



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE THÉMATIQUE

Mars 2017

La Banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ?

BIPE

sous la responsabilité de Marie-Laetitia des Robert, Associée VP



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

Mars 2017

La banque à 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ?



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

sous la responsabilité de Marie-Laetitia des Robert, Associée VP

avec la contribution de Pierre Nordmann, Etienne Jobard,
Stanislas de La Rivière, Deogratias Urayeneza, Quentin Lemonnier

« 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 BIPE. Le BIPE garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par le BIPE pour obtenir les présents résultats (traitement des données, agrégation, modélisation et de façon générale tous les outils internes utilisés pour obtenir les résultats) sont et restent la propriété intellectuelle

du BIPE. Par ailleurs, le BIPE ne saurait être tenu 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. »

Sommaire

Une démarche prospective et participative	7
1. Le secteur bancaire : État des lieux et facteurs de transformation	11
1.1 Un PNB en quête de leviers	11
1.2 Trois grands facteurs de transformation de la banque à moyen et long terme	13
2. L'avenir : transformation et opportunités	21
2.1 Facteurs de risque et opportunités pour le secteur bancaire : des perspectives contrastées	21
2.2 La révolution digitale dans les services postaux	24
3. Quels services bancaires à 2020-2025 ?	29
3.1 Scénarios contrastés	29
3.2 Des segments porteurs dans tous les scénarios : la clientèle professionnelle / entreprise et la banque privée	36
4. Quels impacts RH à 2020-2025 ?	39
4.1 Des scénarios aux impacts ressources humaines unanimement pressentis	40
4.2 L'évolution des besoins en compétences	42
4.3 Une transformation organisationnelle multi-dimensionnelle	49
4.4 L'adaptation du management	51
5. Quels leviers RH à 2020-2025 ?	55
5.1 Le recrutement : anticipation et ciblage des nouveaux besoins en compétences	56
5.2 Un vivier de jeunes techniciens pour la transformation	57
5.3 Les collaborateurs proches de la retraite	58
5.4 Les attentes d'appui des collaborateurs	59
5.5 Le rôle stratégique des ressources humaines dans un secteur en mutation	61
Conclusion	62
Annexes	65

Une démarche prospective et participative

L'Observatoire des métiers de la banque a confié au BIPE, suite à une procédure d'appel d'offres, une mission prospective relative à la banque de demain à horizon 2020-2025. Le projet a été suivi par le Comité de pilotage paritaire de l'Observatoire et par un Comité d'orientation composé de décideurs des établissements adhérents de l'AFB, sponsors de la démarche.

L'objectif de la mission était de réaliser un diagnostic du secteur bancaire permettant d'**anticiper les besoins en emplois et en compétences à 5-10 ans** et de mettre en évidence les différents facteurs susceptibles d'engager une mutation du secteur bancaire. Elle devait concourir à une prise de conscience des évolutions en germe et identifier certains axes de transformation nécessaires au vu du contexte actuel et des forces en présence : arrivée de nouveaux acteurs (Fintechs, crowdfunding, GAFAs...), renforcement de la régulation, évolution des attentes clients...

La mission a été réalisée de juin à décembre 2016. Elle s'est traduite par la production de **différents travaux d'analyse qui ont alimenté la réflexion collective**. Ces travaux à l'appui de la démarche sont présentés en annexe du présent rapport :

- diagnostic stratégique du secteur sur les aspects économiques & benchmark de l'impact du digital sur le business modèle de différents secteurs d'activité ;
- transformation réglementaire et technologique du secteur bancaire & tour d'horizon international d'innovations clients remarquables dans le secteur bancaire ;
- évolution des enjeux de la relation client : agence & digital ;
- analyse des dynamiques ressources humaines du secteur bancaire.

La mission a par ailleurs été **menée de manière participative**. En effet, se forger une conviction sur l'avenir nécessite de croiser les points de vue et les expertises et de progresser collectivement, avec méthode, jusqu'aux enseignements. Les résultats rassemblés ici se sont nourris **des entretiens** intervenus tout au long de ces cinq mois et ont été forgés et discutés **en groupes de travail avec les établissements et les partenaires sociaux**. Pour permettre un élargissement des points de vue, une **enquête** par questionnaire a été adressée aux lignes managériales des établissements : 200 managers ont apporté leur point de vue sur les transformations en cours et sur certains leviers à mettre en œuvre.

