des expériences »[102].

Comme le rappelle France Stratégie, **elles ne relèvent pas non plus de compétences métiers** et sont **indépendantes d'un contexte professionnel particulier.** Bien que transversales, elles sont néanmoins **structurantes** pour l'exercice d'un grand nombre de métiers, car elles conditionnent la capacité à prendre pleinement la dimension de ce dernier.

Les soft skills sont donc des **aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelle**s telles que l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail ou encore l'agilité digitale[103]

.

Ces compétences ont la particularité d'être **transférables** d'un métier à l'autre ou d'une activité à l'autre. Elles peuvent donc **être développées dans le cadre des activités extra-professionnelles.**

Par là même, elle se distinguent des « hard skills », compétences « techniques » qui regroupent un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisés dans le cadre d'une activité professionnelle précise : connaissance d'un secteur professionnel, maîtrise d'un logiciel, d'un outil, d'un process, …

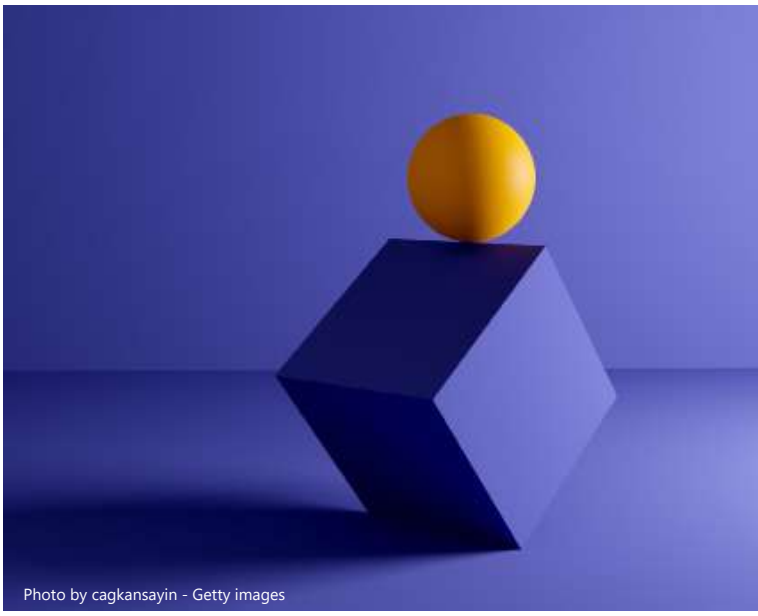


Photo by cagkansayin - Getty images

[101] Capital, Les Soft skills : c'est quoi exactement ?, juin 2020

[102] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

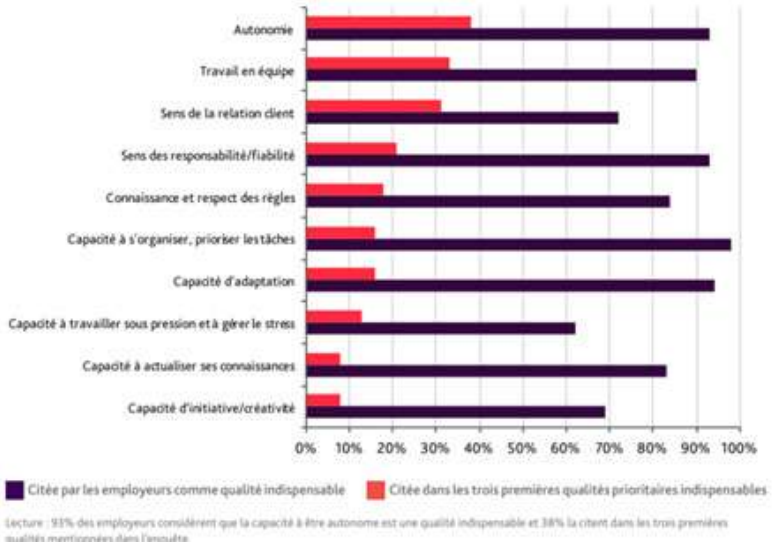
[103] France Stratégie, Compétences transférables et transversales Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?, avril 2017

#2 Chronologie de la prise en compte des soft skills

Développer les soft skills : une préoccupation qui ne date pas de la crise sanitaire

La thématique du développement des soft skills n'a pas attendu la crise COVID. De nombreux rapports et experts pointaient depuis déjà plusieurs années, le caractère incontournable des Soft skills pour s'adapter à la complexité croissante des situations professionnelles, aux évolutions sociétales et particulièrement à la diffusion des « nouvelles technologies ».

AVANT LA CRISE : LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES PRIORITAIRES SELON LES RECRUTEURS



Source : Pôle Emploi, Enquête complémentaire BMO, 2017

Dès 2017, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) analysait : « la diffusion des nouvelles technologies a également contribué à une profonde évolution des métiers, marquée notamment par une complexification généralisée et un essor des compétences analytiques et relationnelles.[104]»

Cette analyse était reprise par le Forum Economique Mondial (WEF), notamment au travers de ses rapports « The Future of Jobs[105] » publiés en 2016, 2018 et 2020.

Ces rapports insistaient sur l'importance des soft skills dans un contexte de montée en puissance des technologies digitales, de robotisation et du Machine Learning.

Les compétences comportementales mises en avant qui permettaient d'accompagner cette montée en puissance étaient principalement de nature sociales et cognitives :

- Les compétences sociales : Persuasion, intelligence émotionnelle et pédagogie,
- Les capacités cognitives : Créativité et raisonnement mathématique,
- L'analyse et la résolution de problèmes complexes,
- L'attention portée au détail,
- Les compétences de Self Management : Apprentissage actif, résilience, tolérance au stress et flexibilité,
- La pensée critique.

[104] Conseil d'orientation pour l'emploi. Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi, janvier 2017

[105] Observatoire des métiers des télécommunications, Les compétences transversales fondamentales pour l'évolution du secteur des Télécommunications et des nouveaux métiers émergents, avril 2021

Les entreprises, quant à elles, n'ont pas attendu la crise et ses impacts pour se poser la question du développement des soft skills.

La quasi-totalité des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude avaient identifié des compétences transversales clés avant la crise, qu'elles s'attachaient déjà à développer.

La majorité d'entre elles disposaient d'un référentiel les concernant, parfois sommaire et peu opérant, mais néanmoins formalisé et communiqué en interne.

On le voit, la pandémie n'a pas initié la prise de conscience de la nécessité de développement les compétences comportementales. Dans ce contexte, il est intéressant de se poser la question de l'impact du COVID sur ces dernières. S'agit-il d'une simple réaffirmation d'importance, ou y a-t-il eu des impacts structurels -notamment liés à l'émergence de nouveaux modes de travail- qui doivent être intégrés dans les fonctionnements de nos organisations ?

Une crise révélatrice, favorisant la prise de conscience de l'importance des soft skills

Il est intéressant de rappeler que pour beaucoup d'entreprises, **la crise a eu l'effet d'un électrochoc.** Du jour au lendemain, il a fallu trouver des solutions pour faire fonctionner au quotidien. Des décisions qui peinaient à être prises, ont subitement été mises en œuvre sous la pression de la nécessité.

Le temps s'accélérant, la transformation s'est donc aussi accélérée. Les collaborateurs ont été dotés en urgence de **matériel et d'accès leur permettant de travailler à distance** - ouvrant ainsi la voie à une approche plus généralisée du télétravail, les dispositifs de digitalisation des processus (par exemple la signature électronique) **qui étaient en expérimentation ont été rapidement déployés, les freins psychologiques** (comme vis-à-vis de la formation à distance) ont été levés…

Ces nouvelles conditions ont révélé le **caractère quasi existentiel de la maîtrise de certaines compétences pour s'adapter aux modes de travail de demain. La nouveauté et la brutalité de la situation ont donné une place jamais connue aux compétences comportementales, en tant que vecteurs d'adaptation.**

> ***Les gens ont vraiment compris ce que les soft skills signifient grâce à la crise sanitaire !***[106]
>
> Un dirigeant d'une banque

Avant la crise, les **soft skills** faisaient partie des critères de recrutement et d'évaluation, mais au-delà du discours, ces dernières **constituaient une priorité relative en comparaison avec des compétences de nature plus techniques.** La crise a profondément changé cette représentation, particulièrement au travers de la **nécessité de s'adapter à une digitalisation accélérée des processus, à une présence toujours plus forte de l'IA et à la capacité à travailler en autonomie et sans pouvoir interagir « physiquement » aves son manager et ses collègues.**

Du statut de compétences importantes mais non vitales à l'organisation, les **soft skills sont devenues centrales dans le fonctionnement de l'entreprise.** Leur importance concerne non seulement la **performance et la capacité à intégrer le fonctionnement de nouveaux outils**, mais aussi et beaucoup plus largement la capacité à prendre le recul nécessaire face aux **algorithmes, à gérer des situations complexes, à s'épanouir dans un environnement changeant, à résister au stress et donc à prévenir les risques psychosociaux.**

[106] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Ces éléments sont corroborés par les études réalisées récemment. Ainsi, l'Observatoire des métiers du futur souligne que **70% des salariés et 66% des étudiants considèrent que les soft skills seront incontournables pour pouvoir évoluer dans un futur en changement perpétuel**[107].

Au-delà de ces constatations, il convient de noter la **prise de conscience du lien entre soft skills et hard skills qui deviennent intimement liées dans une relation quasi fusionnelle.** Au-delà d'être complémentaires, les soft skills sont une condition intrinsèque de réalisation et d'activation des savoir-faire :

> ***Les soft skills ont du mal à être reconnues comme utiles si la personne en question ne possède pas les hard skills associées à son poste, mais elles deviennent de plus en plus incontournables à l'exercice de ces dernières***[108]
>
> Une responsable RH d'une banque

Ainsi, une part importante des interlocuteurs rencontrés lors de cette étude **réaffirment le caractère prédominant des soft skills pour être en mesure d'évoluer dans l'entreprise demain**, au travers notamment d'une **diminution du nombre de degrés hiérarchiques** et de la nécessité -corrélée- de **développer de plus en plus les parcours professionnels multi métiers et transversaux .**

> ***La certitude qu'on allait pouvoir rester 10 ans sur le même métier a volé en éclat avec la crise, les collaborateurs ont compris qu'il fallait évoluer, se former et développer son adaptabilité.***[109]
>
> Un responsable RH d'une banque

Demain, toujours plus de soft skills

L'enquête digitale réalisée dans le cadre de cette étude met en exergue 11 soft skills à développer de façon volontariste, 6 soft skills à maintenir… aucune soft skill n'étant considérée comme obsolète.

DANS LES BANQUES, QUELLES SONT LES SOFT SKILLS À DÉVELOPPER ? À MAINTENIR ? À ABANDONNER ?

11 Soft Skills principaux sont **à développer** d'après les répondants.	A développer	A maintenir	A abandonner
Apprentissage permanent / Apprendre à apprendre	74,5%	25,5%	0,0%
Capacité d'adaptation	65,5%	34,5%	0,0%
Capacité d'analyse	18,2%	81,8%	0,0%
Coopération/transversalité	78,2%	21,8%	0,0%
Communication et impact	72,7%	27,3%	0,0%
Leadership	52,7%	47,3%	0,0%
Pédagogie	49,1%	50,9%	0,0%
Aisance digitale	87,3%	10,9%	1,8%
Résolution de problèmes complexes	41,8%	58,2%	0,0%
Résilience et capacité à rebondir	61,8%	38,2%	0,0%
Gestion du temps et des priorités	69,1%	29,1%	1,8%
Capacité à capitaliser / formaliser l'information	41,8%	56,4%	1,8%
Orientation Client	36,4%	63,6%	0,0%
Orientation Résultats	27,3%	72,7%	0,0%
Managers : Développer les compétences et le soutien professionnel	58,2%	40,0%	1,8%
Managers : Manager par la confiance et les objectifs	80,0%	20,0%	0,0%
Managers : Animer le collectif et les collaborations	80,0%	20,0%	0,0%

Source : Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

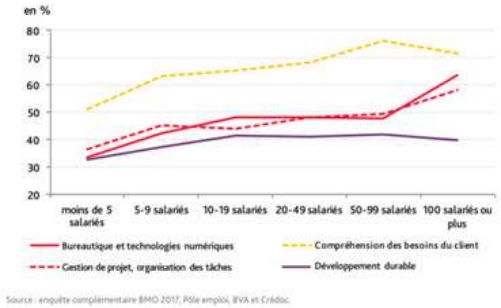
[107] Observatoire des métiers du futur, Les Soft skills : clés du succès pour les métiers du futur, janvier 2018
[108] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[109] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Avant la crise, quatre familles de compétences comportementales étaient pressenties comme devenant peu à peu essentielles dans les entreprises :

- L'aisance digitale,
- Les compétences organisationnelles
- Les compétences de communication
- L'apprentissage permanent

Dans le cadre de l'enquête digitale et des entretiens menés par HTS Consulting, ces quatre familles sont celles qui ont été mentionnées comme étant les plus importantes à développer dans le contexte d'après crise sanitaire.

ANTICIPATION D'ÉVOLUTIONS DE COMPÉTENCES SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT



Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

Source : Pôle Emploi, Enquête complémentaire BMO, 2017

Photo by Milos Dimic - Getty images

#3 Concrètement, pour les collaborateurs des établissement bancaires, que cela veut-il dire ?

	LES SOFT SKILLS POUR FAIRE FACE A L'EVOLUTION DES METIERS 2025	
	Vision Avant COVID (2018)[1]	Vision Post COVID (2021)
Soft Skills incontournables à renforcer	• Apprentissage permanent/apprendre à apprendre • Adaptation au changement / Transformation	↑ Apprentissage permanent/apprendre à apprendre ↑ Capacité d'adaptation
	• Travail Communautaire	↑ Coopération/Transversalité
	• Communication et Impact	↑ Communication et Impact
		↑ **Aisance digitale**
		↑ **Gestion du temps et des priorités / Organisation**
Soft Skills historiques à maintenir	• Orientation client • Orientation résultats • Résolution de problèmes	• Orientation client • Orientation résultats • Capacité d'analyse
		↑ Résolution de problèmes **complexes**
	• Développement des compétences de l'entreprise	• Pédagogie

Source : Etude de l'Observatoire des métiers de la Banque : Evolutions des métiers et des compétences dans la Banque à horizon 2025

Au-delà des compétences comportementales qui avaient été développées en 2018 dans la précédente étude sur l'évolution des métiers du secteur bancaire à horizon 2025, la crise sanitaire et les nouveaux modes de travail ont renforcé le caractère incontournable de :

- l'aisance digitale
- la capacité d'adaptation
- la communication interpersonnelle et l'impact
- l'apprentissage permananent

L'aisance digitale

Aisance digitale – Capacité à s'approprier les nouveaux outils et canaux de communication

Bien au-delà des Teams, Zoom ou autres outils de télétravail, la mise en place accélérée et renforcée d'outils digitaux, qui pour certains devaient être déployés sur plusieurs années, pose **clairement la question de la capacité individuelle à intégrer les modes fonctionnement qui y sont liés : changement de logique applicative, notion d'instantanéité, de flexibilité, mais aussi capacité à faire preuve de sens critique par rapport à une automatisation de plus en plus forte des requêtes et des informations qui conditionnent la prise de décision (ex : attribution d'un crédit…).**

La notion d'aisance digitale va bien au-delà de la seule adaptation à l'utilisation de nouveaux outils. Elle s'étend à l'intégration comportementale de nouveaux processus digitaux, intégrant les notions d'UX (expérience client) et de « workflows »(flux opérationnels). Il s'agit aussi de développer une **plasticité mentale permettant de se recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée de son métier**, afin de justifier sa plus-value. Les tâches les plus simples sont alors progressivement automatisées. Ainsi, la **capacité à résoudre des problématiques complexes, compétence comportementale déjà identifiée depuis longtemps, trouve toute son acuité et sa pertinence.**

Globalement, les collaborateurs doivent **maîtriser 4 types de compétences clés.** Elles sont appelées les TIRM[110] :

1 **Techniques – Capacité à utiliser les fonctionnalités d'un logiciel**

La compétence technique caractérise la capacité d'un collaborateur à exploiter au maximum les possibilités proposées par un logiciel donné. Dans le cas d'un RH, connaître l'interface et l'utilité d'un logiciel SIRH n'est plus suffisant, il faut le maîtriser parfaitement et être capable de l'exploiter de la façon la plus optimisée possible.

2 **Informationnelles – Ce sont les compétences directement liées à la donnée**

Le collaborateur doit savoir rechercher, traiter, et qualifier l'information. En fonction des métiers, on va attendre une dextérité plus ou moins grande dans la capacité à manier et à transformer cette dernière. La notion de donnée fait aujourd'hui partie intégrante de l'aisance digitale, son caractère peu intuitif induit des besoins renforcés en formation.

3 **Relationnelles – Capacité à communiquer via les outils digitaux**

Cela implique la maîtrise des logiciels de visioconférence (Teams, Zoom, Lifesize, …), de messageries instantanées ou non mais aussi de certaines solutions de partage d'informations (Mails, WeTransfer, …) et de logiciels d'organisation (Outlook, Slack, Monday, …). La multiplication des canaux requiert la capacité à développer une posture relationnelle adaptée et la connaissance des règles et bonnes pratiques liées à l'utilisation de chacun d'entre eux.

> ***"La posture relationnelle à distance est à développer. Nous devons aider nos conseillers à adapter leurs modes de communication en fonction des canaux utilisés. Ils doivent savoir quand passer d'un canal à l'autre pour mieux accompagner les clients, appeler un client quand les échanges mails risquent de ne pas permettre de clôturer la vente, par exemple."***
>
> Un collaborateur d'une banque

De plus, la multiplication des réseaux sociaux et canaux d'informations internes et externes à l'entreprise implique également une prise de conscience a minima de ce qu'est l'e-réputation. Dans un futur proche, il sera d'ailleurs probable ment requis que de plus en plus de collaborateurs sachent interagir sur les réseaux sociaux et les communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes comme LinkedIn, plateforme collaborative, …) comme c'est déjà le cas sur le marché de l'entreprise et dans certaines directions support.

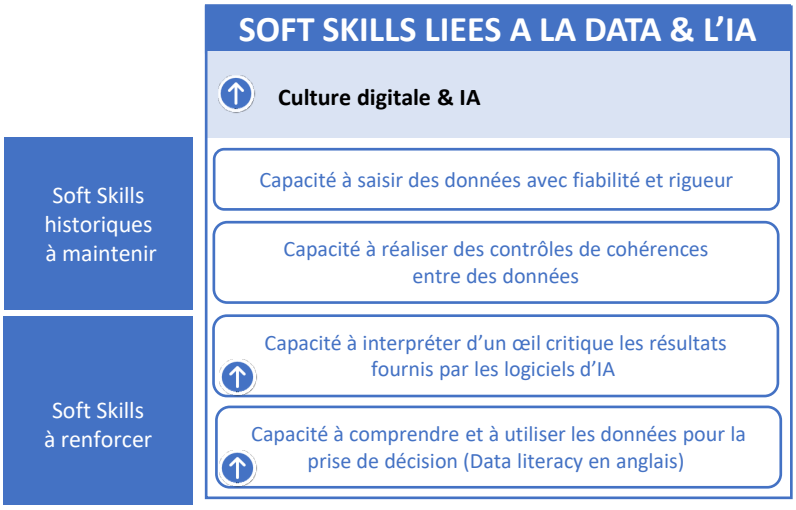
[110] Les Echos, Numérique : les compétences qu'il vous faut, août 2015

4 **Métacognitives – Capacité à analyser et améliorer ses propres compétences**

Le collaborateur doit être capable de se former grâce aux solutions digitales à sa disposition.

Pour 60% des personnes interrogées, 30 à 40% de l'activité de leur entreprise sera fondamentalement transformée par les impacts de l'IA d'ici 2035. Avec la montée en puissance de l'automatisation et des algorithmes d'IA, il convient aujourd'hui, d'ajouter une 5ème compétence : **la capacité à faire preuve de recul et d'esprit critique face aux analyses proposées par la machine.**

Cet esprit critique doit s'opérer au travers de **contrôles de cohérence quant aux résultats proposés par l'IA, d'une capacité à comprendre la signification des données et à l'exercice du bon sens pour la prise de décision. Il est à noter que la décision doit rester humaine dans tous les cas si l'on ne veut pas prendre de risques inconsidérés.** L'IA met des « gardes fous », encadre la prise de décision, la nourrit grâce à la data mais ne va pas au-delà. Aucune IA n'assurera la responsabilité des mauvaises décisions qu'elle aurait pu induire…



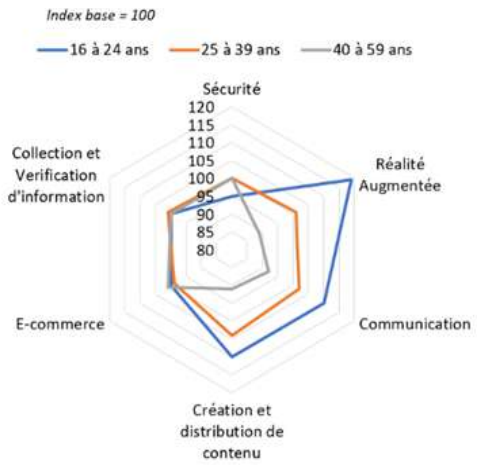
Source : Synthèse réalisée par HTS Consulting pour le rapport Soft skills

Globalement, les compétences relationnelles et métacognitives sont considérées par les personnes interviewées comme globalement maitrisées par la plupart des collaborateurs du secteur bancaire.

Les compétences techniques, informationnelles, et de sens critique, quant à elles, doivent encore être largement développées avec une forte disparité selon les utilisateurs.

Ainsi l'âge apparaît comme un facteur déterminant – même s'il n'est pas le seul- sur les aspects de maîtrise technique et l'agilité, mais l'est beaucoup moins concernant les aspects Informationnels et de sens critique.

AGILITÉ DIGITALE PAR TRANCHE D'ÂGE



Source : YouGov Data, Oxford Economics analysis

L'enjeu dans les entreprises du secteur bancaire est de **former les collaborateurs** les moins à l'aise sur ces sujets.

> *L'aisance digitale n'est pas réservée aux nouvelles générations.*[111]
>
> Un représentant syndical

On le voit, l'**aisance digitale va au-delà de la capacité à s'adapter aux outils numériques. Cette compétence touche à la capacité à s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement liés à la matérialisation de la transformation numérique dans son travail quotidien.**

Même si cela restera un « clin d'œil » conceptuel afin de ne pas complexifier les choses, nous pourrions donc la qualifier de « méta-soft skill », ou de compétence transversale aux compétences transversales…

[111] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

La capacité d'adaptation

Capacité organisationnelle/Gestion du temps et des priorités - Capacité à hiérarchiser les informations reçues et à gérer sa charge de travail pour dégager un maximum de temps de disponibilité

Là encore, il ne s'agit pas d'une compétence nouvelle. Cependant, la mise en place du travail en distanciel et la digitalisation des processus en renforce l'importance. Combien de collaborateurs ont vécu pendant le confinement des journées où s'enchaînaient les réunions en visioconférence sans aucun espace de respiration ? Combien d'entre eux ont vu le temps s'égrener sans arrêt jusqu'au soir et ont eu la désagréable impression de n'avoir rien fait, tout en n'ayant pas eu de pause ?

Les nouveaux modes de travail, dont le travail en distanciel est la partie émergée de l'iceberg, ont inauguré un phénomène nouveau qui marquera durablement les prochaines années : **la désynchronisation généralisée des interactions professionnelles.** Jusqu'ici réservées à des métiers spécifiques (développeur informatique, traders…) ou à des cas bien particuliers (projets internationaux devant intégrer plusieurs fuseaux horaires…), la **crise sanitaire a ouvert la voie à une organisation plus individualisée des rythmes et des temps de travail**. Cela pose plusieurs questions, au premier rang desquelles se trouve l'**équilibre vie professionnelle et vie personnelle**, qui, **au-delà des problématiques légales de temps du travail, porte son lot de risques psychosociaux** chez ceux qui ne savent pas s'organiser.

> ***"Pendant le confinement j'avais des collaborateurs qui envoyaient des mails à 4h30 du matin et qui par contre n'étaient plus joignable à 11h lorsqu'on avait besoin d'eux, il a fallu y mettre un peu d'ordre quand l'école à la maison s'est terminée."***[112]
>
> Un dirigeant d'une banque

Enfin se pose l**a question de la performance du collectif : les nouveaux modes de travail induisent de nouveaux modes de pilotage de la performance.** Cela se traduit par la nécessité de disposer d'objectifs clairs et précis, permettant à chacun de savoir ce qu'il a **à faire à court comme à moyen terme**. Nous reviendrons sur ce point par la suite.

Au-delà des objectifs et des modes de contrôle, l'**organisation du travail en équipe est à réinventer**. L'émergence d'une vision **individualisée voire individualiste** de la journée de travail, liée -entre autres- à l'**intégration des contraintes personnelles**, questionne les modes d'**animation du collectif et la nécessité de trouver un équilibre entre contraintes du métier et organisation individuelle**. Il s'agit de trouver les rythmes, les rites collectifs, et de clarifier l'articulation **distanciel/présentiel** en termes d'activité et de vie d'équipe.

[112] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

L'**agilité organisationnelle** devient une compétence clef : **un collaborateur doit savoir distinguer les tâches faisables à distance, de celles qui ne sont faisables qu'en présentiel** et adapter son organisation personnelle aux nouveaux modes de travail. L'enquête digitale réalisée par HTS Consulting, montre que l'agilité organisationnelle peut se décliner en **3 soft skills clefs** :

1 La capacité d'adaptation

La crise sanitaire a montré l'importance de cette compétence. Qu'il s'agisse de nouvelles règles sanitaires, du chômage partiel, de l'adoption sans délai des nouvelles méthodes de travail (télétravail, Flex-office), la crise a confirmé **la nécessité de développer la capacité à réagir vite et correctement lorsque l'on est sorti brutalement de sa zone de confort.**

2 La Coopération / Transversalité

La capacité à participer activement et travailler à plusieurs et sur la réalisation de missions ou d'activités communes, en mettant en commun les compétences spécifiques de chaque membre du groupe est de plus en plus délicate à mettre en œuvre dans un environnement professionnel où « l'unité de lieu » a éclaté. Il faut apprendre à travailler de n'importe quel site, parfois en horaires décalés avec son équipe.

Dans le contexte de crise, il est à noter que certaines bonnes pratiques telles que le programme « Welcome » d'un grand groupe énergétique, ont permis cette flexibilité : « un salarié de pouvait travailler sur un autre site que celui sur lequel il est affecté à la base. »[113] Si ce programme offre des possibilités intéressantes tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise, il nécessite une capacité à collaborer à distance pour fonctionner correctement.

3 La gestion du temps et des priorités

Dans le cadre de l'étude digitale, 70% des répondants s'accordent à dire que c'est LA compétence qui a besoin d'être renforcée dans les années à venir. On le voit, les **nouveaux modes de travail issus de la crise sanitaire posent de façon aigue des questions d'organisation à la fois collective… mais aussi personnelle. La gestion du temps et des priorités, soft skill** autrefois considérée comme « importante », devient **aujourd'hui primordiale** tant elle conditionne la **capacité à atteindre ses objectifs en autonomie partielle, à ne pas se laisser déborder et noyer par les sollicitations et les tâches non priorisées**, à ne pas **sous-estimer sa charge de travail, à savoir la répartir sur le temps disponible, à savoir arbitrer entre contraintes personnelles et professionnelles, à savoir se ménager des temps de respiration** lorsque cela est nécessaire sans se faire imposer un rythme inadapté…

70%
des répondants* s'accordent à dire que la gestion du temps et des priorités est LA compétence à renforcer dans les années à venir

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[113] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

La communication interpersonnelle et l'impact

Communication et impact - Capacité à présenter, partager ses idées et argumenter de façon structurée à l'écrit et à l'oral

Corolaire des deux premières compétences comportementales, la capacité à **communiquer dans différentes situations et au travers de différents canaux est devenue une soft skills de base** sans laquelle il est difficile de se maintenir durablement dans les organisations de demain. Cette compétence, que nous retrouverons plus bas comme une des compétences clefs du manager, revêt différents aspects et couvre plusieurs facettes :

1. **La maîtrise des outils de communication modernes**
   Ce qui renvoie à l'aisance digitale.