Le cheminement argumentaire et les conclusions de la mission ont été présentés le **8 décembre 2016, au colloque** annuel de l'Observatoire des métiers de la banque à une assemblée de près de 150 personnes. Ils sont ici repris dans le corps du présent rapport. Les éléments de diagnostic qui sous-tendent l'argumentation figurent en annexes, le lecteur voudra bien s'y reporter pour étayer la conviction portée dans les pages principales centrées sur les impacts potentiels sur l'emploi et les besoins en compétences.

Ce projet s'inscrit dans une **démarche pour agir**. Il espère contribuer à éclairer les établissements bancaires quant aux choix d'avenir qui se posent à eux en une période de défis et d'opportunités. **Dans le contexte actuel et à moyen terme, les enjeux ressources humaines sont plus que jamais un axe-clé de l'élaboration de la trajectoire stratégique des établissements.**



Le BIPE tient à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué, par leur expertise, à enrichir la réflexion lors des entretiens et des groupes de travail, les managers des établissements ayant répondu à l'enquête, les membres des différents comités d'échange et de suivi de la mission et tout particulièrement, les membres de l'Observatoire des métiers de la banque qui, par leur engagement et leur professionnalisme, ont contribué au bon déroulement de la mission.

État des lieux : la méthode

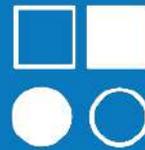
Le BIPE



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



**Benchmark
International
du secteur
bancaire**



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



**Enquête auprès
des lignes
managériales
des établissements**

- > En support du colloque, un livret apportant des compléments
- > Livrables complets auprès de l'Observatoire des métiers de la banque

BIPE



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



Observatoire
des métiers de
la banque

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

6 mois

X7



- Comité pilote composé de l'Observatoire AFB & des établissements
- GT partenaires sociaux
- Comité d'orientation (décideurs des établissements sponsors de la démarche)

x20



Entretiens
avec les établissements, experts & institutions

200
répondants



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

x3



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

Une démarche animée par :

BIFE



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



Le secteur bancaire: état des lieux et facteurs de transformation



1.1 Un PNB en quête de leviers

1.2 Trois grands facteurs de transformation de la banque à moyen et long terme



1. Le secteur bancaire : État des lieux et facteurs de transformation

1.1 Un PNB en quête de leviers

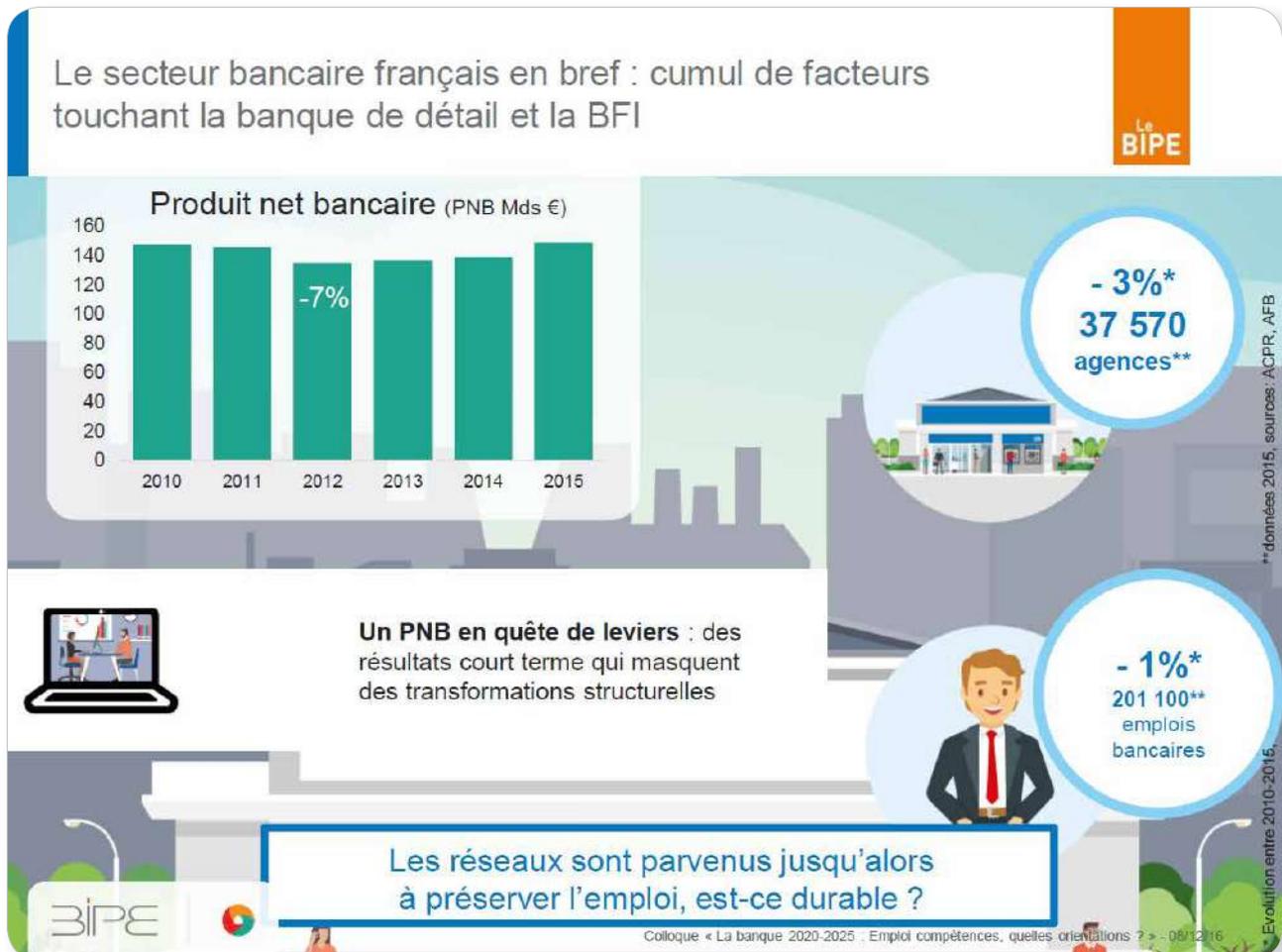
1.1.1 L'activité des établissements bancaires : banque de détail et BFI sous tension

L'activité du secteur bancaire, telle que mesurée par le Produit Net Bancaire (PNB), montre des signes de tensions. Plusieurs facteurs sont en cause : les évolutions réglementaires, notamment dans la BFI, la baisse des taux d'intérêt ainsi que l'évolution de l'écosystème technologique et des attentes clients. Si les résultats se sont améliorés en 2015, après une forte dégradation en 2012 maintenue en 2013 et 2014, ces résultats positifs masquent les transformations structurelles en cours.

À court terme en effet, le niveau bas des taux d'intérêt et la difficulté pour les établissements à répercuter cette baisse de manière proportionnée entre les placements et les crédits, a pesé négativement sur les résultats. Les taux bas du crédit à l'habitat ont en revanche, occasionné un volume important de rachats de crédit, au sein et entre les établissements ; ces rachats ont généré des volumes de commissions plus élevés que les

années précédentes. Mais l'encours de crédit voit sa rémunération moyenne baisser, obérant structurellement les revenus futurs des établissements (en l'absence d'effets volumes compensateurs).