2. **La confiance et la transparence dans ses interactions avec les autres.**
   En effet on ne communique bien que lorsque l'on a le sentiment d'être en insécurité professionnelle et personnelle.

3. **La maîtrise de l'expression, verbale et syntaxique**
   Déjà incontournable avant la crise mais qui devient clef au travers de la multiplication des canaux d'échanges et du séquencement des moments de communication (réunion Vision, conférences téléphoniques). Cela nécessite de bien se faire comprendre au moment où l'on s'exprime, car l'itération « au fil de l'eau » est moins évidente.

4. **La capacité d'organisation et de gestion de son temps**
   Communiquer suppose d'être dans le « temps » du collectif. Le développement des canaux synchrones et asynchrones requiert par ailleurs une priorisation constante et une gestion des sollicitations.

La communication est la base du fonctionnement de toute organisation, et **en lien avec les nouveaux modes de travail, elle subit une transformation qui nécessite sans doute de nouveaux apprentissages, centrés sur le développement de sa capacité discussive, à l'oral comme à l'écrit.**

L'apprentissage permanent

Apprentissage permanent – Capacité à identifier ses compétences, ses possibilités de progression, les outils sur lesquels s'appuyer pour progresser (formations, co-développement, ...) et à définir un plan d'évolution sur le long terme.

Même si cette compétence comportementale n'est pas nouvelle, nous sommes aujourd'hui encore plus qu'hier, rentrés dans **le monde de l'adaptation permanente.** Le développement des compétences ne peut plus être vécu comme quelque chose de séquentiel. Il doit être un processus permanent, où le collaborateur est actif et cherche lui-même à se former en permanence.

#4 Le manager Post-COVID

> *C'est sur les managers que repose le besoin de soft skills le plus*[114]
>
> Un dirigeant d'une banque

Maintenir une cohésion et une dynamique d'équipe pendant le confinement, être présent sans être intrusif, fut un véritable challenge pour les managers pendant la crise. Le retour en présentiel, même partiel facilite de nouveau les contacts « physiques » avec les équipes, mais apporte son lot de complexité. Il s'agit maintenant de trouver le mode d'organisation qui permet de continuer à faire fonctionner les équipes en mode hybride, en préservant le bien-être de chacun et… très souvent sans avoir de lignes directrices claires de la part de leur Direction Générale…. Ainsi, le Graal du **manager coach,** à la fois empathique, bienveillant, ayant du leadership, du « drive » managérial et de la proximité avec le collaborateur, a pris une acuité encore plus forte qu'avant la crise. Ce nouveau système de contraintes placé sur les épaules des managers est sans doute dans l'air du temps. Néanmoins, il est encore renforcé par la nécessité de prendre en compte les spécificités individuelles des collaborateurs dont certains ont plus ou moins bien vécu psychologiquement la succession de périodes de confinement et « reviennent » sur leur lieu de travail avec des attentes vis à vis de leur employeur qui pourraient s'apparenter à des exigences….

> *Il y a 20 ou 30 ans, le manager devait répartir le travail et dire aux gens « Toi tu fais ça », maintenant il faut qu'il leur explique pourquoi. Et il ne doit pas regarder les tableaux de bord, compter les bâtons et dire « Toi t'es bon, toi t'es mauvais ». Quand les collaborateurs sont en difficulté, il doit essayer de comprendre avec eux pourquoi. Donner du sens suppose de comprendre les évolutions du monde (évolutions sociétales, des jeunes, des particuliers, nouvelles tendances, évolutions du monde bancaire…). On n'a pas assez de managers qui comprennent le monde qui nous entoure et les enjeux de l'entreprise.*[115]
>
> Un dirigeant d'une banque

Le manager idéal de l'après COVID devra donc **être garant des résultats de son entité, réussir à organiser le travail de son équipe** en mode hybride et Flex Office, **être comptable du bien-être de ses collaborateurs, savoir les motiver sans les contraindre, donner du sens, être disponible et être présent**… sans l'être trop quand même pour respecter les équilibres de chacun. Ce manager devra savoir **reconnaitre avec bienveillance** le travail de ses collaborateurs, **savoir déléguer, faire confiance**… et **gérer les problèmes de son entité** pour atteindre les objectifs sans que ces derniers n'en soient affectés dans leur équilibre « vie pro/vie perso ».

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES LES PLUS ATTENDUES CHEZ UN MANAGER EN 2021

- La curiosité
- Ecoute active
- Communication orale
- Attitude positive
- Responsabilité
- Résolution de problèmes

- L'autonomie
- Respect
- Flexibilité et adaptabilité
- Faire confiance
- Intégrité
- Ouverture à la nouveauté

Source : To Do Skills, Baromètre de Soft skills, 2021

[114] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[115] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Au-delà du caractère ascétique que nécessite cette capacité à gérer un système de contraintes complexes toujours plus élaboré et de la **crise des vocations à laquelle il faut s'attendre dans les prochaines années** -...qui est même déjà d'actualité dans de nombreuses organisation-, notre étude a fait ressortir certaines compétences comportementales qui demandent à être développées pour manager demain dans les meilleures conditions possibles. Il s'agit des de compétences ci-contre.

Source : Synthèse réalisée par HTS Consulting pour le rapport Soft skills

Capacité à donner du sens et à transmettre la vision

Capacité à donner du sens et à transmettre la vision – Capacité à s'approprier les orientations choisies par l'entreprise pour la communiquer à ses équipes et la transcrire dans les priorités quotidiennes

Cette macro-compétence repose sur trois compétences clés que sont la « capacité à intégrer les enjeux de l'entreprise », la « communication » et « l'organisation ».

Capacité à intégrer les enjeux de l'entreprise

Capacité à intégrer les enjeux de l'entreprise – Capacité à prendre en compte dans son action l'intérêt général et les interactions à l'intérieur de l'organisation. Observer, s'adapter et agir selon les orientations retenues par l'entreprise.

Lorsqu'on demandait à Raymond Barre ce qu'était pour lui un grand manager politique ou économique, il répondait que c'est « quelqu'un qui sait concilier son intérêt propre avec celui de l'organisation qu'il représente ».

Pour cela la première des étapes est d'avoir une vision claire des enjeux de son entreprise. Cette compétence sous-entend que les managers comprennent les évolutions du monde qui les entoure, le fonctionnement de l'entreprise - ses métiers, son modèle économique- et les choix stratégiques opérés.

Cette compréhension, jadis évidente lorsque nous vivions dans un monde linaire, est aujourd'hui beaucoup plus compliquée à intégrer et à transmettre au regard de la **complexité croissante de notre environnement, encore renforcée par la crise : choix stratégiques, nécessité de réduire les coûts, compréhension de la modalité d'exercices des métiers de demain, gestion de l'équilibre des équipes, difficulté à se projeter dans les contours des métiers, voire des espaces de travail de demain...**

A cela s'ajoute la **multiplication des points de « frottement » potentiels entre les convictions personnelles et la ligne directrice** donnée par l'entreprise (transformation des métiers, automatisation...).

Pour cette raison, il convient d'apporter **un soin sans cesse renouvelé à l'embarquement des managers dans toute orientation structurante. Il s'agit de pédagogie, de réaffirmation du rôle managérial dans la transformation en cours et de sécurisation des individus sur leur devenir.**

Communication

Communication – Capacité à présenter, partager ses idées et argumenter de façon structurée à l'écrit et à l'oral

> ***La communication est LA Soft Skill la plus importante, que ce soit pour les managers ou les collaborateurs.***[116]
>
> Un dirigeant RH du secteur pharmaceutique

Déjà évoquée pour le collaborateur, cette compétence prend une coloration particulière pour le manager car elle détermine en grande partie sa capacité à « entraîner » l'équipe. Elle s'articule autour de 3 dimensions d'une égale importance :

1. **La capacité à expliciter clairement les objectifs** de membres de l'équipe et la manière dont ceux-ci sont contributeurs de l'objectif global à atteindre.

2. **La communication interpersonnelle** ou la capacité à faire des feed-back avec toute la subtilité nécessaire pour passer les bons messages tout en restant « politiquement correct » dans un monde ou toute rugosité est suspecte.

   En effet on ne communique bien que lorsque l'on a le sentiment d'être en insécurité professionnelle et personnelle.

3. **La bonne maîtrise des tempos de communication** en sachant notamment utiliser et articuler l'ensemble des canaux disponibles au sein de l'entreprise, qu'ils soient digitaux (Teams, Zoom, Lifesize, ...) ou physiques. Inutile de préciser qu'une communication performante passe aussi par une maîtrise acceptable de l'écrit, au travers de l'orthographe comme de la syntaxe.

Certains des interlocuteurs rencontrés ont insisté sur la nécessité de faire preuve de recul émotionnel (garder son calme, gérer des situations conflictuelles sans laisser transparaitre d'émotion ...).

Si le recul et la gestion interne des émotions est indispensable pour manager une équipe, **il ne faut pas les confondre avec l'expression émotionnelle qui reste un véhicule fort de communication.**

Cette dernière permet à une équipe de saisir instantanément l'urgence ou le caractère inacceptable d'une situation.

Le manager reste un être humain, l'enjeu est donc principalement d'utiliser les attributs de cette humanité sans se laisser déborder par cette dernière...

[116] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Photo by alvares - Getty images

Organisation

Organisation – Capacité à hiérarchiser les informations reçues et à gérer sa charge de travail pour dégager un maximum de temps de disponibilité

Compte tenu des lignes qui précèdent, il n'est pas surprenant de voir que plusieurs personnes interviewées estiment que **« l'organisation des équipes est de la responsabilité du manager »**[117].

On l'a vu, cette compétence est déjà renforcée pour les collaborateurs. Le manager, en tant que collaborateur, est lui aussi concerné par cette évolution.

Il doit néanmoins y rajouter deux dimensions :

1 **L'organisation du travail de l'équipe**

En effet, cette dimension collective prend de plus en plus d'acuité avec la **mise en place de modes de travail hybrides ou l'interaction directe et physique ne va plus de soi**. Il est intéressant de noter que l'**organisation informelle, où le collectif s'auto-ajuste de façon itérative pour atteindre l'objectif**, à la manière d'une équipe de rugby qui avance sur le terrain, est aujourd'hui plus compliquée à mettre en œuvre du fait de la rupture de « l'unité de lieu » voire de temps. Cela implique un **renforcement du formalisme, qui doit séquencer l'action sans pour autant tomber dans un micro-management contreproductif.** Un nouvel équilibre est à trouver si l'on souhaite préserver l'efficience du travail collectif.

2 **Le support à l'organisation individuelle des membres de l'équipe**

On le voit, l'organisation du travail post-covid n'est une évidence pour personne, et nombre de collaborateurs ont du mal à trouver un nouvel équilibre. En tant que **manager coach**, il est donc de la responsabilité managériale de répondre aux interrogations et sollicitations, voire de les anticiper afin de leur permettre de progresser sur cette compétence. Bien entendu, l'exemplarité jouera ici aussi son rôle, car il est difficile à un manager qui lui-même est mal **organisé de promouvoir cette Soft Skill auprès des autres.**

> *"L'organisation des équipes est de la responsabilité du manager."*[117]
>
> Une responsable RH d'une banque

Management par la confiance et les objectifs

Management par la confiance – Capacité à se défaire des rapports hiérarchiques de suivi classiques et à considérer les compétences de ses collaborateurs comme suffisantes à la réalisation d'une mission

La capacité à faire confiance fait partie des martingales managériales.

Depuis déjà plusieurs années, le bon manager se devait de faire confiance à ses collaborateurs afin de le **mettre dans une position où ils vont augmenter leurs potentialités au travers d'une responsabilisation bienveillante et engageante**.

Le fond du sujet était surtout de faire évoluer les comportements de « petits chefs », et de micro-management qui sont castrateurs tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise.

Dans les faits, un des apports majeurs de la crise COVID a été de briser par force ces modes de fonctionnement non vertueux. Sauf à tomber dans le harcèlement digital, les managers ont dû faire confiance à leurs équipes dans leur capacité à prendre en charge les tâches qui sont de leur responsabilité. Dans ce contexte, force est de constater que les choses se sont globalement bien passées…

[117] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Il est donc important de savoir capitaliser sur ce retour d'expérience à grande échelle, et de pérenniser les comportements vertueux qui ont prévalu pendant la crise. Encore plus aujourd'hui, **les managers doivent accompagner l'« empowerment » des collaborateurs ou ne pas le freiner pour des questions d'auto-sécurisation ou d'auto-justification de sa propre valeur ajoutée. Le manager doit apprendre à être en appui et à lâcher prise, « Le rôle du manager évolue, quitte le ''command and control" et va vers la confiance »[118].**

Les études le démontrent, **manager par la confiance** permet une meilleure gestion globale des conflits, des crises, et est une composante importante du bien-être et de la performance des collaborateurs au sein d'un groupe. **Le management par les objectifs (MPO)** s'oppose quant à lui au management par tâches : il **implique et responsabilise le collaborateur, permet de développer l'autonomie dans les équipes et motive.**

Ces éléments posés, il convient pour être complets et nuancer le propos, de **noter que la confiance oblige, et qu'il faut s'en montrer digne**. La fait de blâmer un manager qui serait dans le contrôle systématique de travaux dont il sait que le niveau d'exigence laisse à désirer serait délétère. Bien au contraire, par son abnégation et la surcharge de travail que cela lui impose, le manager compense une déficience et protège le collectif de difficultés bien supérieures.

Il appartient donc au management supérieur de savoir faire preuve de discernement dans le comportement de leurs subordonnés pour les aider à développer la confiance sans mettre l'organisation en danger ou trop augmenter leur « charge mentale ».

Animation du collectif et des collaborations

Animation du collectif et des collaborations – Capacité à mettre en place les conditions nécessaires et à garantir les bonnes relations entre les membres d'un collectif pour que celui-ci puisse accomplir la mission dont il est chargé

S'il est une compétence purement managériale, il s'agit bien de l'animation du collectif.

Si cette compétence reste inchangée par rapport à l'avant crise, les **modalités de son expression ont clairement évolué.** En effet, on ne manage pas un collectif à distance comme en présentiel. **Les rythmes sont différents, les « rites » sont différents, les messages doivent être adaptés, les canaux d'animation ne sont plus monolithiques et doivent correspondre à la nature des messages portés, les modalités d'exercices du collectif doivent être adaptés aux sujets** (ainsi, il est plus facile de faire du suivi de projet avec une partie de l'équipe en distanciel que de brainstormer, d'innover ou de lancer un projet).

Au-delà même des sujets traités et des rythmes, les **modalités d'animation varient** : on ne fait pas passer des messages de la même manière par Teams ou Zoom qu'en présentiel. En distanciel, **les messages doivent être courts, rythmés, car ils sont en concurrence avec les autres sujets de préoccupation** (professionnels ou personnels) des personnes à distance. Le manager doit donc **savoir capter l'attention en permanence,** faute de quoi on constate que « les réunions baissent en intensité, et que la mémorisation des informations données échangées lors de réunions digitales est plus compliquée » pour les collaborateurs[119]. De même la **capacité à distribuer la parole** et à s'assurer que tout le monde a pu exprimer son avis est indispensable.

Ainsi on se dirige donc à la fois vers **une segmentation des usages, les réunions à distances étant utilisées pour certains sujets** (suivi de projet, point d'équipe, présentation de documents…) et **celles en présentiel pour d'autres** (création d'un collectif, innovation…). Ceci se traduit par un **enrichissement des capacités d'animation du manager** qui doit ajouter la dimension distancielle à ses modes de fonctionnement historiques.

[118] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[119] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Développement des compétences et accompagnement des équipes

Développement des compétences et accompagnement des équipes – Capacité à identifier et répondre aux besoins en accompagnement au quotidien des équipes.

Dans le contexte de l'après crise, le **rôle de manager/développeur des individus est encore renforcé**. Soumis à une gestion asynchrone et différenciée du tempo du collectif, le **manager se doit de développer une approche à la fois collective et individualisée de son équipe.**

Cette double approche prend une complexité nouvelle dans le contexte post COVID. En effet, le rythme de transformation des métiers s'accélérant, il est important que le **manager puisse développer une vision claire des métiers de demain, des évolutions que doit parcourir chacun des membres de son équipe, pour être au rendez-vous** des enjeux de son entité.

Cela repose sur une capacité d'observation et d'analyse des compétences mises en œuvre par ses équipes. Le manager doit être en capacité de valoriser les atouts et les axes de développement de chacun et pratiquer des feedbacks réguliers.

Il doit s'assurer que les conditions sont réunies pour que chaque membre de son équipe puisse **acquérir, dans le temps, les compétences qui lui permettront d'évoluer et d'être employable demain.** Parallèlement à cela, à un niveau collectif, il doit s'assurer de **posséder toutes les compétences lui permettant de faire aux enjeux de performance du périmètre dont il a la responsabilité.** Cela suppose des capacités « d'organisation des Ressources », qui passent par la **proposition de plans d'action concrets et adaptés pour aider chaque individu à monter en compétences** et à donner le meilleur de lui-même. Cela passe aussi par la capacité à **assurer un suivi sur le long terme et à accompagner les différents jalons.**

Accompagnement des transformations et motivation des équipes

Accompagnement des transformations et motivation des équipes – Capacité à accompagner l'équipe dans un contexte de changement, détecter les signaux faibles et développer la motivation.

Capacité à accompagner l'équipe dans un contexte de changement

Accompagner l'équipe dans un contexte de changement - Identifier les principales causes de résistance et adapter la communication en fonction des profils. Savoir gérer les risques et conflits liés au changement et enclencher une dynamique de coopération. Savoir pratiquer un management de la reconnaissance. Donner du sens aux missions des collaborateurs.

Si l'on exclut la gestion des objectifs de performance de l'équipe, l'accompagnement de son équipe est sans doute une des attributions managériales les plus directes. **Cela est encore plus vrai dans un contexte de transformation accéléré où les sources de résistance ne manquent pas : peur de ne pas être à la hauteur, peur pour son emploi, difficulté à changer ses schémas mentaux, états d'âme quant à sa valeur ajoutée dans l'organisation…**

Il est donc important dans un tel contexte que le manager puisse **sécuriser son équipe, lui montrer clairement le chemin et la direction** vers lesquels son organisation se dirige. Il faut **qu'il comprenne lui-même suffisamment les changements** qui sont en cours pour pouvoir les démystifier, les rationaliser, les séquencer, les dépassionner et…accompagner leur mise en œuvre au quotidien.

[21] Etude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019

Il doit savoir identifier les zones -potentielles- de conflits, **souvent liées à des craintes individuelles et créer un terrain propice à une meilleure coopération en clarifiant les attendus pour chacun.** Cela suppose une **approche individualisée du changement**, où les efforts sont reconnus, **les missions au quotidien sont clairement définies et les axes d'amélioration collectifs et individuels clairement identifiés, verbalisés et suivis dans la mise en œuvre.**

Capacité à détecter les signaux faibles

Détecter les signaux faibles – Capacité à identifier et interpréter une information de faible intensité émise par un collaborateur

Concept expliqué par Igor Ansoff dans les années 1970

> ***Le signal faible est « une information d'alerte précoce, de faible intensité, pouvant être annonciatrice d'une tendance ou d'un événement important.***[120]
>
> Igor Ansoff

Cette compétence managériale revêt une importance particulière dans un contexte distancié.

En effet, si la capacité à détecter les signaux faibles a toujours été une **compétence répartie de façon inégale parmi les managers car elle admet une dimension liée à la sensibilité personnelle, elle est aujourd'hui très importante au regard de plusieurs facteurs.**

Tout d'abord, une **fragilisation du corpus social de façon générale**. De multiples études le démontrent, la crise COVID a été révélatrice des fragilités psychologiques de notre société moderne. Comme en témoigne le remboursement par la Sécurité Sociale du recours à la psychothérapie, **nombre de nos concitoyens ont été impactés psychologiquement par les différents confinements.**

Ces fragilités se retrouvent dans l'environnement professionnel et peuvent se traduire par de véritables détresses humaines, nécessitant parfois une intervention médicale et présentant des risques psycho-sociaux pour l'entreprise.

Un des rôles du manager consiste à **identifier le plus tôt possible les cas pouvant poser problème afin d'être en mesure de les aider**. Cela l'amène à devoir **maîtriser les techniques d'écoute** active. Il doit savoir se rendre disponible pour comprendre sans a priori, ce que ses équipes pensent et ressentent. Il doit favoriser l'expression de chacun pour réagir d'une façon adaptée.

Cette compétence trouve un **terrain d'expression plus complexe qu'auparavant**. En effet, lorsque le présentiel était la règle, le contact direct permettait au manager, mais aussi aux collègues de capter des éléments diffus de l'état et du moral de chacun (niveau de fatigue, pessimisme exacerbé, changement brutal dans les modes d'interaction…). Cela est rendu plus difficile par le distanciel.

Pris entre les deux feux d'une fragilité croissante des équipes et d'un environnement moins propice à la détection des problèmes, le manager doit encore renforcer ses compétences de détection afin d'être à même d'initier une discussion, et de signaler ou solutionner les problèmes.

[120] Kbcrawl, Les signaux faibles : un point fort pour votre veille, novembre 2019

#5 Pour aller plus loin

Quid des autres soft skills ?

Dans une étude précédente réalisée par HTS, 11 soft skills avaient été identifiées comme importantes pour demain :

- l'apprentissage permanent
- la capacité d'adaptation
- la capacité d'analyse
- la coopération
- la transversalité
- la communication et l'impact
- le leadership
- la pédagogie
- l'aisance digitale
- la résolution de problèmes complexes
- la résilience et la capacité à rebondir

Les compétences comportementales identifiées avant crise restent pleinement actuelles même si le poids relatif de celles détaillées dans les paragraphes précédents a fortement augmenté.

D'une façon générale, l'importance des compétences interpersonnelles se confirme la capacité :

- à communiquer
- à coopérer en transversal et sans lien hiérarchique
- à évoluer dans des environnements complexes
- à s'adapter et à rentrer des logiques d'adaptation et d'apprentissage permanents

Nous reprenons brièvement ci-dessous les compétences que nous venons de citer :

Capacité d'analyse – Capacité à identifier, comprendre et utiliser une information donnée

Cette compétence reste invariable et indépendante du contexte où elle s'exprime. Son importance reste inchangée pour 81,8% des répondants à l'étude digitale qui la considèrent comme une des bases à l'exercice d'un métier quel qu'il soit.

Orientation résultats – Capacité à mener à bien ses missions avec rigueur et méthode et à travailler ses propres méthodes afin d'optimiser ses performances et sa proactivité

Cette compétence relève autant de l'état d'esprit que de l'action au quotidien. Plus de 70% des personnes interrogées considère que cette compétence a déjà été largement intégrée dans la culture des établissements. Elle reste essentielle mais résulte d'une évolution globale des mentalités

[21] Etude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019

Orientation clients – Capacité à comprendre, approfondir et anticiper les besoins des clients afin d'y répondre de la manière plus rigoureuse et optimisée possible

Thématique sans cesse réaffirmée comme étant la clef pour un secteur où la différentiation par l'offre est difficile et ou la compétence est rude. Considérée comme incontournable par les 2/3 deux tiers des personnes interrogées, elle reste pleinement d'actualité, particulièrement pour les du commercial.

Résolution de problèmes complexes – Capacité à identifier un problème, à le comprendre et à mettre en œuvre une solution détaillée pour le résoudre et être capable de l'anticiper s'il apparaît à nouveau

Dans la résolution de problèmes complexes, il y a deux dimensions : savoir identifier un problème, et savoir en percevoir la complexité. Un peu moins de 60% des répondants qui ont participé à l'enquête digitale estiment que c'est une compétence bien comprise et suivie dans les entreprises du secteur bancaire.

Capacité à capitaliser / formaliser l'information – Capacité à intégrer une information surabondante, multi source et souvent peu structurée afin de la rendre utile pour réaliser son travail au quotidien

Notre décennie est celle de la surabondance de l'information. En renforçant la multicanalité, la crise a encore accentué cette tendance. La capacité à prendre du recul par rapport à l'information disponible, à la synthétiser et à la formaliser devient d'autant plus clef que les collaborateurs est autonome dans son travail au quotidien.

Pédagogie – Capacité à transmettre ses savoirs et à se mettre à la hauteur de son interlocuteur

On observe un quasi-équilibre dans la considération de cette compétence. En effet, faire preuve de pédagogie est une Soft Skill essentielle, pour les collaborateurs comme pour leurs managers. De fait, elle va de pair avec les notions d'écoute active, d'empathie et de partage de connaissances, qui sont clefs pour l'ensemble des collaborateurs. La pédagogie apparaît comme étant tout de même un point d'attention dans certaines entreprises du secteur bancaire.

La question de l'évaluation des soft skills reste entière et très liée à la maturité de l'organisation.

Plusieurs personnes interviewées avouent ne pas encore bien comprendre comment intégrer concrètement la gestion des soft skills. Certains pensent même que les prendre en considération dans l'évaluation d'un collaborateur n'a que peu de sens d'un point de vue opérationnel.

> *"Quand j'ai parlé de prendre en compte l'intelligence émotionnelle, on m'a regardée comme un ovni. Ils n'en sont pas encore là du tout."*[121]
>
> Une responsable RH d'une banque

Compte tenu des constats que nous venons de faire, l'**ampleur du travail est non négligeable.** Il s'agit d'**opérationnaliser la notion d'évaluation et de développement des soft skills**. Ce n'est pas un chantier facile et **il ne peut être mené à bien sans un « embarquement » très large des managers**, qui eux aussi voient leur soft skills évoluer en profondeur.

[121] Entretien réalisé par HTS Consulting

Quid du recrutement aujourd'hui ?

Pendant longtemps, la qualification était un des seuls critères de sélection. Les recruteurs regardaient presque exclusivement l'expérience professionnelle et le diplôme.

Avec l'augmentation de la technicité des métiers, la thématique de la compétence est venue compléter cette approche il y a déjà quelques années, afin de s'assurer qu'au-delà des expériences, les savoir-faire clefs étaient acquis.

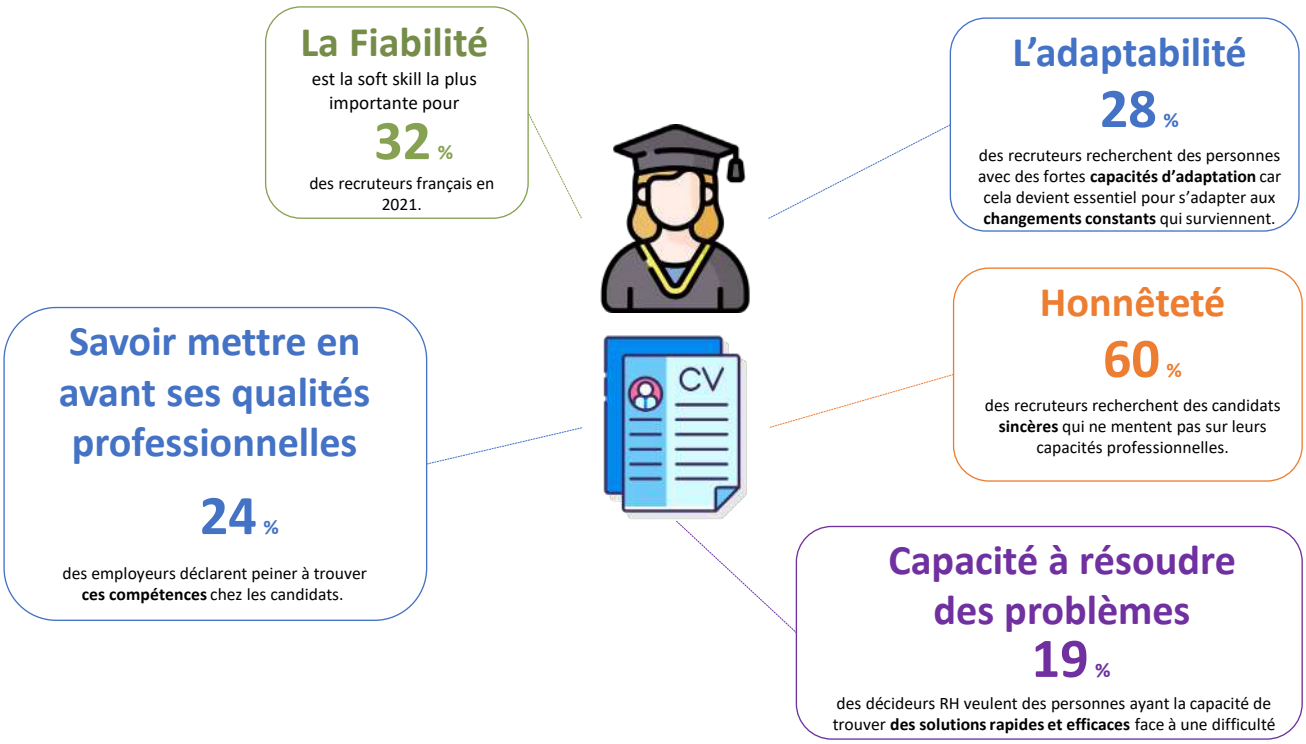
Les entreprises distinguent 3 types de compétences[122] :

1. **Les compétences dites « techniques » (Hard skills)**
   Elles regroupent un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisés dans le cadre de l'activité professionnelle : connaissance d'un secteur professionnel, maîtrise d'un logiciel, d'un outil, d'un process

2. **Les compétences dites « transverses »**
   Elles concernent des compétences plus globales comme le fait de savoir gérer un projet, un budget, de pouvoir s'exprimer dans un anglais opérationnel.

3. **Les compétences dites « comportementales » (soft skills)**
   Il s'agit de savoir-être considérés comme mobilisables dans un contexte professionnel donné (aisance relationnelle, contrôle émotionnel, ouverture d'esprit, etc.)

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES LES PLUS ATTENDUES PAR LES RECRUTEURS EN 2021



Source : Nouvelle vie professionnelle, 5 compétences les plus recherchés par les employeurs en 2021, Avril 2021

[122] Association pour l'emploi des cadres, L'identification des compétences dans le recrutement des cadres, décembre 2020

Aujourd'hui, le sujet dominant touche aux soft skills et aux compétences transversales.

Au-delà de leurs qualités techniques, les candidats les plus recherchés sont ceux qui disposent d'une réelle qualité relationnelle. Certains acteurs du secteur bancaire interviewés vont jusqu'à qu'à placer la barre très haut en affirmant que les soft skills sont prédominants par rapport aux hard skills.

> *Je peux embaucher quelqu'un qui n'a pas les compétences techniques et qui n'a pas fait de banque si la personne embarque, tracte-les autres*
>
> Un collaborateur d'une banque

De nouveaux mots fleurissent, tels que les « mad skills », qui représentent la capacité à exceller dans un domaine, à penser ''en dehors de la boite'' ou à être rebelle pour devenir ''innovateur''[123].

Les deux tiers des RH affirment convoiter ces compétences dites « transférables », aptitudes comportementales acquises tout au long de sa vie comme savoir travailler en équipe, prendre des décisions, etc.[124], même si certains concèdent que « quand le nombre de candidats pour un poste est élevé, on regarde les compétences techniques ».

Dans les faits et si on se place « au-delà » du discours, les compétences techniques liées au diplôme et aux expériences précédentes restent les premiers discriminants. Cependant **les soft skills sont indéniablement présents dans le choix final entre plusieurs candidats.** Ce constat, confirmé par une majorité de personnes interviewées, nuance à l'évidence l'idée selon laquelle « bientôt, on n'accordera plus de valeur au diplôme »[125], que d'aucuns pourraient trouver quelque peu hors sol…

Le poids donné aux compétences comportementales et transversales dépend naturellement du contexte

> *Quand on a beaucoup de candidats, on regarde les Hard skills. Quand on a peu de candidats, on se centre sur quelques compétences : capacité apprendre à apprendre, capacité à travailler en collectif, humilité, capacité à apprendre des autres, de ses erreurs, capacité à se remettre en question.* [126]
>
> Un DRH d'un grand groupe

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES QUI INFLUENT SUR L'ACCÈS ET LES CONDITIONS DE L'EMPLOI

Compétences valorisées par les recruteurs pour accéder à l'emploi	Compétences associées à la probabilité d'être en CDI	Compétences associées à la probabilité d'avoir un poste de cadre	Compétences associées à une plus forte rémunération
Travail en équipe Dynamisme Organisation Sens des responsabilités Initiative Innovation	Autonomie Ethique professionnelle Innovation Curiosité Minutie	Autonomie Communication	Autonomie Ethique Professionnelle Estime de soi Prise de risque Communication Persévérance

Source : Céreq, Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur, 2021

[123] Capital, Les Soft skills : c'est quoi exactement ?, juin 2020
[124] Nouvelle vie professionnelle, 5 compétences le plus recherchées par les employeurs en 2021, avril 2021
[125] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[126] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Néanmoins dans un monde qui change en permanence, qui admet des changements de plus en plus soudains et brutaux (hier la crise COVID, demain la crise climatique ou une autre…), les soft skills qui conditionnent la résilience et la capacité d'adaptation deviennent clefs, tant pour préparer l'avenir que pour gérer le quotidien.

Au-delà de l'affiliation à une filière, il s'agit sans doute de créer les conditions de leur développement au sein même des organisations car le « simple » recrutement de talents ne suffira pas.

> ***Le RH a un vrai travail : il a un panel de soft skills et il doit les affilier à la bonne filière.***[127]
>
> Un représentant syndical

Photo by Dean Mitchell - Getty images

[127] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

#6 En synthèse

Pour la majorité des répondants, la crise COVID **a permis de démontrer l'importance des soft skills** pour s'adapter à des environnements de plus en plus mouvants. Elle a concrétisé des concepts parfois perçus comme éloignés des réalités métier. Les grandes compétences listées avant crise restent ainsi d'actualité. L'**apprentissage permanent** (apprendre à apprendre) est unanimement reconnu comme **le pré-requis universel** pour développer l'employabilité des individus. Les compétences liées à la **capacité d'adaptation, au collectif et à la communication restent des incontournables** à renforcer aux côtés de 2 compétences dont on parlait moins en 2018 : **l'aisance digitale et la gestion du temps et des priorités.** Les compétences historiques comme l'orientation client ou résultat restent, par ailleurs, importantes pour l'exercice des métiers.

Le contexte de crise semble **avoir mis en retrait les compétences liées à la créativité, à l'intrapreneuriat et à l'innovation.** Elles sont aujourd'hui réservées à quelques métiers et **font rarement parties des socles communs de compétences transverses.**

Dans de nombreux métiers, les enjeux liés à la data et l'IA nécessitent l'acquisition d'un socle complémentaire de soft skills.

L'automatisation et la digitalisation des processus conduisent à **une production accrue de données.** Pour générer un maximum de valeur à partir de leurs données, les entreprises doivent diffuser la culture de la donnée en interne. Il s'agit de sécuriser la qualité de la donnée et son exploitation. La majorité des métiers deviennent ainsi peu à **peu acteurs du cycle de vie de la donnée. Les compétences data se diffusent progressivement au sein des organisations mais restent encore peu formalisées dans les référentiels internes.**

Enfin, avec le nouveau rôle du manager d'après COVID, les compétences managériales prennent de l'importance.

Les compétences managériales attendues avant la crise restent d'actualité. Elles s'expriment désormais dans un environnement hybride et dans un monde de plus en plus incertain. **Le rôle des managers dans la montée en compétences des équipes, en particulier sur les soft skills,** est unanimement reconnu. **Cette compétence est cependant encore peu maîtrisée par les managers.**

PARTIE 5

LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LES SOFT SKILLS : IDENTIFICATION, ÉVALUATION, FORMATION

Photo by PeopleImages- Getty images

Reconnaître les soft skills par la création de repères communs

Diversifier les dispositifs d'évaluation

Opérationnaliser la montée en compétences

#1 Reconnaître les soft skills par la création de repères communs

Installer un langage commun et l'illustrer par des cas métiers

Concernant le développement des soft skills, **la première difficulté est une question de vocabulaire.** Par nature les soft skills renvoient à des concepts qui peuvent paraître peu opérationnels voire déconnectés des réalités métiers. Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de soft skills existe depuis plusieurs années dans les entreprises. La majorité des grands groupes ont ainsi défini une liste de compétences comportementales et transversales plus ou moins précises et l'ont communiqué en interne.

Pourtant, si l'on fait le bilan des démarches compétences menées sur ces dernières années, beaucoup n'ont pas su ancrer les soft skills dans les pratiques RH et managériales.

Il en résulte une difficulté pour l'ensemble des parties prenantes à nommer ces compétences ou à se comprendre sur le sens des mots utilisés.

Cette absence de vocabulaire commun conduit bon nombre de managers à ne pas aborder ce type de compétences avec leurs collaborateurs. Ces derniers préfèrent évaluer l'atteinte d'un objectif de performance ou la maîtrise d'une connaissance car cela est plus concret et donc plus confortable à aborder. Enfin, l'amalgame entre personnalité et soft skills développé dans le chapitre 4 renforce ce sentiment d'inconfort et conduit une part importante des managers et des collaborateurs français à éluder le sujet lors des évaluations. Cette difficulté à nommer et à valoriser la notion même de soft skills est particulièrement présente dans le secteur bancaire.

L'analyse des référentiels internes de plus d'une trentaine de grands groupes permet d'observer que le terme de soft skills est utilisé principalement dans les groupes anglosaxons et sur internet. Les entreprises françaises utilisent plus les termes de « compétences comportementales et transversales » ou de « savoir-être et savoir-faire ».

Si l'utilité d'un référentiel de compétences techniques ou métiers fait l'objet de multiples débats dans la sphère RH, on observe que la pratique du référentiel de compétences de soft skills est aujourd'hui largement installée au sein des DRH. On note cependant des difficultés d'appropriation par le terrain. Celles-ci peuvent s'expliquer par 4 éléments :

1. **Absence de définition des concepts utilisés**
   L'entreprise communique une liste de compétences clefs mais ne précise pas les termes et n'illustre pas les comportements attendus

2. **Absence d'utilisation des soft skills dans les process RH**
   L'évaluation et les revues de personnelles sont exclusivement basées sur la performance ou les hard skills. Les collaborateurs n'entendent jamais parler de leurs soft skills

3. **Absence d'opérationnalisation des soft skills dans le contexte métier**
   La compétence comporte bien une définition et une illustration des comportements attendus mais les opérationnels ne parviennent pas à l'opérationnaliser dans leur métier

4. **Nombre de compétences trop important**
   L'entreprise communique un trop grand nombre de soft skills. Les équipes ne s'approprient pas le modèle car il est trop complexe/trop détaillé.

Les établissements bancaires ont pour la plupart des référentiels comportant pour chacune des soft skills :

- **Un intitulé** – par exemple « avoir de l'impact », « capacité à transmettre son savoir », « Collectif et synergies » ...
- **Une définition** – par exemple « Capacité à transmettre son savoir : Partager et expliquer ses connaissances et ses expériences d'une manière structurée et cohérente pour permettre à d'autres de les mettre en pratique.»
- **Une description des comportements attendus** – par exemple pour « Capacité à transmettre son savoir » : « Rédiger un manuel d'utilisateur de processus afin de documenter ses connaissances » ; « Assurer que son remplaçant est au courant des dernières évolutions de la situation » ; « Transmettre son expertise aux autres collaborateurs ». Ces comportements sont proposés et peuvent être adaptés ou non par les métiers en fonction des groupes.

Certains vont jusqu'à préciser ce qui est attendu par niveau de maîtrise de la compétence. Cela permet de mieux matérialiser la progression sur la compétence.

EXEMPLE DE GRILLE DE COMPORTEMENT POUR LA COMPÉTENCE "CAPACITÉ À TRANSMETTRE SON SAVOIR"

NOVICE	INTERMEDIAIRE	AVANCÉ	EXPERT
Je sais me rendre spontanément disponible pour aider un collègue sur un sujet que je maîtrise.	Je sais être pédagogue et donner des explications de façon claire et accessible.	Je sais accompagner un collègue dans la durée pour développer une ou plusieurs compétences. Je sais transmettre mon savoir et accompagner un collègue dans sa mise en œuvre (mentorat,...).	Je sais expliquer et adapter, quel que soit le public, les thématiques complexes sur lesquelles je travaille.

Pourtant, seuls 1/3 des contributeurs à l'enquête issus du secteur bancaire affirment connaître l'existence du référentiel de compétences interne.

Les soft skills doivent par ailleurs être ancrées dans les activités des métiers. Cette incontournable contextualisation pratique permet d'éviter d'être « **hors sol** » **et renforce la crédibilité** d'une approche « soft » auprès des différents métiers.

> *Il faut contextualiser au métier. Cela n'est pas nouveau. On nous demandait déjà, il y a 10 ans de choisir 3 soft skills et 3 hard skills par métier et de les contextualiser dans nos missions lors de notre évaluation.*[128]
>
> Un collaborateur d'une banque

La pratique des grilles d'observation/faits observables se développe dans certains métiers de la banque. 58% des répondants à l'étude indiquent ainsi qu'elle se pratique pour constater la mise en œuvre des soft skills en situation professionnelle et évaluer le niveau de maîtrise. Cette pratique n'est pas nouvelle puisqu'elle est utilisée depuis plus de 20 ans dans de nombreux grands groupes pour accompagner le déploiement homogène de gestes métiers ou postures de service. Elle est aujourd'hui **remise au goût du jour par le déploiement d'applicatifs facilitant l'analyse des observations.**

58%
des répondants* indiquent que les grilles d'observation sont utilisées pour constater la mise en oeuvre des soft skills

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[128] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs soft skills

L'un des prérequis au développement des soft skills est la prise de conscience par l'individu de ses atouts et axes de progrès.

> ***En matière de soft skills, vous n'obtiendrez aucune montée en compétences si vous ne vous assurez pas que la personne a conscience de ce qu'elle doit améliorer. La conscience de soi est incontournable pour développer son savoir être et ses savoir-faire.***[129]
>
> Un dirigeant d'une banque

Le potentiel d'apprentissage de l'individu est, en effet, plus fort lorsqu'il est généré de l'intérieur. Cette prise de conscience permet de mieux comprendre ses éventuels biais personnels et d'initier plus facilement un changement de posture. Cette dernière s'appuie sur un **cheminement personnel qui prend du temps et se construit au fil des expériences.**

Des dispositifs permettent d'accompagner et de développer cette « conscience de soi » :

1. **Les mécanismes d'évaluation des soft skills**
   Présentés en annexe, sont autant de leviers qui permettent de développer cette compétence. On observe par ailleurs que la pratique du self-assessment (auto-positionnement) renforce l'impact des autres dispositifs d'évaluation car elle crée les conditions de la réflexion personnelle nécessaire à la prise de conscience individuelle. Cette pratique doit être intégrée au maximum en amont des autres dispositifs d'évaluation pour développer la conscience de soi. Idéalement, un temps doit être aménagé pour permettre aux collaborateurs de la réaliser dans de bonnes conditions.

2. **Des dispositifs pédagogiques permettent de décrypter et analyser ses propres comportements.**
   « Le développement de la réflexivité en formation peut se baser sur l'analyse d'expériences passées, soit professionnelles, soit personnelles, pour faire ressortir des situations récurrentes, qui ne demandent qu'à être analysées pour être transformées en apprentissage».[130] Ces techniques prennent des formes multiples comme des ateliers de codéveloppement ou des mises en situation (parfois filmées) avec débriefing.

3. **L'accompagnement managérial**
   Il permet, au quotidien, de faire lien et de valoriser les compétences individuelles. Le manager est clef en tant que référent, pour aider et inciter les collaborateurs à identifier ces dernières. Il est le mieux placé pour s'appuyer sur des faits observables permettant d'objectiver les compétences et de les opérationnaliser dans un contexte métier.

L'enjeu est si important que **certains établissements considèrent la conscience de soi comme l'une des compétences stratégiques** à développer rapidement au sein des équipes. Cette compétence auparavant incluse dans l'apprentissage permanent (apprendre à apprendre) apparaît ainsi en tant que tel dans le nouveau référentiel d'un des établissements rencontrés.

[129] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[130] HBR, Soft skills : le défi d'être soi, octobre 2010

Outiller et accompagner les Managers

Comme indiqué dans le chapitre 4, le Manager est de plus en plus appelé à développer les compétences de son équipe. **Ce rôle de « manager coach » sous-entend une capacité à observer ses équipes, débriefer et échanger avec elles sur cette base pour valoriser leurs atouts et axes de progrès et mettre en place un plan de développement individualisé.**

Dans cette optique, il est important d'outiller les managers en :

- les formant pour qu'ils sachent identifier les besoins en compétences des collaborateurs et les faire monter en compétences
- leur fournissant des outils pour suivre l'évolution des équipes (grilles de suivi et d'évaluation, aide à la création et au suivi des plans de développement individualisés…)

Sensibilisation et formation des Managers

La majorité des entreprises incluent aujourd'hui des formations liées au développement à l'accompagnement des individus dans leurs parcours de formation managériaux. Avec la pandémie, ces sujets ont été moins abordés. Les formations au management à distance et à la prévention des risques psychosociaux ont été priorisées pour faire face à l'actualité.

L'analyse de l'offre de formation sur ce sujet, permet d'identifier 5 domaines sur lesquels former les managers pour qu'ils puissent mieux accompagner le développement des Soft skills de leurs équipes.

- Analyser la situation et les améliorations souhaitées
- Encadrer la démarche de montée en compétences
- Fixer des objectifs et organiser le temps d'accompagnement
- Accompagner le collaborateur dans son processus de montée en compétences
- Inciter à l'action et faire face aux résistances

Pour favoriser l'acquisition de ces pratiques, une approche en 5 étapes est à privilégier :

1. **Quizz permettant de faire le point sur ses compétences**
2. **Acquisition des outils et méthodes (savoir)**
   Pour les managers qui ne maîtrisent pas les notions de base, e-learning permettant de revoir ces notions
   Pour tous les managers, formation en présentiel ou en classe virtuelle avec échanges sur des cas concrets rencontrés par chacun des participants
3. **Mise en situation accompagnée par un formateur ou accompagnateur**
4. **Mise en pratique avec ses équipes**
5. **Evaluation digitale des acquis**

[21] Etude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019

Les mises en situation sont généralement intégrées à la session présentielle ou à la classe virtuelle. Elles permettent de mettre en pratique les outils et méthodes abordés par le formateur et d'assurer une meilleure appropriation. Cette phase de mise en situation peut être complétée par des mises en situation à distance avec du **coaching digital ou télé-coaching ou coaching virtuel.** Cela permet à des managers d'être accompagnés sur plusieurs semaines à hauteur de 1 à 2 heures par mois.

La phase de mise en pratique peut être accompagnée par un dispositif d'accompagnement basé sur l'observation du Manager en situation par un tiers. Ce dernier est outillé d'une grille de faits observables qui lui permet de constater ou non la mise en œuvre de la compétence par le manager. Pour faciliter l'observation, les faits observables sont regroupés autour de situations managériales clefs comme le feedback ou l'entretien compétences. Suite à l'observation, le manager est invité à renseigner la grille de faits observables et à répondre simplement s'il a fait ou non l'action ou l'étape attendue. Il débriefe ensuite avec son observateur en comparant les réponses de chacun. Cela permet d'échanger sur la manière d'aborder les moments clefs de l'accompagnement managérial et les éventuelles difficultés rencontrées. L'observateur peut être un RH, un animateur, un formateur ou un coach.

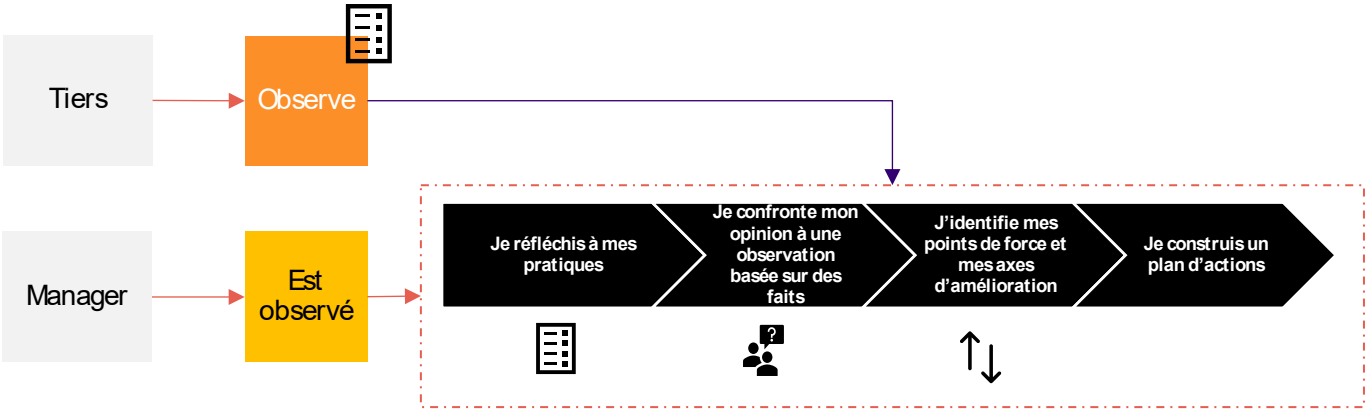
Zoom sur le coaching à distance[131]

Le coaching à distance se développe depuis plusieurs années. Il représentait déjà 30% de tous les services de coaching dispensés en 2019. La crise sanitaire a accéléré cette tendance. Cette pratique s'est professionnalisée pour s'adapter à la visio et maintenir l'attention du participant à distance. Comme le souligne Muriel Cauvin, coach au sein de la formation Programme Manager de l'EDHEC Online « intuitivement, on pourrait craindre qu'à distance le coaching perde en impact et que l'écran joue le rôle de filtre émotionnel, en créant une trop grande distance avec le participant. En réalité, le seul véritable prérequis à un coaching efficace à distance est technique : il faut s'appuyer sur un outil de visioconférence stable. Si l'image est nette et le son clair, le lien se crée ».

Le coaching à distance présente des avantages pratiques et financiers qui permettent son utilisation auprès d'une population plus large que celle qui pouvait auparavant bénéficier d'un coaching en présentiel. Par ailleurs, le coaché se livre plus facilement car il se sent moins vulnérable derrière son écran. La satisfaction des coachés à distance par rapport à en présentiel ne semble pas impactée. Se trouver dans la même pièce est, cependant, parfois, indispensable. Ainsi le coaching blended (combinaison de coaching en présentiel et en distanciel) semble la solution la plus optimale car elle allie les avantages des deux approches.

[131] EDHEC, Coaching à distance vs Coaching en présentiel : quelles différences, et quels avantages ?, février 2021

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT BASÉ SUR L'OBSERVATION DU MANAGER EN SITUATION



Grille sous format digital permettant de comparer facilement les réponses apportées par l'observateur et le manager

EXEMPLES DE FAITS OBSERVABLES POUVANT ÊTRE UTILISÉS POUR ACCOMPAGNER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES MANAGERS SUR LA RÉALISATION D'UN FEEDBACK

FAITS OBSERVABLES	FAIT	PAS FAIT
Débuter les entretiens avec des éléments positifs et des succès		
Débuter les entretiens avec des éléments positifs	☐	☐
Insister sur le(s) progrès	☐	☐
Être dans une logique d'échange constructif		
Donner la parole au Collaborateur (minimum 70%) : écoute active	☐	☐
Donner du sens à l'échange en coconstruisant le plan d'actions	☐	☐
Être orienté client (vision client en priorité)	☐	☐
Être factuel	☐	☐

Outils mis à disposition des Managers

Plusieurs outils peuvent aider les Managers à accompagner le développement de leurs équipes. L'une des bonnes pratiques est de **proposer des outils ou des méthodes pour chacune des compétences liées à la posture du « Manager Coach ».** Cette approche est plus ou moins utilisée en fonction de la culture managériale des entreprises.

EXEMPLES D'OUTILS ET DE MÉTHODES POUVANT ÊTRE UTILISÉS POUR FACILITER L'ACQUISITION ET LA MISE EN OEUVRE DES COMPÉTENCES DE SON ÉQUIPE

Détail des acquis	5 outils à disposition	
Analyser la situation et les améliorations souhaitées	Pratiques du feedback	1
Encadrer la démarche de montée en compétences	Grille RPBDC (définition Réel, Problème, Besoin, Demande, Contractualisation)	2
Fixer des objectifs et organiser le temps d'accompagnement	Plan de développement individualisé	3
Accompagner le collaborateur dans son processus de montée en compétences	Méthodes d'écoute active et de reformulation	4
Inciter à l'action et faire face aux résistances	Processus d'accompagnement au changement	5

Le Feedback est unanimement reconnu comme une méthode efficace pour **reconnaître et développer les compétences des collaborateurs. Basé sur une observation,** il permet au manager ou à un observateur neutre d'opérationnaliser l'évaluation des soft skills en s'appuyant sur des faits observés. Il aide le collaborateur à **mieux comprendre ses atouts et axes de progrès.** Le Feedback est généralement utilisé de façon très régulière (tout au long de l'année), et concerne l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Trois approches cohabitent au sein des entreprises :

1 **Feedback non tracé**
Observation libre par le manager (absence de saisie dans un Système d'Information).

2 **Feedback simplifié**
Observation libre par le manager. Saisie des idées clés (500 caractères maximum) avec ou sans fonctions permettant de saisir rapidement les informations (like ou étoiles sur des compétences ou actions). Ces 2 types d'observation libres sont utilisés dans le secteur bancaire.

3 **Feedback outillé**
Observation guidée par une grille d'observation organisée autour des compétences clés. La grille est souvent liée à une activité clé du métier comme l'entrée en relation, l'entretien client, l'animation d'une réunion d'équipe, le feedback managérial, ...

> *Nous avons un outil permettant de rentrer 400 mots pour faire 3 à 4 phrases de feedback au fil de l'eau. Ces commentaires sont ensuite utilisés lors de l'entretien annuel. Le feedback doit être une opportunité de développer des compétences.*[132]
>
> Un collaborateur d'une banque

> *Nous nous appuyons sur nos animateurs pour observer les managers et les conseillers en situation et les aider à progresser sur leurs postures managériales et client. Les séances d'observation et de débriefing sont outillées par une plateforme digitale. C'est indispensable pour les aider à échanger sur des faits, piloter la montée en compétences et s'assurer que les plans d'accompagnement sont suivis dans le temps.*[133]
>
> Un responsable RH d'une banque

La grande majorité des entreprises reconnaissent aujourd'hui les bénéfices du feedback et incitent leurs managers à le mettre en œuvre. **Pourtant, une partie des interlocuteurs rencontrés regrette que la qualité du feedback soit très dépendante de la maturité managériale** du manager. Comme le souligne une des conseillères rencontrées dans le cadre de l'étude, certains managers ne savent pas réaliser un feedback et transforment l'exercice en une revue des résultats de vente.

> *On a des feedbacks toutes les semaines mais on ne parle que des chiffres. Il ne me fait pas de retour sur le reste, sur la manière d'accompagner les clients et de les fidéliser par exemple. Ça n'a pas d'intérêt.*[134]
>
> Une collaboratrice d'une banque

Face à ce constat, plusieurs établissements testent actuellement des outils basés sur les faits observables ou le feedback simplifié.

> *On ne peut pas demander aux managers de faire des feedbacks sans les accompagner. Il faut outiller les managers.*[135]
>
> Un directeur RH de Banque

[132] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[133] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[134] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[135] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

L'un des autres freins révélés par l'étude est la croyance selon laquelle le feedback et le développement des soft skills sont réservés aux jeunes qui débutent.