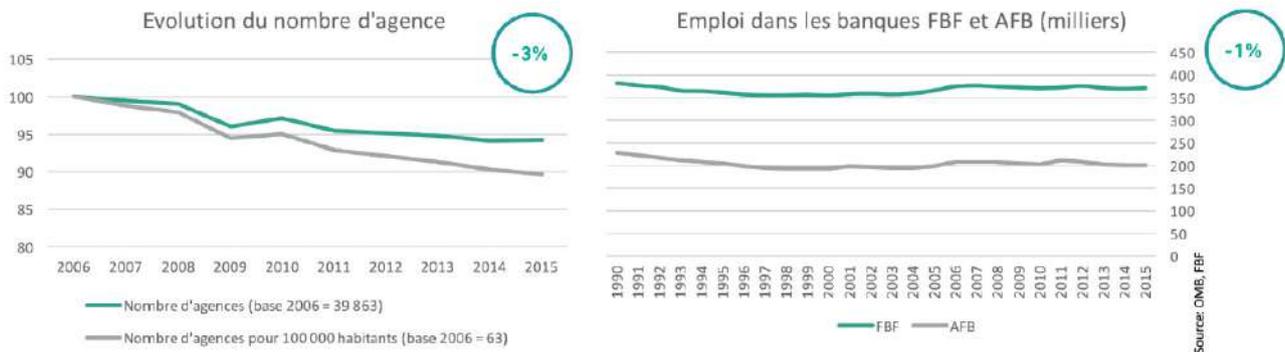
L'amélioration du PNB en 2015 masque donc des évolutions à plus long terme. L'introduction de frais de tenue de compte en 2016 traduit l'inquiétude et la recherche de revenus compensatoires.



1.1.2 Le réseau d'agences se réduit, l'emploi résiste, est-ce durable ?

Le modèle de distribution de la banque est en mutation, avec une fréquentation des agences en baisse et une utilisation croissante des accès à distance aux services bancaires. Cette mutation se traduit par une baisse du nombre d'agences, notamment

dans les cas de surdensité urbaine : -3% entre 2010 et 2015. Ce mouvement devrait se poursuivre, voire s'accélérer en fonction des choix stratégiques des réseaux.



Du côté de l'emploi, sur le périmètre AFB, la décélération n'est que de -1% sur la même période : les établissements sont parvenus jusqu'alors à préserver l'emploi malgré le repli du réseau d'agences, est-ce durable ?

1.2 Trois grands facteurs de transformation de la banque à moyen et long terme

Trois grands facteurs induisent une transformation de la banque, sur fond de relation clients en mutation. Ils sont intervenus selon une chronologie différente mais cumulent aujourd'hui leurs effets :

- la transformation digitale progresse depuis 2000 ;
- l'évolution de la réglementation s'est accentuée avec la crise financière de 2008 ;
- l'évolution de l'environnement macroéconomique avec des taux d'intérêt historiquement bas est plus récente.

Le caractère durable à moyen ou long terme et le cumul des effets expliquent l'intensité des conséquences en germe pour l'activité, l'emploi et les organisations.

Ils ont tous trois un fort impact potentiel sur le modèle économique des banques, en particulier les taux bas.

1.2.1 1er facteur pensant sur le modèle économique des banques : les taux d'intérêt bas pesant sur la rémunération des établissements

À court terme, le niveau bas des taux d'intérêt a eu des effets croisés sur le PNB :

- un effet positif lié aux commissions des nombreux rachats de crédit à l'habitat, avec ou sans changement d'établissement.
- l'effet a également été négatif du côté des placements, les établissements bancaires subissent des taux réglementés de rémunération en décalage avec l'environnement de taux, entraînant des marges d'intérêt négatives.

L'effet net de ces phénomènes est particulièrement complexe à évaluer du fait de la multiplicité

des postes à l'actif et au passif des banques et des différentes maturités et taux en vigueur selon les portefeuilles. Seuls certains établissements ont pu à court terme compenser les effets taux par des effets volume, en prenant des parts de marché à la concurrence.

À plus long terme, les effets sont négatifs : la rémunération moyenne de l'encours de crédit est en baisse et restera à des niveaux bas pendant plusieurs années, même si les taux venaient à remonter avec alors des tensions sur la marge d'intermédiation.

1.2.2 2ème facteur : Une réglementation qui entraîne une hausse des coûts et qui favorise l'émergence de la concurrence

La réglementation des établissements bancaires a connu de fortes évolutions ces dernières années, ces évolutions devraient se poursuivre dans les années à venir.

C'est le cas de la **réglementation Bâle III** : sa mise en œuvre a débuté en 2013 et se poursuivra jusqu'en 2019. Elle continuera à entraîner une augmentation des exigences de fonds propres et des coûts de mise en conformité.

De plus, les travaux du Comité de Bâle, qui proposent les évolutions de réglementation, se poursuivent : un nouveau train de réformes « Bâle IV » est envisagé, autour de trois principaux chantiers :

- la révision des méthodes standard pour le calcul du risque, ce qui entraînerait des investissements conséquents, notamment IT ;
- l'augmentation des exigences de fonds propres ;
- la suppression de la méthode avancée pour le risque opérationnel.