> ***Mon manager le fait pour les petits nouveaux. J'ai 4 ans d'expérience, je n'ai plus besoin de ça.***[136]
>
> Une collaboratrice d'une banque

Cela amène certains groupes à inscrire la compétence **« Savoir accueillir et donner un feedback »** comme l'une des compétences stratégiques à développer par tous les collaborateurs.

L'outillage des managers s'est par ailleurs renforcé sur la dimension fixation d'objectifs de développement et suivi des plans d'actions grâce à la généralisation du Plan de Développement Individualisé. Ce dernier est de plus en plus réalisé sur des applicatifs digitaux ce qui facilite le suivi des plans d'actions et de la montée en compétences. Ces solutions permettent aux managers de trouver plus facilement les formations ou actions de développement adaptées aux enjeux de montée en compétences du collaborateur.

[136] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Photo by Thomas Barwick- Getty images

#2 Diversifier les dispositifs d'évaluation

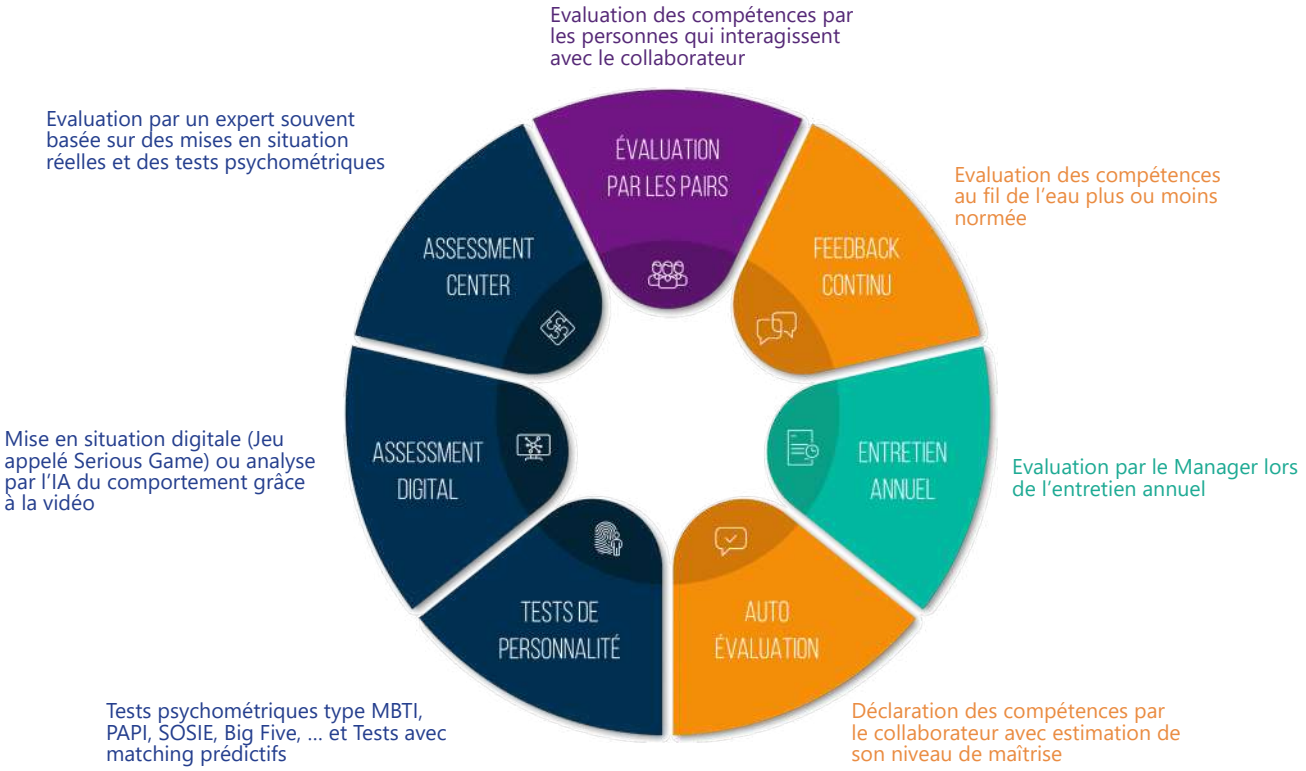
S'appuyer sur l'ensemble des outils disponibles

> ***On n'assiste pas réellement à une révolution de la prise en compte des soft skills dans les évaluations, mais plutôt à une accélération.***[137]
>
> Une responsable RH d'une banque

Différentes méthodes permettent d'évaluer les soft skills. L'analyse des pratiques internes des entreprises croisées avec les offres des start-up, de cabinet RH et de fournisseurs de logiciels permet de regrouper les méthodes autour de 7 pratiques présentées en annexes du présent document :

- l'entretien annuel de compétences
- l'évaluation par feedback (non tracé, simplifié ou outillé)
- l'auto- évaluation
- l'Assessment Center
- l'évaluation par les pairs (360°, badges)
- les tests psychométriques
- l'Assessment digital (Serious Game ou Jeu de mise en situation, entretien vidéo différé).

LES 7 PRINCIPAUX TYPES D'ÉVALUATION DES SOFT SKILLS OBSERVÉS AU COURS DE L'ÉTUDE



[137] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

L'articulation de ces dispositifs permet de suivre et de fiabiliser l'appréhension des compétences comportementales et transversales en croisant les sources. Elle permet de corriger les éventuels biais inhérents à chacun des dispositifs disponibles.

Pourtant, comme l'ont souligné la majorité des participants à l'étude tous secteurs confondus, **les entreprises limitent encore trop souvent l'évaluation des soft skills à l'entretien annuel.**

La transformation du processus d'évaluation, initiée depuis quelques années, semble ne pas avoir été menée à son terme dans toutes les entreprises et, en particulier, dans celles du secteur bancaire.

Plusieurs entreprises avaient en effet largement communiqué, il y a une dizaine d'années, sur l'abandon de l'évaluation annuelle de leurs salariés.

Microsoft y a par exemple renoncé en 2005 et General Electric en 2015[138]. Ces entreprises justifiaient alors l'abandon de l'entretien annuel par le fait **qu'il ne correspondait plus à leur réalité**. Les cycles devenant beaucoup plus courts qu'auparavant, la périodicité annuelle paraissait ainsi **décorrélée des rythmes de l'entreprise**. De surcroît, cela ne correspondrait plus, selon elles, aux attentes des collaborateurs, et notamment des **nouvelles générations désireuses de feedbacks réguliers** prenant mieux en compte le travail d'équipe.

Les limites de l'évaluation des soft skills uniquement basée sur l'entretien annuel ont largement été abordées par les contributeurs à l'étude qui pointent la **nécessité de l'inclure dans un dispositif d'évaluation plus fréquent et plus diversifié**. Certains managers ont tendance à n'utiliser que les 3 derniers mois avant l'entretien comme seule base de la discussion.

> ***"L'entretien annuel peut présenter un biais assez important : le manager a tendance à ne se concentrer que sur les 3 derniers mois avant l'entretien."***[139]
>
> Un responsable RH d'une banque

L'entretien compétence est par ailleurs, dans certains établissements, réalisé en même temps que l'entretien performance ce qui crée des travers.

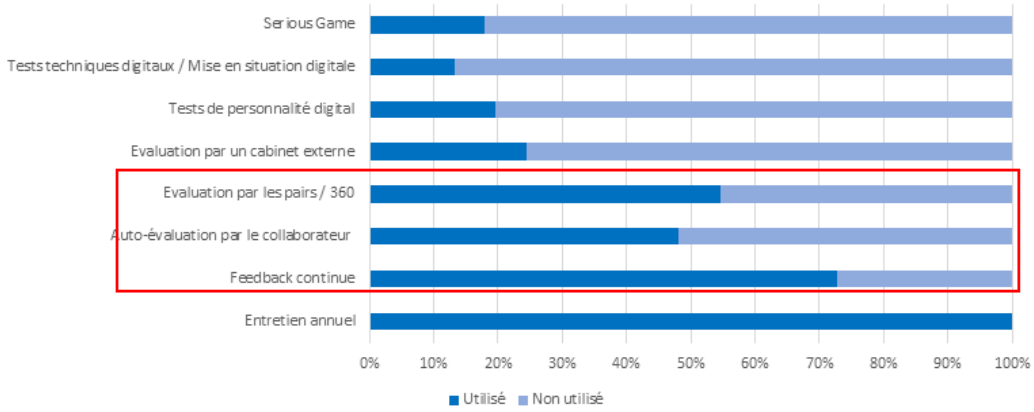
> ***"Aujourd'hui, on évalue la compétence au travers de l'EAI ce qui l'associe à la prime. Du coup, les managers sont peu objectifs sur le niveau de compétences car ils ne veulent pas défavoriser le collaborateur."***[140]
>
> Un responsable RH d'une banque

L'étude révèle, cependant, que les entreprises diversifient actuellement les dispositifs d'évaluation sur le poste.

3 outils sont ainsi utilisés en complément de l'entretien de compétences :

- Le feedback continu (72% des répondants)
- L'évaluation par les pairs/360 (55% des répondants)
- L'auto-évaluation (48% des répondants)

QUELLES SONT LES MÉTHODES D'ÉVALUATION UTILISÉES DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Source : Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[138] HTS Consulting, Accélérer ou disparaitre, mars 2019

[139] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[140] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

La combinaison privilégiée par la majorité des acteurs rencontrés s'appuie sur le triptyque « Auto-évaluation – Feedback – Entretien annuel de compétences » :

- **Tout au long de l'année des feedbacks réguliers,** plus ou moins outillés, permettent une évaluation régulière des compétences. Le manager peut réutiliser l'ensemble des informations échangées pendant les sessions de feedback pour alimenter son analyse lors de l'entretien annuel.
- **En amont de l'entretien, et dans certains dispositifs en amont du feedback, l'auto-évaluation des collaborateurs** permet au collaborateur de réfléchir à ses propres compétences et lui permet d'être mieux préparé lors de l'entretien annuel.

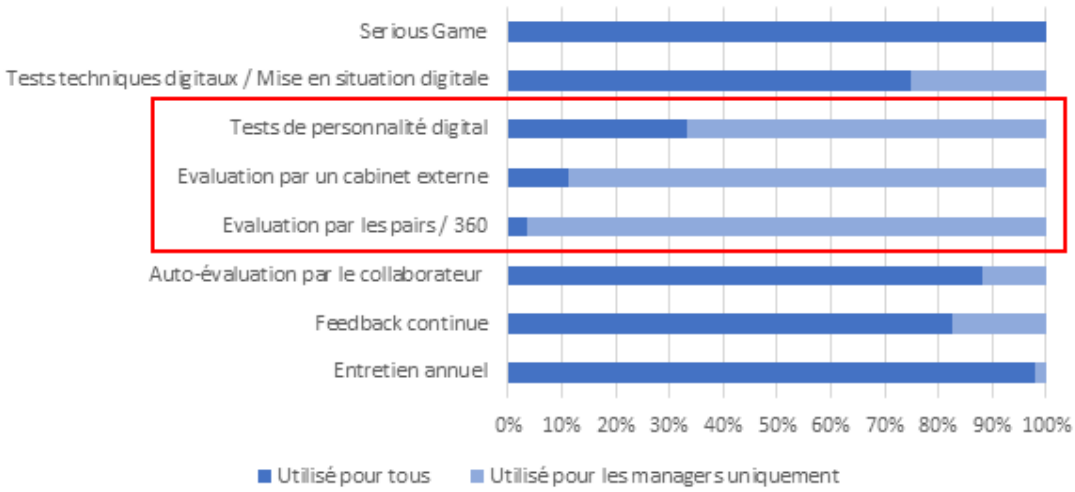
L'évaluation par les pairs sous forme de 360° ou de badges complète, dans certains cas, le dispositif. Ce type d'évaluation est plus répandue dans les groupes de culture anglo-saxonne.

> *Un système d'évaluation miroir (180°) a également été mis en place, sur le modèle du 360°. Les collaborateurs évaluent leurs managers, puis le manager revient vers ses équipes afin de leur demander des explications.*[141]
>
> Un salarié d'un grand groupe pharmaceutique

Dans le secteur bancaire, ce type d'évaluation est surtout utilisé pour évaluer les managers. Les entreprises privilégient alors des questionnaires 360 classiques avec feedback par un professionnel formé.

D'autres dispositifs viennent renforcer l'évaluation des **compétences managériales** comme l'évaluation par un cabinet externe et les tests psychométriques. Ces techniques sont souvent utilisées sous la forme d'un **assessment center.** Cela permet d'établir un plan de développement individualisé et d'accompagner les managers dans leur monter en compétence.

POUR QUI LES MÉTHODES D'ÉVALUATION SONT-ELLES UTILISÉES ?



Source : Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[141] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Certains groupes testent actuellement le déploiement à grande échelle de **tests psychométriques** en offrant la possibilité à tous de passer un test. Pour limiter la lourdeur et le coût financier, le débriefing par un professionnel est possible, sur demande, du collaborateur, mais pas systématique. Cette approche des tests psychométriques sans débriefing laisse sceptique l'un des contributeurs à l'étude issu d'un grand groupe international qui déploie cette approche actuellement en France :

> ***Honnêtement, vous croyez vraiment qu'on va aider les collaborateurs à s'approprier leurs soft skills en leur renvoyant une rosace avec un rapport de 10 pages. L'intérêt de ces tests est dans le débriefing par un professionnel formé.***[142]
>
> Un salarié d'un grand groupe international

Une autre option intéressante déployée au sein d'un groupe BTP est l'exploitation de ce type de tests dans le cadre de formation

> ***Nous utilisons un test américain qui permet à chacun de prendre conscience de ses atouts. Cela permet au formateur d'aider le collectif à mieux comprendre les atouts de chacun pour gagner en fluidité et en efficacité. On va bien au-delà de l'approche simplifiée avec les 4 couleurs qu'on utilisait avant et qui aboutissait à mettre les gens dans des cases trop simplistes.***[143]
>
> Un salarié d'un groupe BTP

La complémentarité entre les différentes méthodes d'évaluation est essentielle : les entreprises doivent diversifier la façon dont elles évaluent les soft skills des collaborateurs pour limiter les biais inhérents à chacune des méthodes existantes. Chaque évaluation doit pouvoir servir de base à une autre, ou permettre d'appuyer ses résultats. L'articulation des dispositifs permet de suivre et de **fiabiliser l'appréhension des compétences des collaborateurs en croisant les sources.** Elle permet par ailleurs d'ancrer la montée en compétence dans le temps.

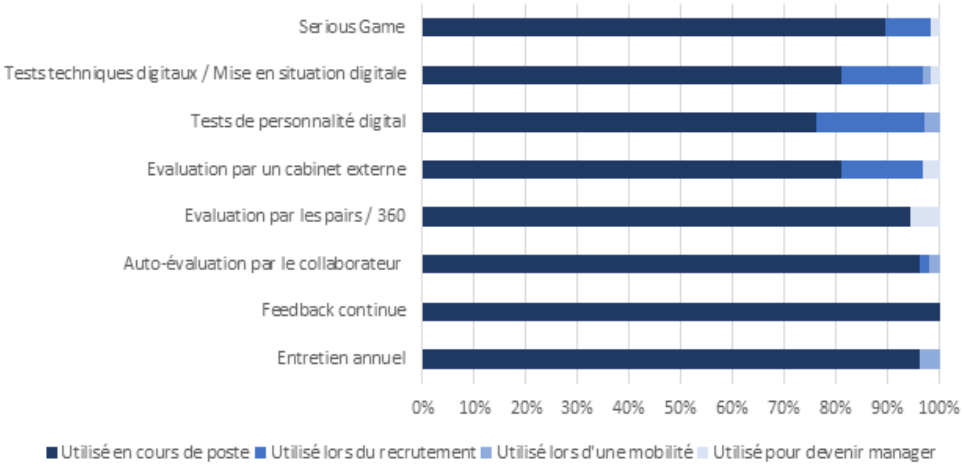
[142] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021
[143] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Adapter les dispositifs en fonction de l'expérience du collaborateur

Chaque dispositif **doit être adapté en fonction du moment de l'évaluation et du type de collaborateur que l'entreprise souhaite évaluer**. Il convient d'intégrer les **différences de maturité dans le métier** (junior/senior), de **position du collaborateur dans la hiérarchie** (on distinguera le top manager du manager, et le manager des membres de son équipe), de la **nature et de type de métier exercé.**

Les dispositifs d'évaluations utilisés sur le poste, présentés ci-dessus, sont adaptés à 3 occasions :

- **Le recrutement**
  Les dispositifs mobilisent des techniques plus innovantes
- **La mobilité**
  Les tests psychométriques sont plus utilisés
- **Le passage manager**
  Le manager est évalué par les dispositifs utilisés pour évaluer les compétences managériales développés précédemment



Source : Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Des méthodes d'évaluation plus diversifiées et innovantes lors du recrutement

Les dispositifs mis en place lors des recrutements se sont diversifiés ces dernières années sous le double effet de l'innovation RH et des tensions sur certains profils. Les entreprises sont par ailleurs plus à l'aise pour tester de nouvelles méthodes sur des candidats externes que sur leurs collaborateurs.

D'après l'enquête digitale, les entreprises du secteur bancaire ont tendance à utiliser davantage, lors du recrutement, les **tests de personnalité digitaux** (25,5% des répondants), ainsi que les **tests techniques / de mise en situation digitale** (18,2% des répondants). Ces résultats sont confirmés par les entretiens qualitatifs que nous avons pu mener. En complément, **la pratique du CV Vidéo se développe**. Elle permet aux recruteurs d'aller au-delà du CV pour valoriser dès la sélection amont, la posture digitale du candidat et sa capacité à communiquer.

Les techniques de gamification sont de plus en plus utilisées[144]. Les entreprises font ainsi appel à des startups spécialisées dans la conception de jeux vidéo cognitifs censés stimuler la réflexion et la créativité des candidats. JPMorgan Chase utilise ainsi les jeux vidéo pour le recrutement de certains profils juniors[145]. Ces jeux sont développés par une startup capable de les adapter aux besoins de l'entreprise avec laquelle elle travaille. Elle livre une solution d'évaluation « clé en main » et personnalisée pour chacun de ses clients. Les jeux s'appuient sur une analyse comportementale poussée, faisant intervenir les principes de la neuroscience. Accenture et Unilever utilisent également cette solution. **D'autres décident de créer leur propre méthode d'évaluation gamifiée, à l'image de L'Oréal qui s'appuie sur un Serious Game nommé « Reveal[146]», développé en interne .**

La gamification de l'évaluation des compétences comportementales et transversales lors du recrutement se développe également hors du digital, avec l'utilisation des Escape Game ou de jeux de mise en situation.

C'est le choix qu'a fait le cabinet de conseil et d'audit PwC, en demandant à ses candidats de travailler en équipe sur la résolution d'un Escape Game, en 30 minutes, lors des sessions de recrutement[147.] Le jeu permet d'évaluer la façon dont les candidats gèrent la résolution de problèmes complexes, le stress, mais aussi la manière dont ils communiquent, s'organisent et sont capables de travailler en équipe, même avec des personnes qu'ils ne connaissent pas (à savoir les autres candidats). La mise en situation est, par ailleurs, utilisée dans l'industrie et l'énergie pour recruter des techniciens depuis plusieurs années. Avec le COVID, certains groupes testent la digitalisation des mises en situation auparavant réalisées en présentiel.

> ***"On recrute nos techniciens sans CV. Ce que l'on cherche ce sont des profils en capacité de trouver des solutions et d'assembler des pièces conformément à un plan. Du coup, en présentiel, on leur faisait manipuler des legos. Avec le COVID, on a reproduit les tests avec le digital. On le teste actuellement en Belgique."***
>
> Une responsbale RH d'une entreprise d'un autre secteur

25,5%
des répondants* indiquent utiliser les tests de personnalité digitaux lors du recrutement

*Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[144] Changethework, La Gamification en entreprise : un gage de réussite ?, novembre 2018
[145] Capital, JP Morgan teste un outil de recrutement basé sur les jeux vidéos, mars 2019
[146] SlideShare, L'Oreal – Gamification in HR, février 2017
[147] Changethework, Escape Game de recrutement, juillet 2018

Focus : Le recrutement sans CV

En 2019, Pôle Emploi estimait que 40 000 à 50 000 personnes étaient recrutées chaque année en France[148] sans analyse de leur curriculum vitae par leur recruteur. Cette approche permet d'élargir le vivier de candidats en remplaçant l'analyse des expériences d'un CV par la valorisation des compétences comportementales et transversales en situation. Le recrutement sans CV limite, par ailleurs, l'influence de la première impression laissée par un CV[149] écrit. Elle facilite la valorisation des compétences transférables et « n'enferme » pas les candidats dans leurs expériences passées. Elle favorise l'égalité des chances et la diversité.

Le CV classique est remplacé par une mise en situation réelle du candidat plus ou moins proche du poste à pourvoir (résolution d'un cas pratique seul ou à plusieurs, écriture de lignes de codes pour un développeur, ...). Ces mises en situation permettent d'établir une liste de candidats qui seront ensuite vus en entretien comme dans un processus classique. Les responsables RH[150] qui utilisent cette méthode estiment qu'elle permet d'« accélérer drastiquement le parcours de recrutement ». Il est ainsi finalisé en un à deux jours dans certaines entreprises.

Plusieurs start-ups proposent aujourd'hui des solutions de recrutement sans CV permettant d'élargir le vivier de candidatures analysées. Trois approches, basées sur la réponse à des questions de pré-sélection, cohabitent :

- Les tests d'aide à la valorisation des compétences et des appétences,
- Le CV Vidéo avec ou sans préanalyse par une solution d'Intelligence Artificielle,
- Les candidatures vocales

Cette méthode de pré-sélection des candidatures est fortement plébiscitée pour les métiers ne nécessitant pas de compétences métiers. Pour les métiers plus techniques, elle permet d'identifier des candidats qui pourront être formés par l'entreprise ou apporte un éclairage complémentaire à l'analyse des Hard skills. Elle facilite par ailleurs l'analyse des candidatures pour les stages et les apprentissages.

Des dispositifs adaptés pour accompagner la mobilité

L'évolution des métiers conduit les entreprises à adapter les dispositifs d'évaluation pour mieux accompagner la mobilité, en particulier, en cas de reconversion professionnelle. Les enjeux sont importants car les directions se retrouvent confrontées à des managers qui ne parviennent pas à trouver de candidats pour des postes ouverts sur des métiers en tension tout en ayant des viviers de collaborateurs, dont les métiers évoluent fortement, à repositionner en interne.

La pratique des **revues de personnel** (people review) est largement installée. Certains groupes l'ont faite évoluer pour qu'elle prenne mieux en compte les soft et Hard skills des collaborateurs en installant une **revue des compétences en complément d'une analyse des résultats obtenus sur le poste**. Les échanges sont facilités par l'utilisation de **solutions de cartographies de compétences** qui fournissent une visualisation des compétences du collaborateur.

En complément de ces dispositifs, les conseillers carrières ou RRH accompagnent les collaborateurs dans leur mobilité. Ils s'appuient de plus en plus sur les **profils de compétences et d'appétences des collaborateurs** pour préparer les entretiens mobilité. Ils sont de plus en plus nombreux à inciter les candidats à effectuer des tests psychométriques pour compléter leur analyse du profil et nourrir les échanges avec les collaborateurs concernés. Certains utilisent, par ailleurs, des **tests psychométriques** avec un calcul prédictif de réussite sur le poste cible.

Sur les **métiers en tension**, certains groupes cherchent à créer des vocations en mettant en valeur ces métiers et en créant des **tests d'appétence basés sur les soft skills mobilisées sur le métier.** Les candidats intéressés peuvent passer ces tests et valider qu'ils disposent des soft skills nécessaires pour ces métiers, les conseillers carrières les reçoivent ensuite pour valider cette analyse et les intégrer au programme formation adapté (Programme de « Reskilling »). A titre d'illustration, pour un développeur, on testera 5 dimensions :

- **l'appétence pour les technologies**
  « Il ne faut pas avoir peur de passer du temps derrière un écran »
- **la rigueur**
  pour minimiser et repérer les risques d'erreur
- **l'envie et la capacité d'apprentissage**
  Le manager est évalué par les dispositifs utilisés pour évaluer les compétences managériales développés précédemment
- **le goût pour le changement**
  pour minimiser et repérer les risques d'erreur

Ces approches sont intégrées dans de plus en plus d'applicatifs RH qui rapprochent les profils des compétences et appétences des collaborateurs. Cela évite aux entreprises de créer des tests spécifiques pour chacun des cas et de fluidifier ainsi le marché interne de l'emploi.

[148] France Info, Recrutement par simulation : l'embauche sans CV gagne du terrain, avril 2019
[149] MyJobCompany, Innovation RH : le recrutement sans CV, octobre 2014
[150] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Valoriser les expériences extra-professionnelles

Les soft skills se développent dans le cadre des expériences professionnelles et extra-professionnelles. Chaque activité peut être valorisée et jouer sur le niveau de compétence d'un collaborateur. Les sports collectifs et individuels, les activités associatives (rôle de trésorier, de président, ...), les centres d'intérêt (littérature, expositions d'art, ...) sont autant d'expériences qui renforcent les compétences d'un individu.

Pour autant, dans les entreprises, les compétences comportementales acquises hors du milieu professionnel semblent valorisées principalement au moment du recrutement des profils juniors. Pour ces derniers, l'expérience professionnelle n'est pas assez importante pour pouvoir établir un arbre de compétence complet sans prendre en compte les activités extra-professionnelles. Les recruteurs comme les candidats valorisent ainsi de manière identiques les compétences extra-professionnelles et professionnelles.

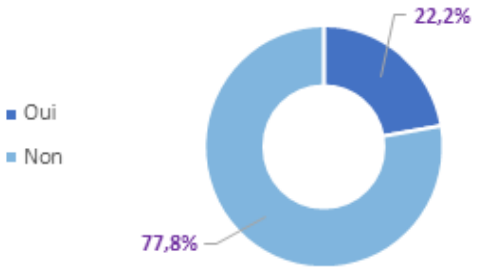
Plus de ¾ des personnes qui ont participé à l'enquête digitale confirment que ces compétences acquises dans un cadre extra-professionnel ne sont pas reconnues au sein de leurs entreprises.

Les compétences extra-professionnelles sont peu valorisées car le lien entre activité et compétence est souvent difficile à appréhender[151]. Les managers prêtent, en général, peu d'importance aux compétences extra-professionnelles parce qu'elles restent floues à leurs yeux. Elles sont difficilement indentifiables de façon claire et objective. Les systèmes d'information RH classiques (SIRH) offrent peu de possibilités pour mettre en valeur ces compétences. Ils ne fournissent pas d'aide au collaborateur pour convertir leurs expériences extra-professionnelles en savoir-être ou savoir-faire. Il n'est par ailleurs pas dans la culture managériale française de valoriser les activités extra-professionnelles et donc les compétences qui en découlent dans le cadre professionnel. Certains collaborateurs sont d'ailleurs très réticents à dévoiler leurs activités extra-professionnelles à leur manager.

Les solutions de cartographie des compétences qui se développent depuis 4/5 ans sur le marché permettent aux collaborateurs de valoriser leurs expériences extra-professionnelles. Elles les aident à convertir leurs expériences en compétences pour mieux les intégrer dans leur profil.

Cette approche permet au collaborateur de prendre conscience des compétences acquises dans le cadre extra-professionnel sans les taguer forcément comme telle dans le profil du collaborateur. Cela évite de créer un biais dans l'utilisation de ces compétences, en particulier, dans le cadre des revues de personnels ou comités carrières.

LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES ET ACQUISES EN DEHORS DU CERCLE PROFESSIONNEL SONT-ELLES PRISES EN COMPTE DANS LE PARCOURS DES COLLABORATEURS ?



Source : Enquête digitale réalisée par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[151] Banque Populaire, Comment identifier et reconnaitre les compétences acquises des salariés dans et hors entreprise ?, 2016

#3 Opérationnaliser la montée en compétences

Intégrer les soft skills aux formations métier

Pour développer au mieux les soft skills, il est essentiel que les dispositifs de formation se basent sur des approches métier. Le collaborateur doit sentir que chaque formation qui lui est proposée est un outil concret de développement de ses compétences.