En parallèle de l'augmentation des contraintes réglementaires des établissements financiers, **les nouvelles directives européennes et la création**

d'agrément allégés fournissent un cadre favorable aux acteurs non bancaires. Les FinTech, ces entreprises innovantes dans le domaine des services financiers, peuvent ainsi proposer leurs services dans des cadres moins contraints que les établissements bancaires, avec des coûts réduits. La réglementation favorise donc l'émergence de concurrents. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la gestion des paiements où la 1ère et la 2ème directive (DSP) modifient les possibilités réglementaires : les agrégateurs et plus encore les initiateurs de paiement pourraient constituer une menace en captant la relation en direct avec les clients. En revanche, en ce qui concerne la gestion actif/passif et la gestion des risques, les établissements bancaires disposent d'une longueur d'avance significative et d'une maîtrise des savoir-faire reconnue.

Les Fintech apportent une capacité d'innovation remarquable dont les acteurs bancaires peuvent et doivent se saisir. Trois stratégies peuvent intervenir : les acquérir (sans les étouffer), entrer dans leur capital ou travailler avec eux.

1.2.3 3ème facteur : L'innovation technologique change la donne du côté de la concurrence, de la relation client et de l'organisation des établissements

L'innovation technologique est au cœur de changements importants en cours et à venir au sein des établissements bancaires.

Les établissements historiques ont automatisé les processus et ont proposé des accès à distance aux services bancaires. Les anciennes opérations de guichet sont largement dématérialisées et prises en charge dans les agences via des automates. La fréquentation online progresse continuellement. L'expérience client et le parcours client online restent à améliorer par rapport aux standards offerts par les pure players. Les évolutions se poursuivront au cours des prochaines années.

Les banques en ligne gagnent des parts de mar-

ché en s'appuyant sur l'innovation digitale. Elles changent également la donne concernant la tarification des services bancaires en proposant des tarifs nettement moins élevés que les établissements historiques et captent les clientèles les moins à risque, intéressées par les tarifs attractifs offerts.

L'innovation technologique constitue un levier majeur pour l'avenir des établissements bancaires :

- elle est porteuse d'opportunités dans la relation client pour améliorer la fidélité et la satisfaction en réduisant les coûts des activités simples ;
- elle devrait permettre de gagner en producti-

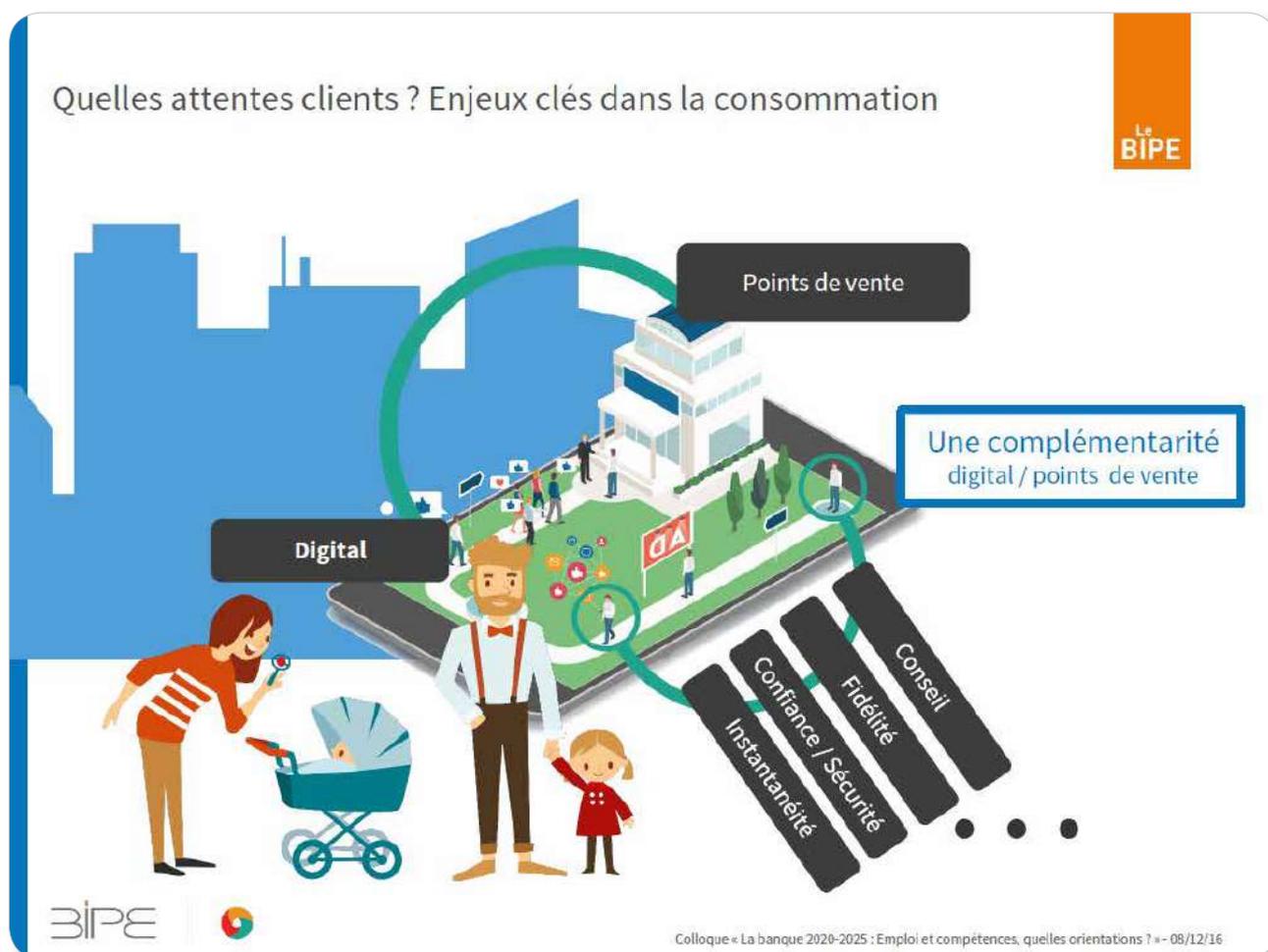
tivité et performance dans les processus internes (ex. suppression des formulaires papiers, suivi en temps réel de la progression des dossiers...);

- elle permet enfin, d'améliorer la connaissance du portefeuille clients et des besoins clients en générant plus d'activité. Les solutions de marketing prédictif viendront soutenir les efforts des chargés de clientèle.

Ces évolutions sont de nature à transformer les organisations ; elles infléchiront le management et les besoins en compétences.

Les établissements bancaires peuvent faire de leur réseau physique une opportunité en apportant un service à valeur ajoutée à toutes les étapes des projets de vie des individus ou des entreprises, tout en s'appuyant sur les nouveaux outils digitaux.

Différentes stratégies peuvent s'envisager entre réseau d'agences et digital, du full digital à une forte présence territoriale. Les analyses réalisées dans le domaine de la consommation en France et en Europe¹, soulignent **la complémentarité entre les points de vente et les offres digitales et les synergies à trouver entre ces deux réseaux.**



¹Cf. L'Observatoire Cetelem de la consommation, 2014, « Magasins et Internet : l'interdépendance imposée par les consommateurs » (conception et analyses BIPE).

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

Le BIPE



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



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



Offre technologique en
accélération, touchant :

- Relation client
- Process internes
- Nouveaux acteurs



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

BIPE



Colloque « La banque 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16

Au total, ces facteurs de transformation ne sont pas simples à concilier les uns avec les autres, à moyen terme. Les évolutions des taux font baisser la rémunération alors même que la réglementation augmente les coûts. Les marges de manœuvre financières seront donc plus étroites à un moment où les enjeux technologiques obligent à des investissements.

Les établissements ne sont pas tous positionnés de façon identique face à ces évolutions : les atouts des uns, ne sont pas ceux des autres. Les marges de manœuvre financières diffèrent, de même que l'arbitrage pertinent entre investissement IT, maillage territorial et accompagnement des collaborateurs pour réussir la transformation.