Une formation aux techniques de communication l'intéressera sur le moment mais les acquis seront vite oubliés lorsqu'il reviendra sur son poste si ces techniques ne sont pas opérationnalisées dans ses activités quotidiennes. Il en va de même sur une formation à des compétences transverses comme le management de projet. Si les outils utilisés ne sont pas ceux installés sur le poste de travail du collaborateur, ce dernier ne mettra pas en œuvre les techniques abordées en formation. **Une soft skill doit ainsi être explicitée dans la réalité des tâches quotidiennes puis mise en pratique en formation sur la base de jeux de rôle ou de cas concrets pour ensuite pouvoir être mise en œuvre sur le poste.** Ceci explique pourquoi de plus en plus de formateurs incitent les personnes qu'ils forment à travailler sur des cas métiers réels. Mêmes des formations classiques comme la prise de parole en public ou l'animation de réunions hybrides sont ainsi opérationnalisées en s'appuyant sur le contexte métier des participants.

De nombreuses formations théoriques sur les soft skills très intéressantes à suivre existent, mais elles ne permettent pas de renforcer les compétences comportementales ou transversales car elles sont trop déconnectées du contexte métier. Cela explique la réticence de bon nombre de managers à les intégrer dans les plans de formation de leurs équipes et à accepter que ces dernières passent du temps sur des formations perçues comme inutiles. **L'un des leviers pour accélérer la montée en compétence sur les savoir être est donc de créer des dispositifs centrés sur des actes métiers clés,** comme l'entretien client pour un conseiller, et d'aborder l'ensemble des compétences nécessaires à la bonne réalisation de cette activité à cette occasion.

Enfin, la **formation à distance**, sous ses multiples facettes que sont le micro-learning, le e-learning ou le mobile learning, pose les bases théoriques des compétences comportementales ou transversales mais **ne permet pas de les maîtriser complétement. Les concepts théoriques doivent être complétés par des mises en pratique, en formation et sur le poste, avec le feed-back d'un tiers, pour assurer une réelle montée en compétences.**

Photo by Tom Werner- Getty images

S'appuyer sur des tiers : co-développement, mentorat, coaching, …

L'échange entre pairs et la mobilisation de l'intelligence collective sont reconnus comme des leviers efficaces pour développer les soft skills. Comme le rappelle le modèle 70/20/10, théorisé par Lombardo et Eichinger, 70% des compétences qu'un collaborateur mobilise au quotidien proviennent de ses expériences, 20% des échanges avec ses collègues (interactions sociales) et 10% des formations académiques qu'il a suivi[152] .

Pour rappel, il existe différentes méthodes de partage favorisant l'apprentissage :

1. **Le mentoring**
   Les mentors (ou tuteurs) accompagnent les mentorés dans leur évolution professionnelle, les conseillent, les coachent, et leur transmettent leurs compétences et expériences
2. **Le reverse mentoring**
   Les mentors, juniors (Digital Natives), forment des seniors aux usages et pratiques des nouveaux outils numériques
3. **Les vis-ma-vie**
   Un collaborateur découvre la réalité d'un autre service ou métier en passant une journée avec les collaborateurs concernés
4. **Les plateformes collaboratives**
   Les collaborateurs s'entraident et résolvent ensemble des problèmes en échangeant sur un outil digital collaboratif type réseau social interne[153]
5. **Le co-développement**
   Le co-développement utilise l'intelligence collective pour trouver des solutions à des problèmes grâce à l'écoute et aux témoignages de chacun des participants

> *C'est une approche de formation innovante, qui réunit un groupe de personnes rencontrant les mêmes problématiques professionnelles.*[154]
>
> Extrait de l'article de Uptogether[154]

Si l'échange de bonnes pratiques est promu dans les entreprises depuis des années, il faut reconnaître que la crise COVID l'a largement démocratisé en créant les conditions logistiques de son utilisation à grande échelle.

Des ateliers virtuels d'échanges de bonnes pratiques et de co-développement ont ainsi beaucoup été utilisés pour accompagner les collaborateurs durant la crise COVID. Ces techniques continuent d'être plébiscitées sur les sujets liés aux modes de travail hybride et au Flex office. Un des participants à l'étude explique ainsi que dans son entreprise, les équipes sont invitées à réfléchir conjointement sur la mise en place du travail hybride. Chaque équipe doit y engager sa propre réflexion sur les jours pivots, la fréquence du télétravail, le pilotage général des nouveaux modes de travail. Certains managers peuvent également mettre en place une collaboration pour gérer la mise en place de ces modes de travail à l'échelle d'un étage ou d'un site. Cette collaboration peut, par exemple, reposer sur une répartition des jours en distanciel pour éviter toute confusion sur site : « je te laisse le mardi et on alterne le mois d'après[155].»

Pour exploiter au mieux ces dispositifs, les entreprises doivent former leurs collaborateurs aux méthodes de partage de connaissances et se doter de référents internes en capacité de les démultiplier.

> *Il faut être capable de former des gens pour qu'ils soient capables d'en former d'autres.*[156]
>
> Un dirigeant d'une groupe international

La réussite de ce type d'approche repose sur la capacité des organisations à créer et faciliter ces temps d'échanges très appréciés des équipes. Les collaborateurs n'ont en effet, pas le réflexe d'organiser en autonomie ces réunions/ateliers. Les retours d'expérience sur les plateformes de mise relation pour le mentorat interne ou le bilan de l'usage de nombreux réseaux sociaux internes montrent la **nécessité de se doter de facilitateurs/organisateurs favorisant la mise en place de communautés apprenantes.**

[152] Wikipedia, Modèle 70/20/10

[153] Etude BPCE, Etude sur le développement, le maintien et le partage de connaissances, novembre 2016

[154] Uptogether, Qu'est-ce que le co-développement, septembre 2020

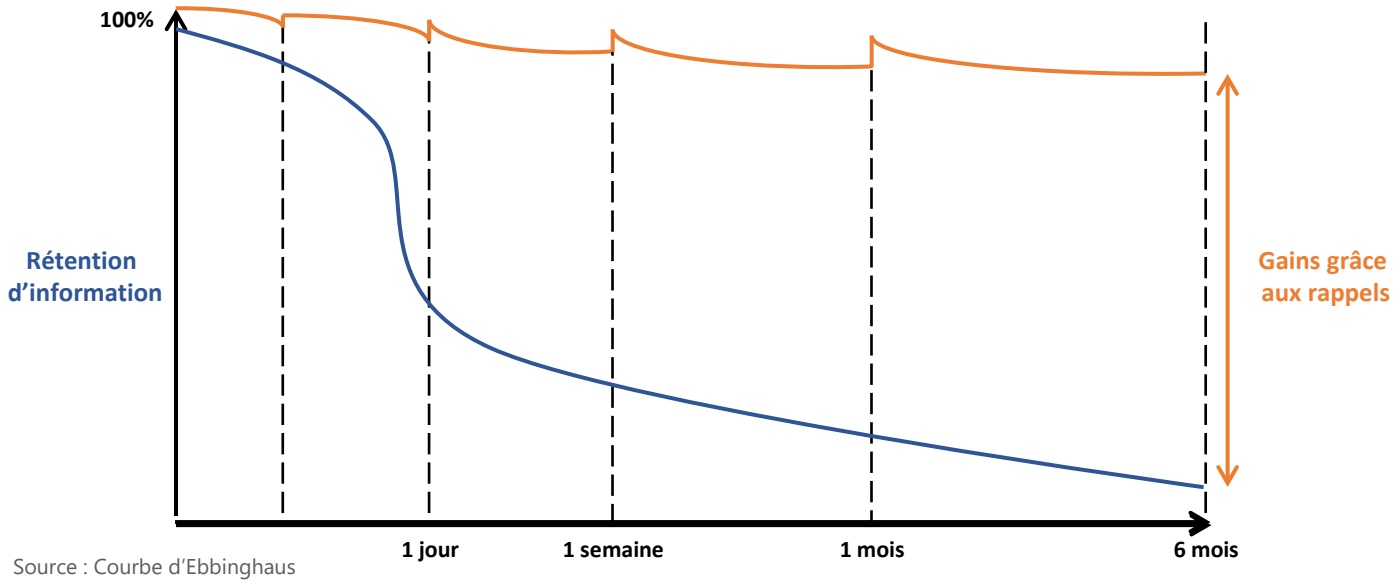
[155] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

[156] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

Soigner les phases d'ancrage en organisant le passage à l'action

La répétition des informations est une composante essentielle de l'apprentissage et de la mémorisation. Les chercheurs estiment ainsi qu'un individu oublie 50% de l'information mémorisée après seulement 2 jours et que cette perte d'information continue progressivement sur les mois suivants comme le résume la courbe de l'oubli matérialisée par Hermann Ebbinghaus. Cette réalité doit être prise en compte dans les dispositifs de formation pour assurer une réelle montée en compétence des collaborateurs[157]. Comme pour les autres compétences, la phase d'acrage mémmorielle des soft skills est incontournable pour assurer une réelle montée en compétences.

LA COURBE DE L'OUBLI OU COURBE D'EBBINGHAUS



Source : Courbe d'Ebbinghaus

Les solutions d'ancrage mémoriel

Le digital propose de nombreuses solutions pour accompagner la phase d'ancrage mémoriel en proposant des « technologies permettant de faire mémoriser durablement une information à une personne[158]» .

On peut distinguer 4 méthodes d'ancrage mémoriel :

1. **Le micro learning**
   Apprentissage régulier, petit à petit, pour ne pas surcharger le cerveau de l'apprenant

2. **Le reminder**
   En se reconnectant régulièrement à un savoir censé être déjà acquis, on le mémorise encore mieux

3. **Le learning-by-doing**
   Apprentissage par l'action

4. **L'ancrage émotionnel**
   Apprentissage par rapprochement entre un savoir et une situation émotionnelle forte

[157] Everlaab, Courbe d'Ebbinghaus : Comment mieux mémoriser ce que l'on apprend ?
[158] Projet Voltaire, L'ancrage mémoriel, la garantie d'une mémorisation efficace et durable

Les logiciels d'ancrage mémoriels sont pensés pour aider les apprenants à se remémorer et mettre en pratique les compétences acquises en formation.

Certains applicatifs incitent les collaborateurs à mettre en œuvre les acquis en leur donnant des actions concrètes à réaliser appelées « défi ». Par exemple, la solution peut notifier un collaborateur à tout moment de la journée, en lui donnant une mission spéciale, un **défi à accomplir**. Ces défis vont **réactiver** chez l'apprenant la **conscience de la bonne pratique** qui lui a été enseignée. Exemples de défis : « Listez vos trois tâches prioritaires de la journée » ou « Donnez la parole à l'ensemble des participants à la réunion que vous animez aujourd'hui ».

Ce type d'ancrage mémoriel repose sur des techniques issues du nudge. Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein définissent ce concept de la façon suivante, dans leur ouvrage « Nudge », paru en avril 2008 : « tout aspect de l'architecture du choix qui modifie de façon prévisible le comportement des gens sans interdire aucune option ou modifier de façon significative les incitations financières. Pour être considérée comme un simple nudge, l'intervention doit pouvoir être évitée facilement et à moindres frais. Les nudges n'ont aucun caractère contraignant[159]. » Dans le cas de l'évolution des compétences comportementales, le **caractère non contraignant de l'ancrage mémoriel est essentiel.** Si la pratique du plan d'actions en fin de formation est installée depuis de nombreuses années, **la technologie favorise la mise en œuvre réelle des actions en créant des rappels et en suivant la réalisation.**

L'offre des solutions se développe actuellement fortement. Les catalogues proposent déjà des dispositifs « sur étagères » sur des soft skills identifiées comme stratégiques dans le cadre de cette étude.

1 Communication

Maîtrise de l'orthographe (Projet Voltaire)

Animation de réunions Hybrides

Feedbacks efficaces

2 Aisance digitale

Fondamentaux du digital

Acculturation au digital

Cybersécurité en télétravail : les bons réflexes pour faire face aux cyber-menaces

Données personnelles / RGPD

3 Diversité et inclusion

Handicap : les bons comportements avec les employés en situation de handicap ou de maladie

Harcèlement sexuel

Inclusion / égalité des chances : les bons comportements avec les employés issus de la diversité ou de minorités

4 Prévention des risques

Sécurité incendie : les bons réflexes en cas de sinistre

Droit à la déconnexion

Prévention des Risques Psycho-Sociaux Loi SAPIN 2 : Lutte contre la corruption et le blanchiment

Zoom : Dispositif utilisé pour développer les gestes barrières

Lors de la crise sanitaire, le groupe Rocher a fait appel à une startup spécialiste de l'ancrage mémoriel[160] pour former ses collaborateurs aux gestes barrières. Le parcours utilisé alternait tests et contenus théoriques avec des révisions permettant à l'apprenant de chercher à corriger ses erreurs. Il commençait par un diagnostic initial des connaissances et se poursuivait par deux ou trois sessions de 15 minutes d'ancrage mémoriel. Au total, plus de 100 situations étaient abordées en fonction du profil de l'apprenant. Régis Rougevin-Bâvillen créateur de la start-up Woonoz explique que « le moteur d'intelligence artificielle s'adapte aux réponses de l'apprenant : il revient sur les situations non acquises et repère les configurations où sa mémoration est meilleure ». A la fin du parcours de formation, l'apprenant était évalué et recevait une attestation validant ses acquis. Les formations proposées s'appuyaient sur des situations imagées, avec des photos illustrant les différents espaces de travail du groupe Rocher. Cette personnalisation a facilité la transposition des gestes dans l'environnement métier des équipes. Comme l'explique Siegfried de Préville, manager des opérations du groupe Rocher, l'objectif d'un tel ancrage mémoriel est de « faire passer à l'état de réflexe » les gestes enseignés dans les formations.

[159] Thaler, H. Richard, Sunstein, Cass R., Nudge, avril 2008
[160] France 3 Régions, Enedis forme ses techniciens avec … la réalité virtuelle, novembre 2017

Les badges pour passer à l'action

La valorisation des compétences mises en œuvre par les collaborateurs est une bonne manière d'ancrer les acquis.

La pratique des open-badges[161] obtenus sur la base de la mise en œuvre réelle des compétences incite ainsi l'apprenant « à passer à l'action. » Ce système peut être plus ou moins standardisé, et consigné dans un « passeport de compétences digitalisé ». Cette approche permet, par ailleurs, de reconnaître les apprentissages formels et informels. Elle renforce la « conscience de soi », compétence clé pour s'adapter au travail du futur.

La mise en place de dispositifs internes d'Open Badge est inspirée des approches développées par les acteurs de la TECH comme Mozilla ou Microsoft qui délivrent des badges certifiants la maîtrise de leur environnement applicatif. Des acteurs d'autres secteurs, comme Véritas[162], les utilisent pour certifier les compétences de ses partenaires. **De nombreux organismes de formation délivrent aujourd'hui des badges certifiants publiables sur les réseaux sociaux.**

Dans les entreprises, la pratique des badges reste limitée à certains domaines. Beaucoup d'entreprises ont ainsi déployé des badges digitaux à la fin des années 2010 mais ces démarches n'ont pas été élargies aux autres familles de compétences.

Les dispositifs d'Open-badges internes les plus poussés s'appuient sur une gouvernance forte en charge de créer les badges et d'animer la communauté qui les délivre. L'approche adoptée chez Renault illustre le fonctionnement de ce type de dispositif. Une communauté est en charge de valider la création des badges et leurs critères d'attribution.

4 types de badges peuvent être attribués « Knowledge » validé par un quiz ou la réalisation d'une formation, « achievement » délivré par un manager ou par la communauté Open Badge, « certification » délivré lorsque le collaborateur maîtrise un domaine ou a obtenu une certification en lien avec les compétences, « Expertise » délivré par l'expert référent du domaine concerné[163].

Exemples de badges « certification » utilisés :

- **Badge « culture maker »**
  Valide le développement de 4 des 10 soft skills clés (apprendre à apprendre, autonomie, répondre à des problèmes complexes, ...)

- **Badge « formateur »**
  Valorise le temps donné à la communauté pour transmettre ses compétences et développer les compétences internes

- **Badge « Agile »**
  Délivré par un jury après une formation sur le sujet agile et la réussite de projets agiles

[161] OpenBadgeFactory, Que sont les Open Badges ?
[162] Véritas, Badges numériques
[163] Webinaire Openbadges #3, Solution aux nouveaux enjeux RH des entreprises à l'heure de la crise ? , juillet 2020

L'une des limites des badges internes est leur valeur sur le marché de l'emploi c'est pourquoi certains acteurs travaillent ensemble à la construction de badges communs comme l'a fait le Groupe Renault au sein de Fab&Co, association regroupant tout un écosystème industriel.

Les retours d'expérience sur ce type de démarches montrent qu'elles nécessitent **d'investir dans un dispositif assez lourd en termes d'animation et de gouvernance mobilisant les directions métiers et les Ressources Humaines. Ce dernier ne peut être maintenu dans le temps que s'il fait partie intégrante du rôle des filières métiers, qu'il s'appuie sur le référentiel interne de compétences et qu'il se limite à quelques compétences.** Enfin comme le souligne l'un des contributeurs à l'étude ayant mis en place ce type d'approche : « Dans les faits, certains badges sont plus valorisés que d'autres (Agile, innovation) alors qu'ils devraient être tous reconnus de la même façon. »[164]. Il convient donc de piloter l'ensemble pour qu'il contribue bien aux objectifs de transformation de l'entreprise.

Dans plusieurs établissements bancaires, des badges sont attribués pour valider la maîtrise des Hard skills. Nous n'avons pas identifié, à ce stade, d'établissement délivrant de badges sur les soft skills (Hors badges digitaux déployés à la fin des années 2020). Cela peut s'expliquer par le fait qu'**on ne peut pas valider un niveau de maîtrise d'une compétence comportementale sans justifier sa mise en œuvre par un tiers sur la base d'un référentiel d'observation précis.** Seule la maîtrise des bases théoriques peut être validée de manière digitale.

EXEMPLE DE DISPOSITIF DE BADGES PERMETTANT DE VALIDER LES SOFT SKILLS

	RÉALISATION D'UNE FORMATION ET/OU D'UN QUIZ	MISE EN ŒUVRE DE LA COMPÉTENCE	VALIDATION D'UN DOMAINE CLÉ
ATTRIBUTION DES BADGES :	• Le quiz ou la formation garantissent que le collaborateur maîtrise les bases théoriques de la compétence • Le niveau 1 ou 2 est validé et visible dans le profil du collaborateur	• Un tiers attribue un badge sur la base de plusieurs observations du collaborateur • Le niveau 3 ou 4 est validé et visible dans le profil du collaborateur	• La validation de plusieurs badges liés à un domaine ou à un rôle permet de valider un rôle clef comme « Projets agiles » ou « Facilitateur » ou « Coach digital »
ILLUSTRATION ➢ Badges étoiles ou ➢ Badges internes			

[164] Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

En synthèse, le dispositif à mettre en place pour développer les soft skills attendues pourrait s'articuler comme suit :

1 CRÉER DES REPERES COMMUNS	2 DIVERSIFIER LES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION	3 OPERATIONNALISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES
› Installer un langage commun et l'illustrer par des cas métiers › Aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs Soft Skills › Outiller et accompagner les Managers	› S'appuyer sur l'ensemble des outils disponibles › Adapter les dispositifs en fonction de l'expérience du collaborateur › Valoriser les expériences extra-professionnelles	› Intégrer les Soft Skills aux formations métier › S'appuyer sur des tiers : co-développement / mentorat/ coaching … › Soigner les phases d'ancrage en organisant le passage à l'action
ÊTRE CONCRETS	**MESURER EN CONTEXTUALISANT**	**DONNER DU TEMPS AU TEMPS**

Conclusion

Nous venons de le voir, l**e secteur bancaire n'a pas fini de se réinventer dans les prochaines années.**

L'accélération des changements identifiés dès 2018, s'annonce plus rapide que prévu. Cela amène à une refonte complète de certains pans d'activité. Il n'existe cependant aucune fatalité et la banque du futur sera construite par chaque établissement en fonction de sa stratégie et de son positionnement.

La crise sanitaire a probablement **modifié durablement l'organisation du travail**, même si rien ne s'est complètement stabilisé à ce stade et que les **entreprises cherchent encore le bon équilibre entre présentiel et distanciel, automatisation et valeur ajoutée humaine, diminution et maintien des surface de travail…** Il faudra attendre encore quelques années pour voir se dégager **les « nouveaux standards » issus des retours d'expérience actuellement menés.** Ces standards devront s'accompagner d'une montée en compétence généralisée avec notamment une accentuation du poids des compétences comportementales dans les compétences clés pour l'exercice des métiers bancaires.

Dans cette étude, nous nous sommes attachés à marquer les tendances, à tracer les expérimentations en cours et à identifier les nouveaux enjeux liés aux soft skills.

Ainsi, demain les collaborateurs devront **développer leurs capacités adaptatives** quant à l'évolution de leur environnement, développer leur agilité, (ré-) apprendre à apprendre en flux continu, renforcer leur autonomie et développer leur esprit d'initiative. Les managers devront, pour certains, **changer de positionnement et enrichir leur rôle de chef d'orchestre par un rôle de « coach » individuel.**

Au travers de cette étude, **nous avons eu à cœur de fournir les éléments permettant à chaque établissement de nourrir sa réflexion et de construire les approches qui conviennent à ses enjeux, à sa culture, à son modèle.**

Enfin, il y a fort à parier que la **crise sanitaire n'est pas la dernière crise que nous allons connaître.** Sans jouer les cassandres, nous sommes aujourd'hui rentrés dans un monde plus instable et plus imprédictif que jamais. **Les facteurs de crise potentiels sont multiples : climatiques et plus largement environnementaux, sociaux, migratoires, (géo)politiques, conjoncturels…**

Dans ce cadre, les soft skills ont donc de l'avenir. Elles sont porteuses de ce que l'on appelait jadis le « génie humain ». Ce génie a permis à l'espèce humaine de s'adapter au fil des millénaires jusqu'à devenir dominante parmi les espèces. Nous pouvons gager, qu'au travers de soft skills, l'Espèce saura aussi s'adapter au monde qui vient…

Bibliographie

Partie 1 – Quelles étaient les évolutions attendues dans le secteur bancaire avant la crise ?

- Oxford economics, Gen Z's role in shaping the digital economy, mars 2021
- Etude BPCE OPMQC CE, Etude sur le développement, le maintien et le partage des compétences tout au long de la vie professionnelle, dans un contexte d'évolution des modes de relation clientèle, novembre 2016
- PeopleDoc France, DRH, Quelles sont les nouvelles attentes de vos collaborateurs, juillet 2021
- Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
- The Guardian, novembre 2015
- Malt, Le Freelancing en France, 2019
- Malt X BCG, Freelancing in Europe, 2021
- France Tv Info, Le travail en horaire décalés est en passe de devenir la norme, juin 2018
- La Tribune, Le télétravail, un système gagnant-gagnant pour salariés et employeurs ?, janvier 2018
- l'ADN, Plus exigeants, plus responsables, plus « local » , plus éthiques ... qui sont les nouveaux consommateurs ? et quelles sont leurs exigences ?, mars 2018
- PWC, Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025, septembre 2016
- La finance pour Tous, Silver Economie, juillet 2021
- Oracle, Qu'est-ce que le Deep Learning, juin 2020
- BPCE, Etude sur le développement, le maintien et le partage des compétences tout au long de la vie professionnelle, dans un contexte d'évolution des modes de relation clientèle, novembre 2016

Partie 2 – La révolution hybride

- Délégation aux entreprises, Sénat, Evolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?, juillet 2021
- La tribune, L'Histoire du télétravail : une tendance qui revient avec l'arrivée du COVID, mars 2021
- Etude de l'Observatoire des métiers de la banque, Le Management dans la banque, novembre 2019
- Dares, Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, novembre 2019
- La Tribune, Le télétravail, un système gagnant-gagnant pour salariés et employeurs ?, janvier 2018
- Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021
- AGEFI, La question du télétravail agite les banques françaises, mars 2021
- Statista, Classement du temps moyen passé par les usagers dans les transports en commun un jour de semaine en France en 2019, par ville, août 2019
- Tele Travailler.fr, Les avantages et bénéfices du télétravail pour les entreprises, les salariés et les territoires
- Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, Le bureau idéal, des représentations sociales très diverses, avril 2021
- La Fabrique de l'industrie et la Chaire FIT2 des Mines ParistTech, Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier, Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, 2021
- Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021

• Les Echos starts, Vacances annulées ou transformées en télétravail, le parcours du combattant de certains salariés, juillet 2021
• Nouvelle vie professionnelle, Quel avenir pour le monde du travail post-Covid ?, juin 2021
• Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
• Siècle digital, Amazon autorise le télétravail deux jours par semaine, juin 2021
• Nouvel Observateur, Yahoo interdit le télétravail : pour ou contre, novembre 2016
• Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, mars 2021
• Dares, Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, novembre 2019
• Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, La fin du poste de travail partagé ? Le bureau post-confinement se redéfinit …., mai 2020
• Les Echos, Novartis : le télétravail ou la recherche du juste équilibre, août 2021
• Helloworkplace, Salesforce, Google, Spotify…ces géants de la tech qui misent sur le télétravail, février 2021
• Etude Robert Watlers, septembre 2021
• Agedi, Les accords sur le télétravail empoisonnent les banques, novembre 2020

Partie 3 : Une révolution qui va bien au-delà du télétravail

• Les Echos, Confinement : les salariés en « quête de sens » après la crise, juin 2020
• Les Echos, Radiographie des cadres en pleine crise du Covid, mai 2021
• Les Echos Starts, L'utilité du travail et la quête de sens, juin 2021
• Le Journal du Net, Pourquoi allons-nous au bureau ?, septembre 2021
• Les Echos Start, Ce que le futur du travail ne sera pas, juin 2021
• Chaire Workplace Management de l'Essec Business School, La fin du poste de travail partagé ? Le bureau post-confinement se redéfinit …., mai 2020
• ESCP, Livre Blanc Management Hybride, Emmanuelle Léon, septembre 2021
• L'Usine Nouvelle, Chez Novartis, le boss, c'est le collaborateur, octobre 2021
• Malt X BCG, Freelancing in Europe 2021, 2021
• L'AGEFI Hebdo, Le travail en freelance gagne la finance, mars 2021
• 20 Minutes, Emploi: Face à la crise, de jeunes actifs en «quête de sens», 2016
• Les Echos, Changer de vie : ces Français qui choisissent de se reconvertir, décembre 2020
• Les Echos, Quel rythme de travail à l'heure du télétravail ?, septembre 2020

Partie 4 : Les soft skills deviennent incontournables pour continuer à faire fonctionner les organisations

• Capital, Les Soft skills : c'est quoi exactement ?, juin 2020
• France Stratégie, Compétences transférables et transversales Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?, avril 2017
• Pôle Emploi, Enquête complémentaire BMO, 2017
• Conseil d'orientation pour l'emploi. Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi, janvier 2017
• Observatoire des métiers des télécommunications, Les compétences transversales fondamentales pour l'évolution du secteur des Télécommunications et des nouveaux métiers émergents, avril 2021
• Observatoire des métiers du futur, Les Soft skills : clés du succès pour les métiers du futur, janvier 2018
• Pôle Emploi, Enquête complémentaire BMO, 2017
• Les Echos, Numérique : les compétences qu'il vous faut, août 2015
• YouGov Data, Oxford Economics analysis
• To Do Skills, Baromètre de Soft skills, 2021

- Kbcrawl, Les signaux faibles : un point fort pour votre veille, novembre 2019
- Association pour l'emploi des cadres, L'identification des compétences dans le recrutement des cadres, décembre 2020
- Nouvelle vie professionnelle, 5 compétences le plus recherchées par les employeurs en 2021, avril 2021
- Capital, Les Soft skills : c'est quoi exactement ?, juin 2020
- Céreq, Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur, 2021

Partie 5 : Les leviers pour développer les soft skills

- HBR, Soft skills : le défi d'être soi, octobre 2010
- EDHEC,Coaching à distance vs Coaching en présentiel : quelles différences, et quels avantages ?, février 2021
- HTS Consulting, Accélérer ou disparaitre, mars 2019
- Changethework, La Gamification en entreprise : un gage de réussite ?, novembre 2018
- Capital, JP Morgan teste un outil de recrutement basé sur les jeux vidéos, mars 2019
- SlideShare, L'Oreal – Gamification in HR, février 2017
- Changethework, Escape Game de recrutement, juillet 2018
- France Info, Recrutement par simulation : l'embauche sans CV gagne du terrain, avril 2019
- MyJobCompany, Innovation RH : le recrutement sans CV, octobre 2014
- Banque Populaire, Comment identifier et reconnaitre les compétences acquises des salariés dans et hors entreprise ?, 2016
- Wikipedia, Modèle 70/20/10
- Uptogether, Qu'est ce que le co-développement ?, septembre 2020
- Everlaab, Courbe d'Ebbinghaus : Comment mieux mémoriser ce que l'on apprend ?
- Projet Voltaire, L'ancrage mémoriel, la garantie d'une mémorisation efficace et durable
- Thaler, H. Richard, Sunstein, Cass R., Nudge, avril 2008
- France 3 Régions, Enedis forme ses techniciens avec … la réalité virtuelle, novembre 2017
- Webinaire Openbadges #3, Solution aux nouveaux enjeux RH des entreprises à l'heure de la crise ? , juillet 2020

Annexes

110
Les fiches métiers

136
Les méthodes d'évaluation

CHARGE D'ACCUEIL ET DE SERVICES A LA CLIENTELE

IMPACTS

Nouveaux modes de consommation

Nouveaux modes de travail

Digital

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Dédié à l'accueil en agence, le chargé d'accueil est un métier **difficilement exerçable à distance.** Certains établissements lui offrent la possibilité de télétravailler **1 à 2 jours par mois sur des agences de grande taille**. Ces journées à distance sont alors dédiées à la formation et à la réalisation de tâches administratives. Les **téléopérateurs** peuvent, de leur côté, exercer leur activité **à distance. Leur rythme de télétravail s'établit à 2/3 jours par semaine** en moyenne en fonction des accords de télétravail.

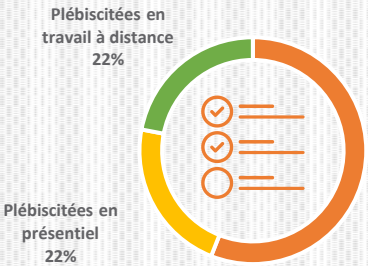
Digital

Le COVID a permis d'élargir l'adoption de la Banque en ligne à la majorité de la clientèle. Le chargé d'accueil **s'appuie sur les données** disponibles dans le dossier client pour personnaliser la relation et **tenir compte du parcours omnicanal** du client. Ses outils continuent d'évaluer avec des scorings et recommandations plus performants (Intelligence Artificielle).

Workplace

Son lieu de travail principal est **l'agence**. En fonction des établissements et de sa localisation, le conseiller d'accueil évolue derrière un guichet, debout avec une tablette à la main ou dans un bureau proche de l'entrée.

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Accueillir physiquement les clients en agence
- Renseigner les clients en agence
- Accompagner les clients dans l'utilisation des automates
- Orienter les clients vers le bon interlocuteur dans l'agence

Plutôt en présentiel

- Participer au collectif
- Développer une relation client de proximité
- Assister le client dans la réalisation des opérations courantes

A distance

- Accueillir et renseigner le client à distance
- Réaliser des tâches administrative
- Réaliser quelques opérations de back-office
- Se former en ligne

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie			■
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir			■

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Chargé d'accueil
- Hôte d'accueil
- Guichetier
- Chargé de service clientèle
- Chargé de renfort commercial
- Assistant commercial
- Téléopérateur

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

4,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

4,4% *(-3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

LES METIERS DE LA RELATION DE PROXIMITE

CHARGE DE CLIENTELE PARTICULIERS

IMPACTS

Nouveaux modes de consommation

Nouveaux modes de travail

Intelligence artificielle

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

L'adoption du télétravail pour les chargés de clientèle particuliers suscite de nombreux débats au sein des établissements bancaires. Le rythme varie de **1 jour par semaine à 1 ou 2 jours par mois.** Il n'est **pas possible dans les agences de petite taille.** Les téléconseiller peuvent exercer l'ensemble de leur activité à distance. Leur rythme de télétravail s'établit en moyenne à 2 jours par semaine (Hors banques en ligne)

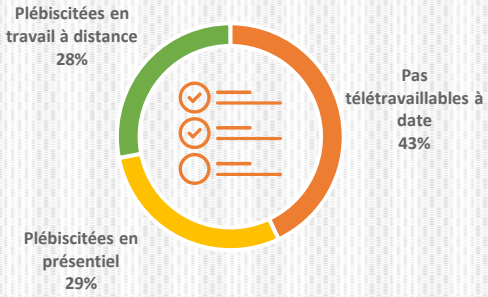
Digital

Le COVID a permis d'élargir l'adoption de la Banque en ligne à la majorité de la clientèle. Le conseiller jongle entre les canaux synchrones et asynchrones. Il doit s'adapter aux attentes relationnelles très différentes des clients. Il **s'appuie sur les données** disponibles dans le dossier client pour personnaliser la relation et **tenir compte du parcours omnicanal** du client. Ses outils continuent d'évaluer avec des scorings et recommandations plus performants (Intelligence Artificielle).

Workplace

Son lieu de travail principal est **l'agence**. En fonction des établissements et de sa localisation, il dispose d'un bureau fermé attitré ou évolue dans l'agence en fonction des usages : tâches administratives et suivi de dossier en open-space, rdv client dans un bureau conseil…

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Accueillir physiquement les clients en agence
- Renseigner les clients en agence
- Recevoir les clients qui se rendent en agence
- Animer l'agence locale

Plutôt en présentiel

- Participer au collectif
- Développer une relation client de proximité
- Conseiller la clientèle en terme d'investissements et de placements

A distance

- Accueillir et renseigner le client à distance
- Réaliser des tâches administrative
- Réaliser quelques opérations de back-office
- Se former en ligne

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			
Capacité d'adaptation			
Capacité d'analyse			
Coopération, transversalité			
Communication et impact			
Leadership			
Pédagogie			
Gestion du temps/organisation			
Aisance digitale			
Résolution de problèmes complexes			
Résilience et capacité à rebondir			

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Conseiller clientèle particuliers
- Conseiller assurance
- Chargé de développement clientèle particuliers
- Téléconseiller
- Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession…)
- Conseiller spécialisé population senior
- Chargé de commerce digitale

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

15,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

31,4% *(+7% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

CHARGE DE CLIENTELE PROFESSIONNELS

IMPACTS

Nouveaux modes de consommation

Nouveaux modes de travail

Intelligence artificielle

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le rythme de télétravail du chargés de clientèle professionnel dépend de la **taille de son agence** et du **type de clients qu'il a en portefeuille**. Certains clients continuent de se rendre régulièrement en agence, d'autres attendent qu'il se déplace chez eux. Les échanges en présentiel restent incontournables nouer un relationnel de proximité et mener à bien certaines négociations.

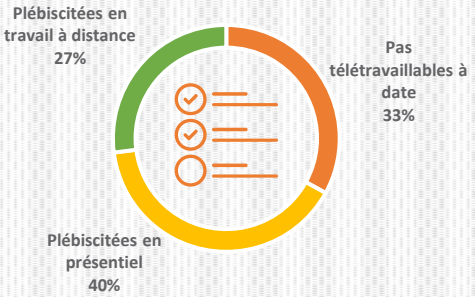
Digital

Le COVID a permis d'élargir l'adoption de la Banque en ligne à la majorité de la clientèle. Certains conseillers évoquent **un « tournant digital » des clients** qui attendent toujours plus de réactivité. Le conseiller **s'appuie sur les données** pour personnaliser la relation. Ses outils continuent d'évaluer avec des scorings et recommandations plus performants (Intelligence Artificielle).

Workplace

Son lieu de **travail principal** est **l'agence**. Il travaille de plus en plus dans un **bureau partagé**. Il reçoit les professionnels qui souhaitent venir à l'agence dans un bureau ou une bulle de confidentialité.

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Recevoir les clients qui se rendent en agence
- Se rendre chez le client pour mieux comprendre leurs enjeux

Plutôt en présentiel

- Appartenir à un collectif
- Développer une relation client de proximité
- Conseiller la clientèle en terme d'investissements et de placements

A distance

- Réaliser les tâches administratives
- Se former en ligne
- Répondre rapidement aux sollicitations clients

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir			■

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Conseiller clientèle professionnels
- Chargé d'affaires professionnels
- Conseiller de clientèle professions indépendantes
- Chargé de clientèle professions libérales
- Chargé de clientèle particuliers-professionnels (vie pro/vie perso)
- Spécialiste accompagnement freelances

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

6,3%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

6,9% *(+0.8% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

CHARGE DE CLIENTELE ENTREPRISES

IMPACTS

Automatisation

Blockchain

Digitalisation

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Digital

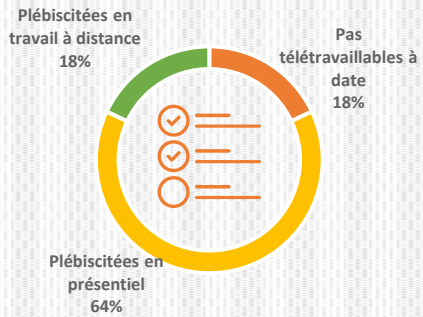
Workplace

Le rythme de télétravail est en **moyenne de 1 à 2 jours par semaine**. Dans ces métiers, les échanges en présentiel restent incontournables pour comprendre les enjeux clients, nouer un relationnel de proximité et mener à bien certaines négociations. Ceci conduit les conseillers à **se rendre chez leurs clients, qu'ils soient ou non en télétravail**. On parle ainsi plus de **nomadisme** que de télétravail : « Les journées sont sensiblement les mêmes entre les jours en présentiel et à distance, la seule chose qui change est le lieu de départ et d'arrivée. »

Le conseiller entreprises **adapte ses canaux d'interaction en fonction de la réalité de son portefeuille.** La crise COVID l'a conduit a **renforcer sa posture « phygitale »** pour mieux accompagner les clients à distance. En fonction des pratiques digitales de ses clients, il anime des webinars et interagit via les réseaux sociaux.

Son lieu de **travail principal** est **le centre d'affaires**. Il y reçoit ses clients, sur rendez-vous, dans **un bureau ou une salle fermée**. Il a de moins en moins de bureau attitré (FlexOffice)

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Recevoir les clients en centre d'affaires
- Se rendre dans l'entreprise pour mieux capter ses besoins et sa culture

Plutôt en présentiel

- Favoriser le collectif
- Développer une relation client de proximité
- Conseiller la clientèle en terme d'investissements et de placements

A distance

- Gérer l'administratif
- Se former en ligne
- Répondre rapidement aux sollicitations clients

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir			■

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

Chargé de relations commerce international

Chargé de clientèle PME-PMI

Chargé de clientèle grandes entreprises

Technico-commercial entreprises

Conseiller clientèle institutionnels/Associations

Spécialiste start-ups et FrenchTech

Spécialiste Nouvelle économie

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

4,9%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

3,5% *(+0.8% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

CONSEILLER EN PATRIMOINE

IMPACTS

Digitalisation

Blockchain

Intelligence artificielle

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le rythme de télétravail plébiscité pour les conseillers en patrimoine est de **1 à 2 jours par semaine. Il n'est pas possible dans les agences de petite taille.** Ce métier requiert une **forte relation de confiance** avec le client, facilitée en physique.

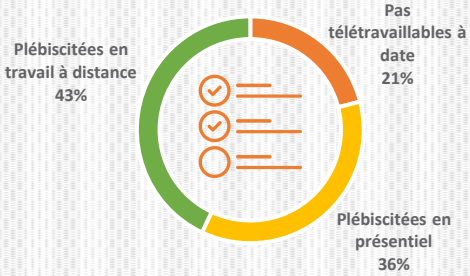
Digital

Avec le COVID, le conseiller en patrimoine a dû **renforcer sa posture phygitale** pour mieux accompagner ses clients à distance. Ces derniers lui demandent de plus en plus de **réactivité**, notamment sur des simulations financières. Il reçoit de plus en plus de demandes par mail et par téléphone. Il réalise les entretiens à distance ou en présentiel en fonction des souhaits de ses clients. Ses outils continuent d'évaluer avec des scorings et recommandations plus performants (Intelligence Artificielle).

Workplace

Son lieu de travail principal est **l'agence**. En fonction des établissements et de sa localisation, il dispose d'un bureau fermé attitré ou évolue dans l'agence en fonction des usages : tâches administratives et suivi de dossier en openspace, rdv client dans un bureau conseil…

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Recevoir les clients qui se rendent en agence

Plutôt en présentiel

- Participer au collectif
- Développer une relation client de proximité
- Conseiller la clientèle en terme d'investissements et de placements

A distance

- Gérer les tâches administratives
- Se former en ligne
- Conseiller le client à distance
- Répondre rapidement aux sollicitations clients

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			
Capacité d'adaptation			
Capacité d'analyse			
Coopération, transversalité			
Communication et impact			
Leadership			
Pédagogie			
Gestion du temps/organisation			
Aisance digitale			
Résolution de problèmes complexes			
Résilience et capacité à rebondir			

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Conseiller en gestion ou en développement de patrimoine
- Conseiller en gestion de fortune
- Gérant de portefeuille sous mandat
- Conseiller clientèle privée
- Conseiller de patrimoine financier
- Conseiller en Crowdfunding et solutions alternatives
- Conseiller en crypto patrimoine

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

5,8%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

5,9% *(+0,9% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

RESPONSABLE/ANIMATEUR D'UNITE COMMERCIALE

IMPACTS

Nouvelles attentes des collaborateurs

Nouveaux modes de travail

Digitalisation

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le rythme de télétravail varie de **1 à 2 jours par semaine à 1 ou 2 jours par mois.** Il n'est **pas possible dans les agences de petite taille.** En fonction de son métier et des rythmes de télétravail de son équipe, le responsable d'unité commerciale exerce une partie de son rôle managérial à distance. Il anime son équipe et coordonne les rythmes de télétravail de chacun avec le projet collectif.

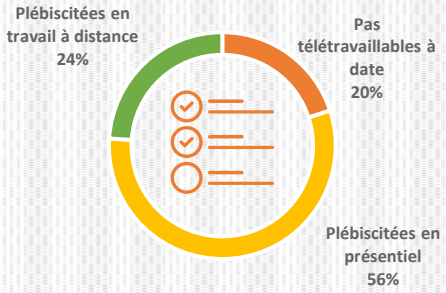
Digital

Le responsable d'unité commerciale joue un **rôle clé** dans **l'adoption des nouveau outils digitaux, la mise en qualité de la donnée et sa bonne utilisation, la bonne utilisation des canaux de communication synchrones et asynchrones et l'évolution de la posture phygitale de ses équipes.**

Workplace

Son lieu de travail principal est **l'agence ou le centre d'affaires.** En fonction des établissements et de sa localisation, il dispose d'un bureau fermé attitré ou évolue dans l'agence en fonction des usages : tâches administratives et suivi de dossier en open-space, rdv client dans un bureau conseil ou une salle de réunion…

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Recevoir les clients qui se rendent en agence ou en centre d'affaires

Plutôt en présentiel

- Animer le collectif
- Développer les compétences de ses équipes
- Développer une relation client de proximité
- Conseiller la clientèle en terme d'investissements et de placements

A distance

- Gérer les tâches administratives
- Se former en ligne
- Analyse des données / Préparer des dossiers

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			
Capacité d'adaptation			
Capacité d'analyse			
Coopération, transversalité			
Communication et impact			
Leadership			
Pédagogie			
Gestion du temps/organisation			
Aisance digitale			
Résolution de problèmes complexes			
Résilience et capacité à rebondir			
Développer les compétences et le soutien professionnel			

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

Responsable d'agence /Directeur d'agence

Directeur de centre d'affaires

Responsable de groupes d'agences

Responsable point de vente

Responsable d'une équipe de téléconseillers

Responsable de la plateforme téléphonique

Assistant de formation aux usages digitaux

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

7,7%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

1,8% *(-0,5% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

LES METIERS HYBRIDES

CONCEPTEUR ET CONSEILLER EN OPERATIONS ET PRODUITS FINANCIERS

IMPACTS

- Automatisation
- Réglementation
- Blockchain

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions de concepteur et conseiller en opérations et produits financiers avec un rythme de 1 à 2 journées par semaine en moyenne. La plupart des activités réalisées peuvent être **effectuées à distance**, exception faite **de certaines opérations bancaires sensibles et de certains échanges clients**.

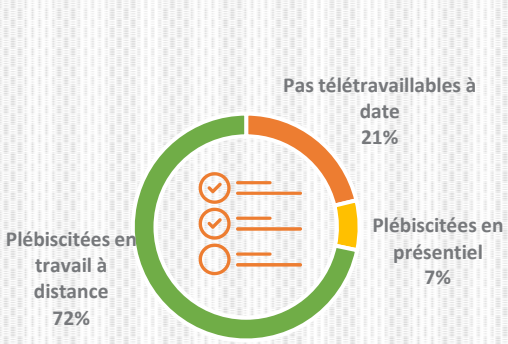
Digital

La **transformation digitale** initiée depuis plusieurs années se poursuit avec la démocratisation **des applicatifs digitaux**. Le concepteur et conseiller en opérations et produits financiers interagit avec ses clients et collègues via les **canaux synchrones et asynchrones** à sa disposition. Ses outils d'analyses se modernisent. Dans certaines activités, il doit **renforcer ses compétences IT** pour être autonome **dans l'exploitation des données** à sa disposition.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Utiliser les applicatifs puissants pour suivre les différents indices de marché
- Echanger avec des clients en physique sur des sujets à caractère confidentiel ou pour mener à bien certains dossiers

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions collaboratives sur les dossiers en cours
- Interagir avec les autres équipes de la Banque de Financement et d'Investissement

A distance

- Faire de la veille marché
- Travailler sur des sujets de fond
- Concevoir des modèles financiers complexes
- Proposer des solutions de fusion-acquisition aux clients

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir			■

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Monteur négociateur d'opérations financières
- Ingénieur financier
- Chargé d'affaires produits financiers
- Chargé d'affaires fusion-acquisition
- Chargé d'affaires financement spécialisés
- Ingénieur d'affaires
- Ingénieur recherche marchés financiers …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

2,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

2,8% *(-0,5% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

OPÉRATEUR DE MARCHÉ

IMPACTS

Intelligence artificielle

Digital

Blockchain

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **rythme de télétravail des opérateurs de marché dépend fortement de leurs activités.** Le rythme de **1 jour par semaine semble** être plus répandu même si certains, comme les traders Flow ne peuvent télétravailler que **1 ou 2 jours par mois pour des raisons de sécurité.** Les opérateurs de marché estiment être **moins stimulés et réactifs** à distance : Nombre d'écrans moins importants à domicile, échanges moins fluides avec les collègues à distance…

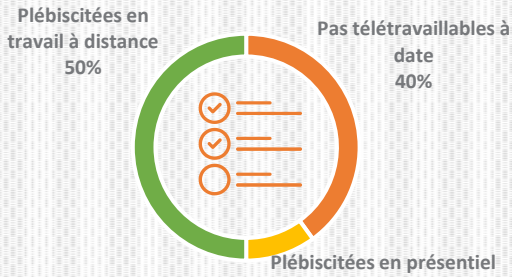
Digital

L'opérateur de marché jongle rapidement entre **les différents canaux de communication** à sa disposition pour capter les informations. **La technicité croissante du métier a modifié le profil de compétences des personnes qui l'exerce.** Celle-ci doivent désormais maîtriser des langages type Python pour réaliser rapidement les analyses dont elles ont besoin.

Workplace

Le lieu de travail principal est **la salle de marché.** Celle-ci répond à des normes de sécurité, difficilement applicables chez soi. Chaque collaborateur possède **un poste de travail attitré** en **open-space** avec **des paramétrages particuliers du poste de travail** liés à son activité.

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Utiliser les applicatifs puissants nécessaires au métier
- S'appuyer sur le collectif de la salle de marché pour prendre les bonnes positions
- Suivre des indices de référence de marchés sur de multiples écrans en simultané

Plutôt en présentiel

- Interagir rapidement ses collègues en salle de marché
- Intervenir sur les marchés pour le compte de son établissement financier

A distance

- Faire de la veille de marché régulièrement
- Se former en ligne
- Travailler sur des projets de fond ou de l'analyse de données

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Vendeur produits de marché (sales)
- Négociateur produits de marché (trader)
- Originateur
- Opérateur transactions marché
- Responsable de tables de marchés (responsables desk)
- Arbitragiste

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

1,3%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

1,1% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

GESTIONNAIRE DE BACK OFFICE

IMPACTS

Automatisation

Digital

Intelligence artificielle

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions back-office avec un rythme de 1 à 2 journées par semaine en moyenne. La plupart des activités réalisées peuvent être **effectuées à distance**, exception faite **des opérations bancaires sensibles.**

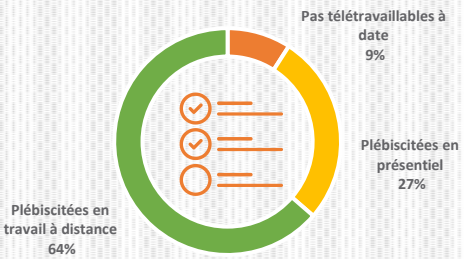
Digital

La **transformation digitale** initiée depuis plusieurs années se poursuit avec la démocratisation de **la signature électronique et des applicatifs digitaux**. Grâce au digital et à **l'intelligence artificielle**, de nombreuses activités à faible valeur ajoutée sont automatisées. Les métiers se spécialisent pour gagner en réactivité, mieux répondre aux attentes de clients et répondre aux exigences règlementaires.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Assurer le traitement des opérations bancaires sensibles
- Intervenir sur des données sensibles

Plutôt en présentiel

- Initier les procédures de recouvrement des contentieux
- Effectuer des opérations d'achat ou de vente de titres
- Participer à la réunion d'équipe hebdomadaire
- Assurer la gestion de documents pas encore digitalisés

A distance

- Réaliser le suivi administratif, comptable, et de la gestion des outils monétiques
- Veiller au bon fonctionnement des applicatifs informatiques
- Traiter les réclamations client
- Assurer le suivi client (dossiers, opérations)

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité		■	
Communication et impact			■
Leadership			■
Pédagogie			■
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Opérateur de traitements bancaires
- Technicien de back office
- Gestionnaire flux
- Chargé de service après-vente
- Chargé de recouvrement ou de précontentieux
- Data owner…

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

6,3%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

2% *(-0.9% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

SPECIALISTE DES OPERATIONS BANCAIRES

IMPACTS

Intelligence artificielle

Digital

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions back et middle -office avec un rythme de 1 à 2 journées par semaine en moyenne. La plupart des activités réalisées peuvent être **effectuées à distance**, exception faite **des opérations bancaires sensibles** ou de certaines signatures de crédits immobilier nécessitant la présence d'un notaire.

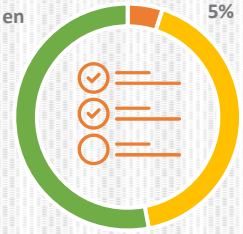
Digital

La **transformation digitale** initiée depuis plusieurs années se poursuit avec la démocratisation de **la signature électronique et des applicatifs digitaux**. Grâce au digital et à **l'intelligence artificielle**, de nombreuses activités à faible valeur ajoutée sont automatisées. Les métiers se spécialisent pour gagner en réactivité, mieux répondre aux attentes de clients et répondre aux exigences règlementaires.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Effectuer certaines opérations bancaires sensibles (Flux)
- Echanger avec ses collègues de manière informelle

Plutôt en présentiel

- Participer à la réunion d'équipe hebdomadaire
- Assurer la gestion de documents pas encore digitalisés

A distance

- Réaliser des tâches administratives
- Analyser des données / Préparer des dossiers
- Informer la clientèle du traitement des données
- Interagir avec les autres services
- Se former en ligne

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Gestionnaire de Back-Office international
- Gestionnaire de Back-Office marchés
- Gestionnaire de Back-Office grandes entreprises
- Gestionnaire de Middle-Office
- Gestionnaire de trésorerie
- Expert des opérations bancaires …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

4,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

2,9% *(-1,3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

LES METIERS HYBRIDES

RESPONSABLE/ANIMATEUR D'UNITE OU D'ACTIVITES DE TRAITEMENT BANCAIRE

IMPACTS

Nouvelles modes de consommation

Automatisation

Digitalisation

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les unités de traitement bancaire qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le rythme de télétravail s'établit à **2 jours par semaine** en moyenne. Le présentiel est dédié au **collectif et à la résolution de cas complexes.**

Digital

La **transformation digitale** initiée depuis plusieurs années se poursuit avec la démocratisation de **la signature électronique et des applicatifs digitaux**. Grâce au digital et à **l'intelligence artificielle**, de nombreuses activités à faible valeur ajoutée sont automatisées. Les métiers se spécialisent pour gagner en réactivité, mieux répondre aux attentes de clients et répondre aux exigences règlementaires.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice). Cela conduit les responsables/animateurs à adopter de nouveaux rituels managériaux.**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plébiscitées en travail à distance 47%

Plébiscitées en présentiel 53%

Plutôt en présentiel

- Animer le collectif
- Coordonner les activités de l'unité
- Développer les compétences de ses équipes
- Procéder aux entretiens et fixer les objectifs des collaborateurs

A distance

- Piloter l'activité et analyser les résultats
- Veiller au respect des règles de conformité
- Suivre les évolutions règlementaires, juridiques, ….
- Détecter et analyser les risques financiers

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A conserver*	*A renforcer*
Apprentissage permanent	☐	☐	☐
Capacité d'adaptation	☐	☐	☐
Capacité d'analyse	☐	☐	☐
Coopération, transversalité	☐	☐	☐
Communication et impact	☐	☐	☐
Leadership	☐	☐	☐
Pédagogie	☐	☐	☐
Gestion du temps/organisation	☐	☐	☐
Aisance digitale	☐	☐	☐
Résolution de problèmes complexes	☐	☐	☐
Résilience et capacité à rebondir	☐	☐	☐

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Responsable de back-office
- Animateur d'équipe de back-office
- Responsable de back-office international
- Responsable de back-office marchés / grandes entreprises
- Responsable de middle-office
- Animateur service après-vente
- Responsable recouvrement ou précontentieux…

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

2,4%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,7% *(-0,3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE +X
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

INFORMATICIEN/CHARGE DE QUALITE

IMPACTS

Intelligence Artificielle

Digital

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** est largement adopté par les métiers informatiques/organisation/qualité. Le rythme s'établit à 2/3 jours par semaine en moyenne. Dans certains métiers, comme le développement, le distanciel devient la norme.