1.2.4 Le point de vue des lignes managériales des établissements sur les évolutions à 5-10 ans

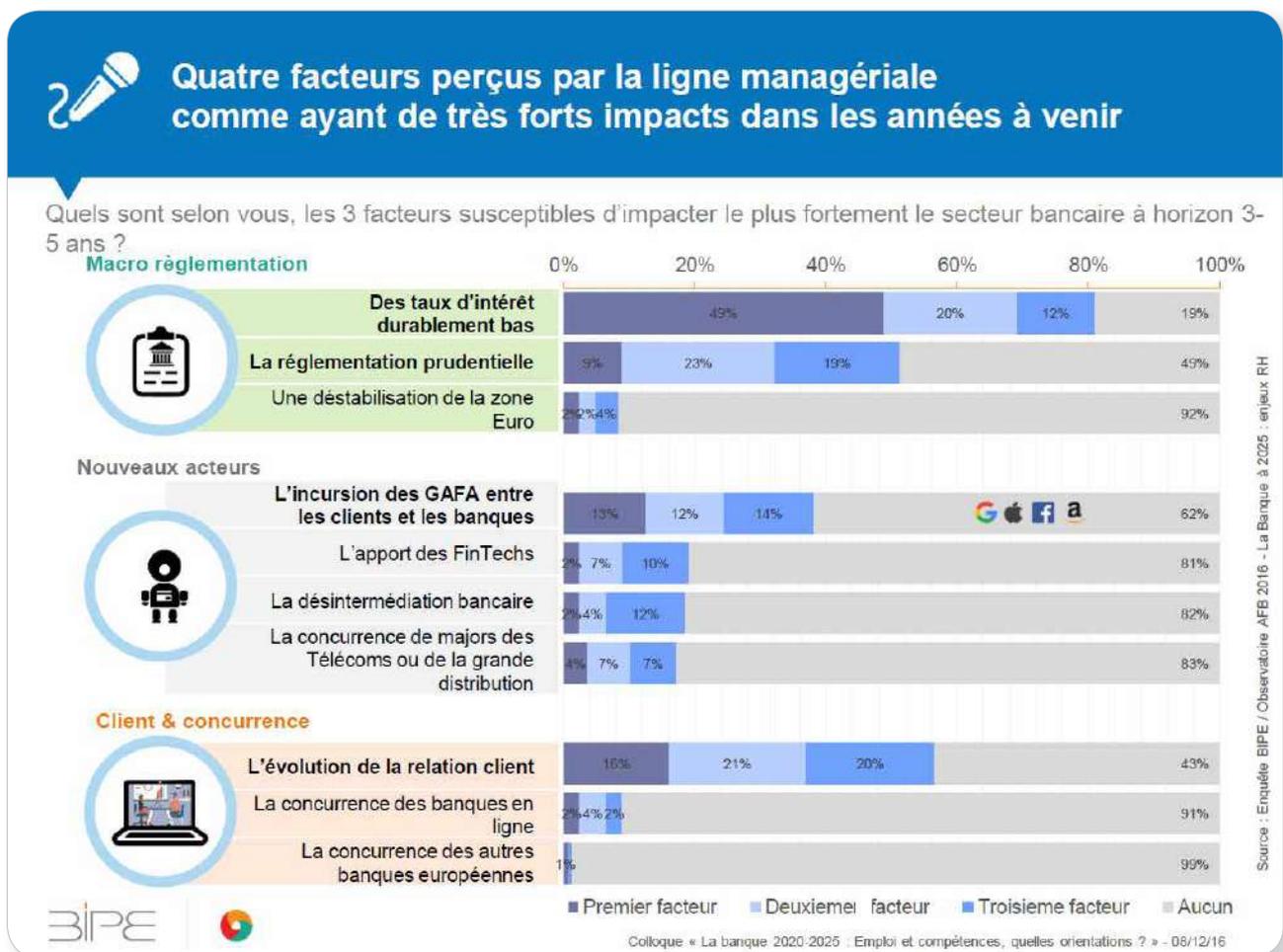
Les lignes managériales des établissements bancaires adhérents de l'AFB, interrogées par enquête dans le cadre de ce projet (cf. annexe 7), partagent cette même vision des facteurs susceptibles d'impacter fortement le secteur bancaire à horizon 3-5 ans.