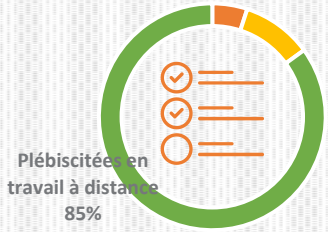
Digital

Les métiers de l'informatique et de la qualité sont directement impactés par **les changements technologiques** comme le cloud, la virtualisation… Dans la banque, ces évolutions cohabitent avec des plateformes technologiques plus anciennes. Les méthodes agiles sont largement déployées. Pendant la crise sanitaire, leur métier a été essentiel à **la digitalisation à marche forcée** des établissements. Les **enjeux de sécurité** sont renforcés et demandent de plus en plus d'expertise métier. La gestion des capacités réseaux reste stratégique pour permettre le développement des interactions à distance.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice).**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillables

- Intervenir sur des données sensibles
- Gérer les équipements : installation sur site et maintenance

Plutôt en présentiel

- Informer, conseiller et assister les utilisateurs
- Contribuer à l'élaboration des démarches qualités
- Participer à des audits terrains de contrôle de la qualité
- Participer à la vie d'équipe

A distance

- Concevoir et mettre en œuvre les stratégies de tests
- Développer et paramétrer les applicatifs
- Concevoir et optimiser l'architecture
- Rédiger des rapports d'audit
- Formaliser et diffuser la documentation qualité
- Animer la démarche qualité
- Piloter les plans d'actions/feuilles de route/product backlog
- Réaliser de la veille technologique et méthodologique

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent	☐	■	☐
Capacité d'adaptation	☐	☐	■
Capacité d'analyse	☐	☐	■
Coopération, transversalité	☐	☐	■
Communication et impact	☐	☐	■
Leadership	☐	■	☐
Pédagogie	☐	☐	■
Gestion du temps/organisation	☐	■	☐
Aisance digitale	☐	☐	■
Résolution de problèmes complexes	☐	☐	■
Résilience et capacité à rebondir	☐	■	☐

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Technicien d'études informatiques
- Analyste programmeur
- Développeur applicatifs / systèmes d'informations
- Analyste exploitation
- Technicien système d'information
- Webmaster
- Technicien support informatique
- Chargé de sécurité informatique …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

3,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

5,7% *(+1% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +3

RESPONSABLE INFORMATIQUE/ORGANISATION/QUALITE

IMPACTS

Intelligence Artificielle

Digital

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a largement été adopté par les métiers informatiques/organisation/qualité. Le rythme de télétravail s'établit à 2/3 jours par semaine en moyenne. Dans certains métiers comme le développement, le distanciel devient la norme.

Digital

Les métiers de l'informatique et de la qualité sont directement impactés par **les changements technologiques** comme le cloud, la virtualisation… Dans la banque, ces évolutions cohabitent avec des plateformes technologiques plus anciennes sur lesquelles les managers doivent aussi sécuriser les compétences. Pendant la crise sanitaire, leur métier a été essentiel à **la digitalisation à marche forcée** des établissements. Les **enjeux de sécurité** sont renforcés et demandent de plus en plus d'expertise métier. La gestion des capacités réseaux reste stratégique pour permettre le développement des interactions à distance.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice). Cela conduit les responsables/animateurs à adopter de nouveaux rituels managériaux.**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Pas télétravaillables

- Intervenir sur des données sensibles
- Gérer les équipements : installation sur site et maintenance

Plutôt en présentiel

- Animer le collectif / la vie d'équipe
- Animer et superviser des réunions de co-construction
- Réaliser les entretiens individuels

A distance

- Définir et piloter la feuille de route IT ou le « Product backlog »
- Piloter la performance sur son périmètre
- Assurer la veille réglementaire et technologique
- Sélectionner et piloter les prestataires extérieurs
- Animer la démarche d'amélioration continue et de certification

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité		■	
Communication et impact			■
Leadership			■
Pédagogie			■
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Chef de projet
- Responsable études et développement
- Responsable maîtrise d'ouvrage
- Organisateur
- Responsable technique/production
- Responsable de domaines
- Responsable relations clients SI/ bureautique
- Responsable support/ sécurité informatique …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

11,1%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

8,7% *(-0,8% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

CONTRÔLEUR PERIODIQUE/PERMANENT

IMPACTS

Intelligence Artificielle

Blockchain

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions de contrôle. Le rythme de télétravail s'établit à 2 jours en moyenne par semaine. La vérification de certains documents non digitalisés requiert une présence sur site.

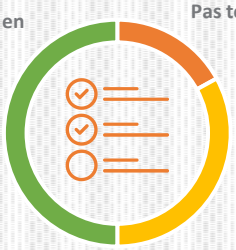
Digital

La **transformation digitale** des métiers du contrôle s'est accélérée avec le développement d'outils de vérification basés **sur l'intelligence artificielle**. **La blockchain** devient un enjeu essentiel dans le partage sécurisé de documents financiers.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** salles de réunions de travail, phone box individuelle pour passer des appels, espace isolé pour traiter un dossier, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Réaliser des contrôles sur place et sur pièces pour évaluer la sincérité des documents et procédures de l'établissement

Plutôt en présentiel

- Rencontrer les différents membres de l'unité
- Revoir le dispositif de contrôle interne de l'unité auditée
- Evaluer l'efficacité des outils de gestion

A distance

- Réaliser un suivi de la mise en œuvre des recommandations
- Etablir un diagnostic avec des axes d'amélioration
- S'assurer que les risques et la sécurité des opérations soient maitrisés
- Construire un plan d'audit annuel

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie			■
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Auditeur interne (domaines non financiers)
- Chargé du contrôle permanent/sécurité financière
- Responsable du contrôle permanent
- Responsable de la sécurité financière (blanchiment, fraude fiscale…)
- Déontologue
- Chargé de la conformité
- Blockchain coordinator …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

3,9%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

5,1% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

ANALYSTE RISQUES

IMPACTS

Intelligence Artificielle

Digital

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions d'analyste risques qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le présentiel est privilégier pour travailler à plusieurs sur **des dossiers complexes** et pour la vie d'équipe.

Digital

Les métiers de l'analyse de risques se sont transformés avec l'apparition **de nouveaux outils digitaux** d'aide à la décision **basés sur l'intelligence artificielle.** Le développement de multiples **canaux de communications** facilite **les interactions** avec **les chargés de clientèle et la salle de marché.**

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des études de risques, réunions hybrides, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plébiscitées en travail à distance 63%

Plébiscitées en présentiel 38%

Plutôt en présentiel

- Collaborer avec les opérateurs de marché
- Apporter son expertise sur des dossiers complexes
- Déterminer et suivre les plans d'actions
- Travailler sur des informations à risques

A distance

- Mettre en place des outils d'évaluation des risques
- Réaliser des études risques / rentabilité
- Mettre en place des procédures de gestion des incidents
- Réaliser des reportings pour garantir le suivi des opérations bancaires

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale		■	
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir			■

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Analyste risques de crédits
- Analyste risques de marché/ risque pays
- Responsable crédit/ des risques
- Gestionnaire risques
- Analyste portefeuilles
- Analyste "scoring" crédit
- Analyste nouveaux risques

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

4,1%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

4,2% *(+0,5 depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

JURISTE/FISCALISTE

IMPACTS

Blockchain

Réglementation

Intelligence Artificielle

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions juridiques et fiscales. Le rythme de télétravail s'établit à 2 jours par semaine en moyenne. Les **réunions de travail** sur des dossiers ou contrats demandant de jongler entre **différents documents** sont plutôt plébiscitées en présentiel.

Digital

La **transformation digitale** de ces métiers s'est **accélérée** par la mise en place de **signatures électroniques sécurisées**. La **data** et l'**intelligence artificielle** accompagnent de plus en plus la gestion des contentieux et des contrats. **L'usage des canaux de communication synchrones et asynchrones est aujourd'hui installé.**

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions hybrides sur des dossiers en cours, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plutôt en présentiel

- Gérer les relations avec les avocats dans le cadre de procédure judiciaires
- Participer à des réunions de travail sur des contrats complexes

A distance

- Réaliser des tâches administratives
- Assurer une veille juridique permanente
- Répondre aux sollicitations internes
- Assurer le recouvrement judiciaire des créances
- Rédiger des notes et recommandations pour les opérationnels
- Sélectionner et piloter les partenaires juridiques

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation		■	
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Conseiller fiscal/fiscaliste
- Juriste (droit bancaire, droit international, droit social, droit des affaires, activités financières…)
- Chargé d'études juridique
- Chargé de conformité spécialisé sur la Blockchain
- Avocat en droit des contrats électroniques
- Spécialiste droit sur internet
- Juriste informatique & libertés

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

1,2%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

1,4% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

GESTIONNAIRE ADMINISTRATIF/SECRETAIRE

IMPACTS

Automatisation

Digital

Réglementation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** par les métiers de gestionnaire administratif /secrétaire. Le rythme de télétravail s'établit à **2 jours par semaine en moyenne**. Le présentiel est plébiscité pour travailler à plusieurs sur des dossiers de fonds (besoin d'un grand écran pour faciliter le travail en équipe) et pour animer la vie d'équipe.

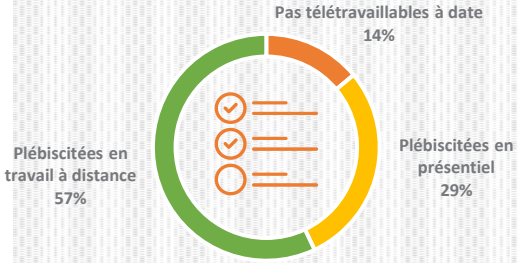
Digital

La **transformation digitale** du métier se poursuit avec la numérisation de nombreux documents (disparition des tâches de tri et d'archivage papier, automatisation des processus de validation, déploiement de la signature électronique,…). Ces métiers exercent de plus en plus des activités liées à la **communication interne** comme la diffusion d'informations sur les réseaux internes, la réalisation de présentations communicantes**.** Ils jouent **un rôle clef dans l'organisation des agendas et de la vie d'équipe dans un monde devenu hybride**.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice).**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Classer et archiver des documents papiers
- Accueillir et orienter des visiteurs
- Gérer des évènements présentiels / Moments conviviaux

Plutôt en présentiel

- Animer l'esprit d'équipe
- Prendre en charge des activités liées au fonctionnement de l'équipe

A distance

- Réceptionner des appels téléphoniques
- Suivre des actions et relancer les parties prenantes
- Organiser des déplacements
- Planifier des réunions
- Rédiger les comptes-rendus, des mails et des présentations
- Diffuser des informations sur les réseaux internes

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité		■	
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Secrétaire/Assistant
- Secrétaire de direction
- Assistant de direction
- Assistant technique
- Chargé de gestion administrative

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

1,7%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,6% *(-0,3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

GESTIONNAIRE MARKETING/COMMUNICATION

IMPACTS

Nouveaux modes de communication

Digital

Intelligence Artificielle

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** est **largement adopté** dans les fonctions du marketing et de la communication. Le rythme s'établit à 2 jours en moyenne par semaine. Le présentiel est privilégié pour les **réunions de co-construction et pour lancer de nouveaux projets.**

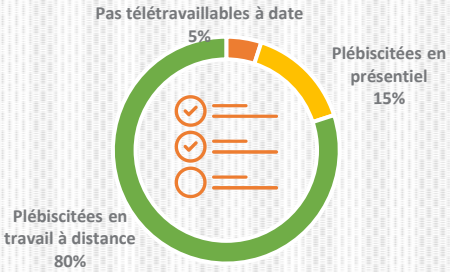
Digital

La **transformation digitale,** initiée depuis des années, se poursuit. La **data** et l'**intelligence artificielle** sont aujourd'hui utilisés dans la majorité des activités. Les nouveaux outils digitaux permettent de déployer de nouveaux **moyens de communication plus impactants**. Les fonctions communication ont dû réinventer leurs pratiques pour continuer à toucher leurs cibles dans un monde devenu plus distanciel.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des analyses, réunions de brainstorming, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Organiser et animer un évènement présentiel / réaliser des prise de vue pour diffusion en ligne
- Préparer des supports ou cadeaux physiques pour des envois ou des évènements

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions de brainstorming
- Participer à l'élaboration des plans de communication

A distance

- Déployer les nouvelles offres auprès du réseau ou des commerciaux
- Analyser et gérer les bases de données clients
- Mettre en œuvre le plan de communication
- Optimiser les actions de communication et de promotion
- Effectuer une veille technologique
- Réaliser des supports de communication

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité		■	
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Assistant développement commercial
- Gestionnaire de base de données
- Chargé de promotion des ventes
- Animateur de marché
- Data Scientist
- Revenue Manager …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,6%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,3% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +3

LES METIERS HYBRIDES

SPECIALISTE/RESPONSABLE MARKETING/COMMUNICATION

IMPACTS

Nouveaux modes de communication

Digital

Intelligence Artificielle

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** est **largement adopté** dans les fonctions du marketing et de la communication. Le rythme s'établit à 2 jours en moyenne par semaine. Le présentiel est privilégié pour les **réunions de co-construction, l'animation de la vie d'équipe et pour lancer de nouveaux projets.**

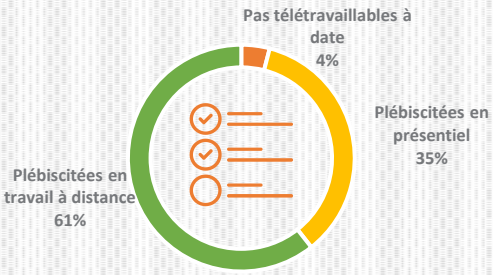
Digital

La **transformation digitale,** initiée depuis des années, se poursuit. La **data** et l'**intelligence artificielle** sont aujourd'hui utilisés dans la majorité des activités. Les nouveaux outils digitaux permettent de déployer de nouveaux **moyens de communication plus impactants**. Les fonctions communication ont dû réinventer leurs pratiques pour continuer à toucher leurs cibles dans un monde devenu plus distanciel.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des analyses, réunions stratégiques, session de brainstorming … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice).**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- Organiser des événements ou des séminaires
- Recevoir des prestataires extérieurs en physique

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions de co-conception
- Lancer de nouveaux projets
- Animer la vie d'équipe

A distance

- Concevoir et optimiser le budget Marketing et/ou Communication
- Analyser le marché et les tendances
- Analyser les données et comportements clients
- Concevoir de nouvelles offres et adapter le portefeuille existant
- Concevoir des opérations de communication
- Sélectionner et piloter des prestataires
- Mener une veille marché et technologique

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent	☐	☐	☐
Capacité d'adaptation	☐	☐	☐
Capacité d'analyse	☐	☐	☐
Coopération, transversalité	☐	☐	☐
Communication et impact	☐	☐	☐
Leadership	☐	☐	☐
Pédagogie	☐	☐	☐
Gestion du temps/organisation	☐	☐	☐
Aisance digitale	☐	☐	☐
Résolution de problèmes complexes	☐	☐	☐
Résilience et capacité à rebondir	☐	☐	☐

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Chargé d'étude marketing
- Chef de produit
- Responsable de produits/ de marchés
- Responsable marketing
- Chargé de communication interne/externe
- Responsable communication/animation de marché ….

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

2,4%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

2,2% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

TECHNICIEN RESSOURCES HUMAINES

IMPACTS

Nouvelles attentes des collaborateurs

Nouveaux modes de travail

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** est **largement adopté** par les fonctions de techniciens RH. Ces derniers peuvent exercer la majorité de leurs activités à distance. Leur rythme de télétravail s'établit à 2/3 jours par semaine en moyenne.

Digital

La **transformation digitale** des métiers RH s'est **accélérée**. Les processus sont de plus en plus dématérialisés. La **data** et l'**intelligence artificielle** accompagnent de plus en plus la gestion RH. La crise COVID a renforcé le **recours au distanciel pour le recrutement et la formation**. L'expérience collaborateur et le bien-être au travail restent au cœur des préoccupations.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, formations des collaborateurs, réunions d'équipes, échanges avec les prestataires … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plutôt en présentiel

- Assister le recrutement des candidats
- Participer à des réunions collaboratives
- Répondre aux demandes des collaborateurs
- Gérer les imprévus

A distance

- Préparer la rédaction des contrats de travail
- Réaliser des tâches administratives : formulaires de déclarations fiscales et sociales, suivi des dossiers de couverture maladie, …
- Piloter les formations (Convocations / Suivi)
- Préparer les réunions avec les instances
- Analyser des données / Préparer des dossiers
- Piloter des prestataires

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Gestionnaire paye/administration du personnel
- Gestionnaire formation
- Assistant ressources humaines
- Data analyste RH
- Responsable marque employeur
- Responsable SEO offres d'emploi
- Analyste e-réputation …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,8%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,5% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +4

SPECIALISTE/RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES

IMPACTS

Nouvelles attentes des collaborateurs

Nouveaux modes de travail

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions RH qui ont pu adapter leurs activités à distance. Cependant, les **interactions humaines** avec les collaborateurs sont plutôt plébiscitées en **présentiel** et limitent le potentiel d'hybridation des métiers RH de proximité.

Digital

La **transformation digitale** des métiers RH s'est **accélérée**. La **data** et l'**intelligence artificielle** accompagnent de plus en plus la prise de décision RH. La crise COVID a renforcé le **recours au distanciel pour le recrutement et la formation**. L'expérience collaborateur et le bien-être au travail restent au cœur des préoccupations.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, formations aux collaborateurs, entretiens annuels, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plébiscitées en travail à distance 35%

Plébiscitées en présentiel 65%

Pas télétravaillable

- Recevoir des candidats en présentiel lors du recrutement (Fin du processus)

Plutôt en présentiel

- Mener des entretiens de gestion de carrière
- Participer à des réunions collaboratives
- Répondre rapidement aux demandes des collaborateurs
- Gérer le tout venant

A distance

- Réaliser des tâches administratives
- Analyser des données / Préparer des dossiers
- Piloter des projets
- Animer des formations en ligne
- Assurer le suivi de son portefeuille de collaborateurs

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact			■
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Conseiller recrutement
- Gestionnaire ressources humaines
- Responsable de la gestion de l'emploi
- Responsable Ressources humaines
- Conseiller relations écoles
- Responsable rémunération
- Gestionnaire relations sociales …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

1,9%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

1,4% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

CONTRÔLEUR DE GESTION

IMPACTS

Intelligence Artificielle

Blockchain

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** par les contrôleurs de gestion qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le rythme de télétravail s'établit à **2 jours par semaine en moyenne**. Le présentiel est plébiscité pour travailler à plusieurs sur des dossiers de fonds (besoin d'un grand écran pour faciliter le travail en équipe) et pour la sérendipité.

Digital

La **transformation digitale** des métiers financiers s'est accélérée avec le développement d'outils d'analyse basés **sur l'intelligence artificielle et d'outils de datavisualisation plus puissants**. Ces outils permettent au **contrôleur de gestion de passer plus de temps sur l'analyse des données et les propositions d'amélioration.**

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des modèles, réunions hybrides, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions collaboratives
- Animer le cycle budgétaire
- Concevoir des rapprochements avec la comptabilité
- Collecter les informations nécessaires à l'élaboration des diagnostiques financiers

A distance

- Réaliser les tâches administratives
- Réaliser les synthèses de l'activité
- Construire les scenarii des évolutions
- Analyser les écarts de résultats par rapport aux objectifs
- Contrôler la cohérence des différentes données

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent	☐	☐	☐
Capacité d'adaptation	☐	☐	☐
Capacité d'analyse	☐	☐	☐
Coopération, transversalité	☐	☐	☐
Communication et impact	☐	☐	☐
Leadership	☐	☐	☐
Pédagogie	☐	☐	☐
Gestion du temps/organisation	☐	☐	☐
Aisance digitale	☐	☐	☐
Résolution de problèmes complexes	☐	☐	☐
Résilience et capacité à rebondir	☐	☐	☐

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Assistant contrôleur de gestion
- Contrôleur de gestion
- Contrôleur budgétaire
- Responsable contrôle de gestion
- Responsable IT outils de gestion
- Chargé de l'automatisation budgétaire
- Développeur API de gestion

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,9%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,9% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

TECHNICIEN COMPTABILITE/FINANCE

IMPACTS

Blockchain

Intelligence Artificielle

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions comptabilité/finance qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le rythme de télétravail s'établit à **2 jours par semaine en moyenne**. Le présentiel est plébiscité pour travailler à plusieurs sur des dossiers de fonds (besoin d'un grand écran pour faciliter le travail en équipe) et pour la sérendipité.

Digital

La **transformation digitale** des métiers de la comptabilité et de la finance se poursuit avec la digitalisation de nombreux documents. **L'intelligence artificielle** permet d'automatiser un certains nombre de processus à faible valeur ajoutée.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions collaboratives
- Effectuer les enregistrements et traitements comptables
- Echanger de manière informelle sur un dossier en cours

A distance

- Réaliser des tâches administratives
- Saisir des données
- Analyser des données / Préparer des dossiers
- Etablir les comptes sociaux
- Renseigner les outils de reporting
- Vérifier les enregistrements comptables et les factures
- Se former en ligne

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

Assistant comptabilité/finances

Chargé de comptabilité

Chargé de traitements comptables

Aide-comptable

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,5%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,6% *(stable depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

SPECIALISTE/RESPONSABLE COMPTABILITE/FINANCE

IMPACTS

Blockchain

Intelligence Artificielle

Automatisation

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions comptabilité/finance qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le rythme de télétravail s'établit à **2 jours par semaine en moyenne**. Le présentiel est plébiscité pour travailler à plusieurs sur des dossiers de fonds (besoin d'un grand écran pour faciliter le travail en équipe) et pour la sérendipité.

Digital

La **transformation digitale** des métiers de la comptabilité et de la finance se poursuit. Les métiers deviennent de plus en plus experts. Ils doivent avoir la capacité à recouper de l'information et à **prendre des décisions sur la base de l'analyse de la donnée.** Cela implique une bonne maîtrise des outils (tableurs, business intelligence, requêtes, …) **L'intelligence artificielle** permet d'automatiser un certains nombre de processus à faible valeur ajoutée.

Workplace

Le lieu de travail oscille entre le domicile et l'entreprise. Les **sites** sont peu à peu **transformés pour répondre aux différents usages :** travail individuel sur des dossiers, réunions de suivi, présentation aux management, réunions d'équipes, … **Le bureau attitré disparaît (FlexOffice)**

HYBRIDATION DU TRAVAIL

Plébiscitées en travail à distance 53%

Plébiscitées en présentiel 47%

Plutôt en présentiel

- Participer à des réunions de travail
- Effectuer les enregistrements et traitements comptables
- Echanger de manière informelle sur un dossier en cours

A distance

- Réaliser des tâches administratives
- Analyser des données
- Préparer des dossiers
- Travailler sur des présentations
- Etablir les comptes sociaux
- Vérifier les enregistrements comptables et les factures
- Se former en ligne

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse			■
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Chargé d'études comptabilité/finances
- Analyste comptabilité/finances
- Contrôleur comptabilité/finances
- Responsable comptabilité/finances
- Responsable financier
- Analyste KYC

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

2%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

2,7% *(+0,6% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +5

TECHNICIEN LOGISTIQUE ET IMMOBILIER

IMPACTS

Digital

Nouveaux modes de travail

Intelligence Artificielle

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Externalisation

Les directions logistiques et immobilières s'appuient sur **des prestataires externes** pour la **gestion opérationnelle** de la logistique et de l'immobilier. Ces derniers ont un rythme de télétravail qui s'établit en moyenne à 2 jours par semaine. Ils **peuvent être amenés à intervenir sur site les jours de télétravail en fonction des urgences opérationnelles** (nomadisme)

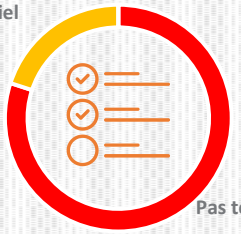
Digital

Le digital, la cybersécurité et la RSE prennent une place centrale. La donnée est devenue omniprésente. Elle alimente des outils de gestion de plus en plus évolués pour optimiser l'emprunte environnementale du bâtiment, améliorer le confort des occupants, gérer les présences dans des environnements en FlexOffice, … Les enjeux liés à la sécurité du bâtiment et des réseaux se renforcent.

Workplace

La réalité opérationnelle de ce métier nécessite d'être **sur site.**

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- S'assurer de l'entretien du bâtiment et des mises aux normes
- Réaliser les travaux d'entretien général et de réparation
- S'assurer du confort et de l'ergonomie des postes de travail et des bureaux
- Gérer l'implémentation et la mise en place des matériels de l'entreprise

Plutôt en présentiel

- Contrôler la bonne exécution des travaux
- Participer au suivi des travaux
- Participer au dispositif de sécurité de l'établissement

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent			■
Capacité d'adaptation			■
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale		■	
Résolution de problèmes complexes			■
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Technicien de maintenance
- Technicien d'exploitation
- Gestionnaire logistique
- Technicien services généraux
- Assistant achat
- Gestionnaire immobilier
- Chauffeur
- Pompier …

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,7%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,4% *(-0,3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +2

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

RESPONSABLE/ ANIMATEUR D'UNITE OU EXPERT LOGISTIQUE

IMPACTS

Digital

Nouveaux modes de travail

Intelligence Artificielle

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Télétravail

Le **télétravail** a été **largement adopté** dans les fonctions logistiques qui ont pu adapter leurs activités à distance. Le rythme de télétravail plébiscité est d'environ **2 jours par semaine**. Le présentiel est dédié au **collectif et à certaines négociations avec des prestataires.**

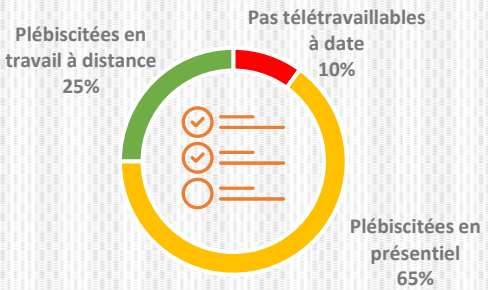
Digital

Le digital, la cybersécurité et la RSE prennent une place centrale. La donnée est devenue omniprésente. Elle alimente des outils de gestion de plus en plus évolués pour optimiser l'emprunte environnementale du bâtiment, améliorer le confort des occupants, gérer les présences dans des environnements en FlexOffice, … Les enjeux liés à la sécurité du bâtiment et des réseaux se renforcent.

Workplace

Ce métier requiert **peu de déplacements** sur le terrain. C'est un **métier de coordination** et de **pilotage** de contrats. Il est possible de piloter tous les projets à distance grâce aux états des lieux digitalisés.

HYBRIDATION DU TRAVAIL



Pas télétravaillable

- S'assurer de l'entretien du bâtiment et des mises aux normes
- Animer des ateliers en présentiel

Plutôt en présentiel

- Contrôler la bonne exécution des travaux
- Gérer l'implémentation et la mise en place de matériels
- Procéder aux entretiens annuels
- Animer l'unité logistique

A distance

- Sélectionner et piloter les prestataires externes
- Se former en ligne
- Analyser la donnée collectée au sein des bâtiments

EVOLUTION DES SOFTS SKILLS ET COMPETENCES TRANSVERSES

	A abandonner	*A maintenir*	*A renforcer*
Apprentissage permanent		■	
Capacité d'adaptation		■	
Capacité d'analyse		■	
Coopération, transversalité			■
Communication et impact		■	
Leadership		■	
Pédagogie		■	
Gestion du temps/organisation			■
Aisance digitale			■
Résolution de problèmes complexes		■	
Résilience et capacité à rebondir		■	

PORTRAIT TYPE

EMPLOIS TYPES *(Liste non exhaustive)*

- Responsable immobilier de l'entreprise
- Chef de projet immobilier
- Expert travaux immobilier
- Conducteur de travaux
- Responsable des travaux /sécurité
- Acheteur
- Responsable des services généraux
- Responsable des achats/logistique

POPULATION

Part dans la population bancaire en 2020

0,7%

EMBAUCHE

Part dans les embauches CDI en 2020

0,4% *(-0,3% depuis 2018)*

DIPLÔME

Diplôme majoritaire à l'embauche en CDI en 2020

Bac +4

L'Entretien annuel de compétences

*L'entretien annuel permet de **faire le point** sur **le travail accompli** et **les compétences** mises en œuvre. C'est le moment d'identifier les compétences clés de chaque collaborateur via une discussion. C'est aussi un moment crucial pour fixer de **nouveaux objectifs** et le **plan d'action** à venir. Ce moment d'échange permet de mieux connaitre **les attentes et difficultés rencontrées** par les collaborateurs, et d'identifier **leurs sources de motivation** ou de **mécontentement.***

METHODE

- **Discussion entre un collaborateur et son manager** sur la base d'une trame digitalisée définie par l'entreprise. Cette trame est plus ou moins longue et dirigée en fonction des entreprises.
- **5 thématiques** sont traditionnellement abordées :
  - ✓ **Principales réalisations**
  - ✓ **Compétences** du collaborateur (compétences techniques **et Soft Skills**)
  - ✓ **Place du salarié** dans l'entreprise, **motivations** et **ressenti**
  - ✓ Perspective d'**évolution** du collaborateur au sein de l'organisation (projet de carrière)
  - ✓ **Objectifs** de développement de compétences et **plan de développement de compétences**
- **Entretien préparé en amont par le collaborateur et le manager.** Il inclut de plus en plus une **phase préalable d'auto-évaluation** par le collaborateur
- Il est réalisé **indépendamment ou non** de l'entretien de performance

RESULTATS

- Une **valorisation des compétences** du collaborateur
- L'identification d'axes de développement et la construction d'un **plan de développement des compétences personnalisé**
- Un rendez-vous annuel qui, s'il est bien fait, **permet d'accompagner le développement des compétences des collaborateurs**

AVANTAGES

- **Pratique installée dans les entreprises**
- **Nombreux outils SIRH déployés,** facilitant la préparation et la synthèse de l'entretien
- **Solutions digitales matures** offrant des liens avec les outils de formation et **facilitant le suivi des plans d'actions**

LIMITES

- Tendance de certains managers à limiter l'exercice à une **revue des résultats de performance sans aborder les compétences**
- **Rythme annuel pouvant centrer les échanges sur les dernières semaines** sans vision de l'évolution sur l'année écoulée
- **Perçu comme un exercice imposé, sans valeur,** par certains collaborateurs et managers

UTILISATION

- **Chaque année** pour faire le point

BONNES PRATIQUES

- **Former les managers** à l'écoute active, au feedback et à la réalisation d'entretiens
- Partager un **vocabulaire commun** sur les Soft Skills pour homogénéiser les évaluations
- **Suivre les plans d'actions en plus du taux de réalisation des Entretiens**
- **Utiliser la donnée saisie lors de l'entretien** dans l'ensemble des process RH

« Nous incitons les managers à évaluer les Soft Skills lors des entretiens. Il faut avouer que cela est plus ou moins bien fait. Nous avons encore beaucoup de managers centrés sur la performance. Cela évolue progressivement. »

L'évaluation par Feedbacks

Le Feedback est unanimement reconnu comme une méthode efficace pour reconnaître et développer les compétences des collaborateurs. Basé sur une observation, il permet au manager ou à un observateur neutre d'opérationnaliser l'évaluation des Soft Skills en s'appuyant sur des faits observés. Il aide le collaborateur à mieux comprendre ses atouts et axes de progrès.

METHODE

- **Echange entre un collaborateur et son manager, ou un acteur de la professionnalisation/animation, basé sur une observation en situation du collaborateur**
- Trois approches cohabitent au sein des entreprises :
  - ✓ **Feedback non tracé – Observation libre** par le manager (Absence de saisie dans un SI)
  - ✓ **Feedback simplifié – Observation libre** par le manager. **Saisie des idées clés** (500 caractères maximum) avec ou sans fonctions permettant de saisir rapidement les informations (like ou étoiles sur des compétences ou actions)
  - ✓ **Feedback outillé – Observation guidée par une grille d'observation** organisée autour des compétences clés. La grille est souvent liée à une activité clée du métier comme l'entrée en relation, l'entretien client, l'animation d'une réunion d'équipe, le feedback managérial, …
- **Les observations nourrissent l'entretien annuel** et permettent de le positionner comme un bilan de l'année écoulée

RESULTATS

- **Evaluation basée sur des faits et sur la mise en œuvre réelle des Soft Skills. Cela facilite l'échange entre le manager et le managé en particulier sur des questions de comportements ou de postures**
- Approche permettant de créer une **culture d'amélioration continue**
- Technique incitant les managers à valoriser les atouts et les progrès des collaborateurs pour mieux leur permettre d'accompagner la montée en compétence de ceux-ci

AVANTAGES

- Création d'un **dialogue opérationnel et constructif** autour des Soft Skills
- **Evaluation régulière et personnalisée**
- Réponse à l'attente d'**accompagnement managérial** manifestée par les nouvelles générations

LIMITES

- La **qualité** du feedback est **très dépendante de la maturité managériale du manager.** Il peut donc être plus ou moins efficace et pertinent
- Les **démarches trop outillées** sont parfois **perçues comme lourdes**, ce qui contrebalance leur précision accrue
- Le manager peut vouloir **éviter les feedbacks positifs** par peur que le **collaborateur se repose sur ses acquis, et les feedbacks correctifs** par peur de la **confrontation**

UTILISATION

- **Régulièrement**, tout au long de l'année

BONNES PRATIQUES

- **Former les managers** à la manière de délivrer un feedback
- **Guider les manager en leur** fournissant des **grilles d'observation** pour les aider à faire des feedbacks précis et factuels
- Former/Sensibiliser les collaborateurs à la **capacité à accueillir un feedback**

« Nous sommes en train de développer la culture du feedback. C'est une vraie transformation culturelle, tant pour les managers qui doivent se familiariser avec l'exercice, que pour les collaborateurs qui doivent apprendre à accueillir les retours pour progresser. »

Le Self Assessment (Auto-évaluation)

*Le Self Assessment consiste à demander au collaborateur de **s'auto-évaluer sur ses compétences.** Cette technique l'invite à réfléchir à ses compétences et à **son niveau de maîtrise**. Le Self Assessment est réalisé **sur la base du volontariat.** Son utilisation **est laissée à la discrétion des collaborateurs. Ce moment d'introspection personnel est reconnu comme un préalable indispensable à la montée en compétence d'un individu.***

METHODE

- Auto-évaluation de ses compétences par le collaborateur sur la base d'une **interface digitale**
- Trois approches cohabitent au sein des entreprises :
  - ✓ **Auto-évaluation libre – Déclaration spontanée des compétences** par le collaborateur. Le collaborateur nomme les compétences comme il le souhaite et remplit un champs texte libre
  - ✓ **Auto-évaluation guidée** – Déclaration sur la base de propositions de compétences liées au profil de collaborateur. Le niveau des compétences est évalué sur la base d'étoiles à sélectionner
  - ✓ **Quizz d'auto-évaluation – Réponse à un questionnaire décrivant chacun des niveaux de maitrise sur la compétence**
- Démarche personnelle, réalisée sur la base du **volontariat, avec partage ou non des résultats** avec son manager et les équipes RH. La démarche est de plus en plus souvent utilisée pour nourrir l'entretien annuel et aider le collaborateur à devenir acteur de sa carrière (Solutions digitales proposant des métiers et/ou des formations aux collaborateurs en fonction de leurs compétences)

RESULTATS

- **Meilleure conscience de soi** facilitant la montée en compétences sur les Soft Skills
- **Valorisation des compétences allant au-delà du poste :** compétences acquises dans le cadre extra-professionnel, de missions ponctuelles ou au cours d'expériences passées
- **Entretiens plus fluides et efficaces**, car le collaborateur s'est préparé aux questions liées à ses compétences

AVANTAGES

- Permet à l'entreprise **de connaître l'ensemble des compétences des collaborateurs** en allant au-delà des compétences liées au poste occupé (Cartographie des compétences)
- **Prépare le collaborateur à l'entretien annuel**, et **le facilite** par la même occasion

LIMITES

- **Difficulté à nommer ses compétences**, en particulier ses Soft Skills, limitant l'intérêt des auto-évaluation libres
- Tendance à la **surévaluation** des compétences **sur les plateformes externes à l'entreprise** visant à rendre le profil intéressant pour les recruteurs (marketing personnel)

UTILISATION

- **Chaque année** avant l'entretien annuel
- **Lors des mobilités** pour réfléchir à son projet de carrière

BONNES PRATIQUES

- **Intégrer l'évaluation au process RH** : cela permet d'ancrer la pratique dans les modes de fonctionnement internes
- **Former les managers au débriefing** pour qu'ils sachent s'appuyer sur l'auto-évaluation afin de mieux accompagner leurs équipes

« Le self assessment est un outil efficace pour faciliter la prise de recul sur soi-même. C'est un pré-requis au développement des Soft Skills.
Il complète efficacement l'entretien annuel »

Assessment Center

*L'Assessment Center est une méthode d'évaluation composée d'une série de **tests**, d'**entretiens**, de **mise en situation** et d'**exercices pratiques** pensés **pour tester les capacités managériales** du collaborateur. Il est utilisé depuis de nombreuses années pour évaluer les compétences des Top Managers, et les aider à développer leur leadership et leur capacité de prise de décision dans des environnements complexes.*

METHODE

- **Observation des comportements** de plusieurs cadres supérieurs lors d'une (ou plusieurs) mise(s) en situation. L'évaluation peut se faire **en présentiel**, **en ligne**, ou même par **session vidéo**. Le ou les **observateurs** sont **formés** à cette technique d'évaluation.
- **Mises en situations basées sur la simulation de crises réelles**, des **jeux de rôle**, des **situations de questions-réponses**.
- Généralement, l'Assessment Center évalue :
  - ✓ **Les compétences techniques** (connaissance du métier, des missions liées)
  - ✓ **Les Soft Skills** (leadership, intelligence émotionnelle, …)
  - ✓ La capacité à résoudre des problèmes complexes en temps limité (**jugement situationnel**)
  - ✓ **La personnalité**

RESULTATS

- **Evaluation neutre** des **Soft Skills** du Top Management
- Meilleure connaissance de soi pour les personnes évaluées, facilitant la montée en compétence sur les Soft Skills
- **Prédiction** de la **capacité** des personnes évaluées **à assurer un rôle de manager** en **minimisant la possibilité d'erreur** à l'embauche / changement de poste

AVANTAGES

- **Evaluation** perçue comme **fiable et objective** par les participants
- Retour sur investissement intéressant si bien mis en œuvre : **le tableau de compétences et de personnalité dressé est complet** (facilite l'embauche)

LIMITES

- L'évaluation **peut coûter cher**, et prend généralement beaucoup de temps à préparer et à mettre en œuvre
- Les **Tops Managers doivent libérer du temps** pour se prêter au jeu de l'évaluation, ce qui **peut être compliqué dans certaines structures**

UTILISATION

- **De manière ponctuelle**

BONNES PRATIQUES

- **Mobiliser des spécialistes** pour encadrer l'évaluation et délivrer les Feedbacks
- **Former les RH et les managers** au processus d'évaluation
- Plus le **poste** qui fait l'objet de l'évaluation est **haut placé hiérarchiquement**, plus il est **important de faire appel à des entreprises** d'Assessment Center **externes et expertes**

« Nous utilisons l''Assessment Center régulièrement pour évaluer les Soft Skills de nos dirigeants et les accompagner dans leur développement. Cette technique est très efficace. »

Evaluation par les Pairs – 360°

*Le 360° consiste à faire évaluer les compétences d'un collaborateur **par les personnes avec lesquelles elle est amenée à travailler** au cours de ses missions. Les personnes impliquées peuvent être **internes ou externes à l'entreprise.***
*Cette évaluation, au début réservée au top management, **commence à se démocratiser pour tous les collaborateurs**.*

METHODE

- Evaluation réalisée sur la base **d'un questionnaire digital envoyé à une dizaine de personnes de l'entourage professionnel d'un collaborateur**. Le panel d'évaluateurs est choisi par la personne évaluée, par son manager, ou selon des critères définis par les RH
- Plusieurs types de personnes peuvent être engagées dans l'évaluation :
  - ✓ Collaborateurs proches (les pairs)
  - ✓ Managers
  - ✓ Clients
  - ✓ Prestataires
  - ✓ Fournisseurs
- **Evaluation** organisée en général **en 4 étapes : auto-évaluation, évaluation par le panel sélectionné, analyse et restitution par un professionnel**

RESULTATS

- **Identification des différences de perceptions** entre l'évalué et les personnes avec lesquelles il travaille
- **Evaluation multiple limitant le risque d'erreur** sur l'évaluation des compétences
- Mise en valeur des atouts reconnus et axes de progrès de l'évalué
- **Nécessité d'accompagner les restitutions** car elles peuvent blesser en cas de delta fort avec la perception de l'évalué

AVANTAGES

- **Risque d'erreur limité, évaluation** s'appuyant sur la **diversité des personnes mobilisées** pour l'évaluation
- Prise de conscience de son image professionnelle

LIMITES

- **Evaluation assez lourde à mettre en place** car elle mobilise le temps de plusieurs personnes
- **Biais pouvant apparaître en fonction de la proximité évalué/évaluateur**, des affinités personnelles et des intérêts personnels de chacun
- Nécessité d'organiser un **débriefing par une personne formée**

UTILISATION

- **Lors de l'évaluation annuelle**

BONNES PRATIQUES

- Mobiliser **des personnes formées** au débriefing
- Transmettre le **rapport** au collaborateur au **minimum 2 ou 3 jours avant la session de débriefing**
- **S'assurer du portage managérial** de la démarche afin de limiter les risques de biais ou de commentaires blessants dans les évaluations

« On utilise le 360° pour certaines populations. Nous ne le déployons pas plus car nous sommes convaincus que l'entretien de débriefing avec une personne formée est incontournable pour tirer les bénéfices de cette approche. »

Evaluation par les Pairs – Badges

*Des badges sont attribués par les pairs sur la base d'un **référentiel de badges internes standardisés ou d'attribution de likes sur les compétences des collaborateurs par leurs pairs**. Cette méthode d'évaluation est surtout utilisée dans les pays anglosaxons, **peu dans le secteur bancaire**.*

METHODE

- Attribution d'un **badge** permettant de **valider la maîtrise d'une compétence. Les badges sont conservés dans un passeport compétences, ou sur un réseau social interne ou une marketplace.**
- Les badges de compétences peuvent être attribués selon **3 approches** :
  - ✓ **Like libre de compétence entre pairs** – Possibilité de **« liker » la compétence d'un de ses collègues** sur une plateforme digitale. **Toutes les compétences peuvent être valorisées**
  - ✓ **Feedback bienveillant** – Possibilité de reconnaître la compétence d'un collègue en écrivant un **court commentaire lié à une compétence clé**
  - ✓ **Open-badges basés sur un référentiel connu et validé par une communauté référente** – **Référentiel orienté sur les compétences clés de l'entreprise** avec **critères d'attribution connus**. Badges attribués en fin de certaines formations et, pour la plupart, par les pairs. Dans certains cas, validation du niveau expert par un jury ou un facilitateur (exemple : Badge Agile)

RESULTATS

- **Prise de conscience des compétences** du collaborateur **par le prisme des personnes avec qui il travaille** (horizontalement comme verticalement)
- **Démarche positive** permettant une valorisation des atouts des collaborateurs
- **Une vision d'ensemble** et **disponible en temps réel** sur les **compétences** et **niveaux de** compétence du collaborateur

AVANTAGES

- **Evalue** des **compétences** qui ne sont **pas forcément reconnues par un diplôme ou une certification formelle**
- Perçu comme une **véritable récompense** par le collaborateur
- **Augmente l'employabilité en interne**

LIMITES

- **Biais pouvant apparaître en fonction de la proximité évalué/évaluateur**, des affinités personnelles et des intérêts personnels de chacun pour les dispositifs « Like » ou commentaires
- **Lors d'une mobilité**, les **badges** de compétences accumulés en interne **peuvent ne pas être reconnus** par le recruteur
- **Lourdeur de la gouvernance et de l'animation à mettre en place pour faire fonctionner un dispositif d'open-badges**

UTILISATION

- **Régulièrement**, tout au long de l'année

BONNES PRATIQUES

- **Expliciter la signification de chaque badge**, et la **façon dont on peut l'obtenir**
- Organiser les **niveaux de compétence** associés au badge de la façon **la plus précise possible**
- Pour éviter tout abus, il faut une **forte gouvernance** des badges
- Inciter le manager **à valoriser l'acquisition de badges**

« Certains badges sont plus valorisés que d'autres comme les badge Agile ou innovation, mais ils devraient être tous reconnus de la même façon, notamment ceux évaluant les Soft Skills. »

Les Tests Psychométriques

*Le test psychométrique est un **instrument de mesure standardisé d'un phénomène ou d'un trait psychologique**. En entreprise, les tests psychométriques sont **utilisés pour évaluer les compétences comportementales** et/ou la **personnalité** des collaborateurs. Il existe une multitude de tests plus ou moins connus (MBTI, Sosie, PAPI, Big Five,..). Leur fiabilité varie en fonction des techniques utilisées et des bases de données des éditeurs.*

METHODE

- **Les questionnaires psychométriques** sont aujourd'hui administrés **en ligne**. Le collaborateur reçoit une synthèse de ses **résultats directement à la fin du test ou lors d'un entretien de débriefing. La synthèse comporte une visualisation, en général sous forme de radar, et des explications écrites.**
- Parmi les différents tests psychométriques, on trouve des **tests de logique**, d'**empathie**, de **raisonnement mathématique** ou encore de **mise en situation professionnelle**.
- **Globalement, ils évaluent :**
  - ✓ Des traits de personnalité (range les collaborateurs dans des groupes / catégories de personnes)
  - ✓ La capacité de réaction face à différente situations (gestion du stress, intelligence émotionnelle)
  - ✓ L'adéquation entre un collaborateur et le poste qu'il occupe / veut occuper
  - ✓ Les niveaux de compétences
  - ✓ La capacité de leadership d'un manager / futur manager
  - ✓ La capacité d'un collaborateur à raisonner de façon logique

RESULTATS

- Donne **un éclairage sur les atouts** et les axes de progrès d'un collaborateur en terme de savoir-être
- Aide les recruteurs ou les conseillers carrières à **orienter leur questionnement en entretien**
- **Qualifie les compétences / aptitudes managériales**
- **Aide un collectif à mieux comprendre les fonctionnements individuels pour fluidifier la collaboration**
- Permet d'estimer un **taux de réussite dans le poste** lorsqu'il est couplé à des approches prédictives

AVANTAGES

- Permet de **prendre du recul sur soi-même**
- **Crée une mesure homogène des Softs Skills**
  Exclut toute notion de partialité (approche statistique objective)
- **Résultats immédiatement accessibles en ligne**

LIMITES

- **Fiabilité dépendant de la méthode et des groupes de références utilisés**
- Pour certains tests :
  - Tendance à un trop simplifier la réalité
  - Durée trop longue / lourdeur liée à la monotonie des questions
- Coût et temps de déploiement important si l'on instaure un débriefing obligatoire

UTILISATION

- Lors des **recrutements**
- Lors des **reconversions professionnelles**
- Lors de **sessions de team building**

BONNES PRATIQUES

- **Instaurer un débrief avec un professionnel** une fois le test psychométrique achevé
- **Valider la pertinence du test en vérifiant :**
  - **Sa valeur scientifique** (base conceptuelle, groupe de référence utilisé, …)
  - **Sa pertinence opérationnelle** (Test sur un panel interne en comparant les résultats du test et les résultats en entretien ou observation)

« Le test psychométrique apporte un éclairage complémentaire aux autres évaluations disponibles.
Il ne peut être le seul outil de mesure des Soft Skills »

BANQUE POPULAIRE
CAISSE D'EPARGNE
Observatoire des métiers de la banque
HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

Assessment Digital – Serious Game / Assessment Game

Le Serious Game est un jeu vidéo qui met le collaborateur en situation. Il évolue différemment en fonction des réponses et des prises de décisions de ce dernier. Historiquement utilisé par la formation, il est remis au goût du jour avec la réalité virtuelle et l'Intelligence Artificielle. Il s'étend à l'évaluation pour devenir un « Assessment Game » basé sur un « moteur » similaire à celui des tests psychométriques. Encore peu utilisé, il apparaît comme prometteur.

METHODE

- **Mise en situation digitale sous forme de jeu vidéo permettant d'immerger le participant en reproduisant une situation métier concrète :** entretien managérial, entretien client… Le jeu s'adapte et évolue selon les choix du joueur.
- Basé sur une **approche identique à celle des tests psychométriques**, le jeu teste les comportements / réactions face à diverses situations.
- Le **Serious Game comprend une notion de score**, et évalue plusieurs choses :
  - ✓ Les compétences techniques
  - ✓ La réactivité
  - ✓ Les connaissances
  - ✓ Les Soft Skills
  - ✓ La personnalité du collaborateur

RESULTATS

- **Méthode d'évaluation ludique, appréciée des utilisateurs lorsqu'elle bien mise en œuvre**
- **Evaluation structurée** permettant à l'entreprise d'évaluer les Soft Skills des collaborateurs sur la base de critères comparables
- Résultats d'évaluation proches des résultats d'un tests psychométrique nécessitant un débriefing par un professionnel

AVANTAGES

- Permet d'avoir une **évaluation** qui est **intégrée à la réalité du métier**
- **Taux de participation, de complétion et d'engagement** proche de 100%
- **Résultats** de l'évaluation **en temps réel**

LIMITES

- **Pas encore assez de diversité** dans les propositions de Serious Game pour les entreprises
- **Coût élevé** de personnalisation des jeux pour une entreprise donnée (**Serious Game sur-mesure**)
- **Dualité** entre **« jouer »** et **« être sérieux »** pouvant **limiter la rigueur dans la complétion du test**

UTILISATION

- **Régulièrement**, tout au long de l'année
- **En amont des formations**

BONNES PRATIQUES

- **Valider l'approche psychométrique utilisée**
- **Evaluer la pertinence** des résultats en comparant un panel test avec l'évaluation RH
- Valider qu'il ne semble **pas trop simpliste**
- Instaurer une **session de Feedback avec un professionnel**

« Je trouve l'approche séduisante mais les outils que j'ai pu voir sont encore loin de ce qu'il faudrait. Ils sont encore simplistes et ressemblent trop à un questionnaire avec des images animées. »

Assessment Digital – Entretien Vidéo différé

Le CV Vidéo ou entretien vidéo différé consiste à demander à un individu de se filmer en répondant à quelques questions clés. Les professionnels RH et/ou des moteurs d'intelligence artificielle évaluent les collaborateurs sur la base de cette courte vidéo.

METHODE

- **Evaluation basée sur l'analyse de la vidéo présentant les réponses d'un individu à une série de questions** qui lui sont posées. Celui-ci ne peut ni préparer ses réponses aux questions posées, ni mettre en pause le processus d'évaluation. Chaque réponse doit être réalisée en un temps limité 1 à 3 minutes, en général.
- Les moteurs d'analyse basés sur l'Intelligence Artificielle (IA) analysent principalement :
  - ✓ **La richesse du vocabulaire employé** – **Certains mots** sont considérés comme **riches de sens**, d'autres **pauvres de sens**. La **diversité des mots** utilisés est aussi prise en compte dans l'analyse.
  - ✓ **La prosodie** – On s'intéresse ici aux **variations dans le rythme et l'intensité de la voix** du collaborateur
  - ✓ **Les expressions faciales** – L'IA compare les **micro-expressions** du collaborateur à celles d'une base de données standardisée

RESULTATS

- **Evaluation des Soft Skills** dès la phase de sélection des candidats permettant d'élargir les critères pris en compte lors du tri des candidatures
- **Gain de temps** dans le processus de recrutement
- **Pertinence des analyses faites par l'IA restant à évaluer**. Les professionnels RH rencontrés lors de l'étude utilisent le CV vidéo mais ne s'appuient pas sur l'IA pour l'évaluation.

AVANTAGES

- **Gain de temps lors des recrutements** dans les entreprises où les candidatures (pour des postes de junior généralement) se multiplient
- **Impartialité** des solutions basées sur un moteur d'intelligence artificielle, s'il s'appuie sur un panel permettant d'éviter les biais

LIMITES

- **Privilégie les personnes à l'aise devant une caméra** et peut donc conduire à exclure des personnes qui ont bien les Soft Skills recherchées
- L'automatisation de l'évaluation par l'IA pose des questions qu'il convient d'adresser lors du choix de ce type de solution : **existence de biais sur les IA**, **risque de déshumanisation**

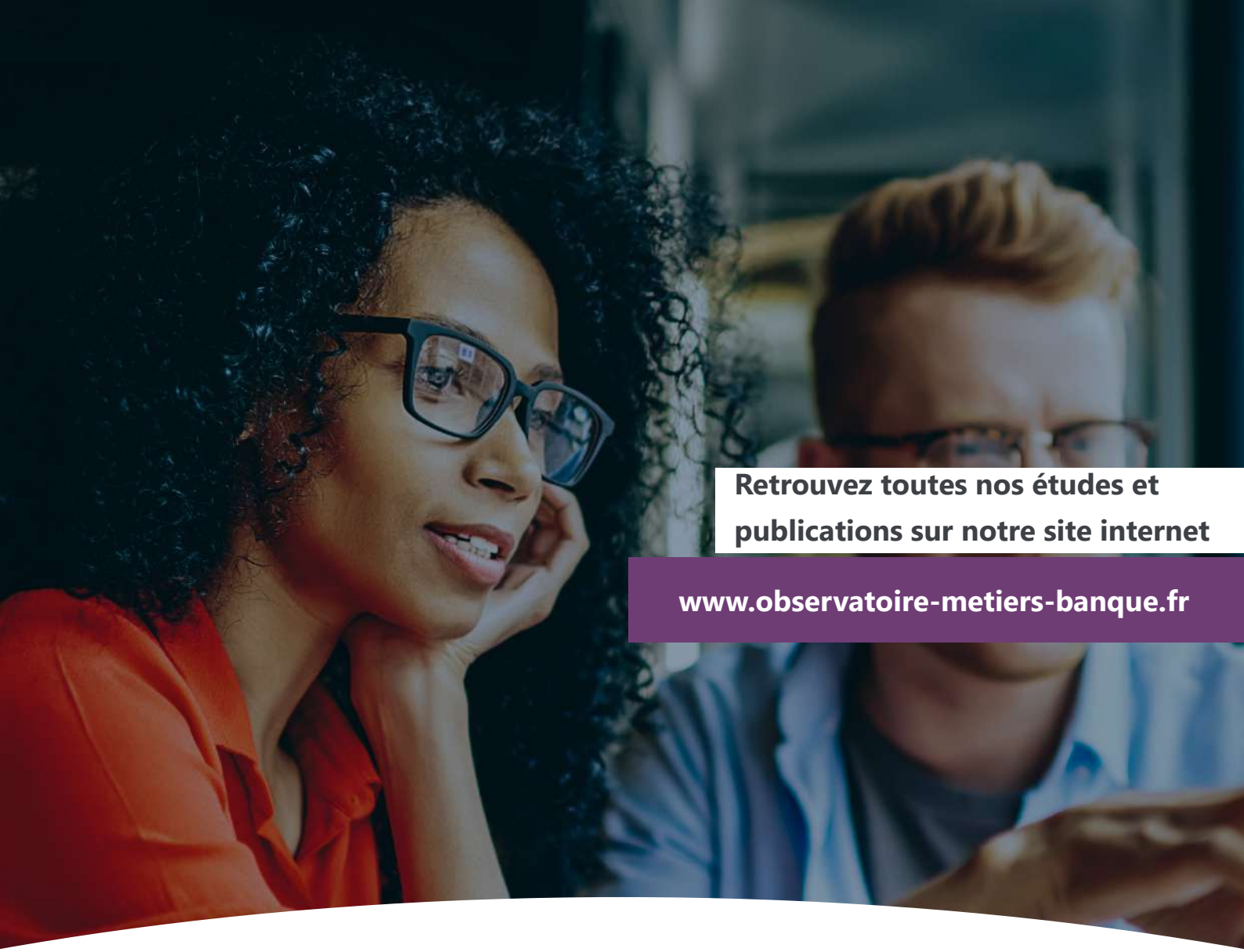
UTILISATION

- Lors **des recrutements** (surtout des juniors)
- Lors **d'une mobilité interne**

BONNES PRATIQUES

- **Utiliser le CV Vidéo en complément d'un autre outil d'évaluation comme un test psychométrique**
- **Tester la solution** en comparant les résultats obtenus avec le process d'évaluation par un professionnel

« Le CV vidéo nous permet de mieux recruter. Il complète le CV classique en nous permettant de mieux prendre en compte les aptitudes relationnelles des personnes. Les sélections sont faites par nos RH. Nous ne sommes pas à l'aise avec l'idée de nous appuyer sur l'IA pour cela. »



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr

HTS CONSULTING
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

BANQUE POPULAIRE

CAISSE D'EPARGNE

Observatoire des métiers de la banque

OPCO Atlas
Soutenir les compétences