Les facteurs structurants sont ceux analysés précédemment :

- des taux d'intérêt durablement bas auraient des effets majeurs pour 80% des lignes managériales interrogées ;
- la réglementation prudentielle aura des impacts majeurs pour 50% ;

- l'incursion des GAFAs entre les clients et les banques modifierait nettement le paysage bancaire pour 40% ;
- sur fond de mutation de la relation client pour 57% des personnes interrogées.

Les autres facteurs sont perçus comme plus secondaires.



Au cours des cinq prochaines années, **le secteur bancaire pourrait connaître des transformations majeures et massives pour près de 85% des interrogés des lignes managériales**. Il y a même quasi-unanimité pour considérer a minima qu'une accélération du changement devrait intervenir par rapport à la période 2011-2016.

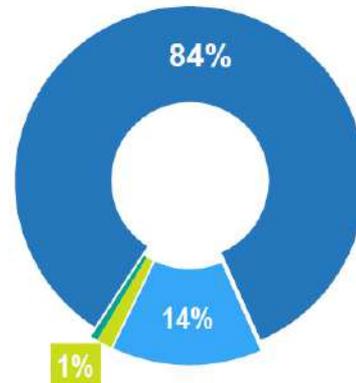
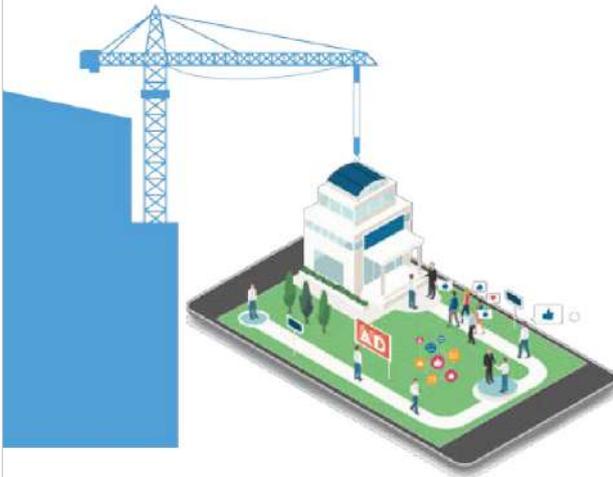
La nature des facteurs de transformation, par sa composante technologique et par l'irruption de nouveaux acteurs susceptibles de modifier fortement la chaîne de valeur, laissent à penser que **le facteur temps sera clé pour réussir, ou à défaut gérer, la transformation**.



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

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

LE FACTEUR TEMPS est CLÉ



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

Source : Enquête BIPE / Observatoire AFB 2016 - La Banque à 2025 : enjeux RH



L'avenir: transformation et opportunités



2.1 Facteurs de risque et opportunités pour le secteur bancaire : des perspectives contrastées

2.2 La révolution digitale dans les services postaux



2. L'avenir : transformation et opportunités

2.1 Facteurs de risque et opportunités pour le secteur bancaire : des perspectives contrastées

Les quatre grands facteurs de transformation du secteur bancaire, identifiés par les lignes managériales des différents réseaux – **les taux d'intérêt durablement bas, la réglementation prudentielle, l'évolution de la relation client et l'incursion des Gafa entre les clients et les banques – ne sont pas perçus comme porteurs des mêmes dynamiques d'avenir.**

Des taux d'intérêt durablement bas et dans une moindre mesure, l'évolution de la réglementation prudentielle sont perçus comme des risques pour

le secteur bancaire. A l'inverse, la relation client, en évolution profonde depuis plusieurs décennies dans la Banque, devrait encore être renouvelée par les potentialités du digital et l'évolution des organisations, et cela constitue avant tout une opportunité selon les lignes managériales des réseaux.

L'incursion des Google, Apple, Facebook ou Amazon entre les clients et les banques est quant à elle, très diversement perçue : les avis sont très dispersés entre risque et opportunité, avec même 14% de circonspects estimant qu'il est bien délicat d'antici-

per en ce domaine. Ce point est un résultat particulièrement intéressant de l'enquête. Si ces acteurs sont communément présentés comme une forte menace, les managers des réseaux plus confiants dans les atouts des acteurs historiques du secteur,

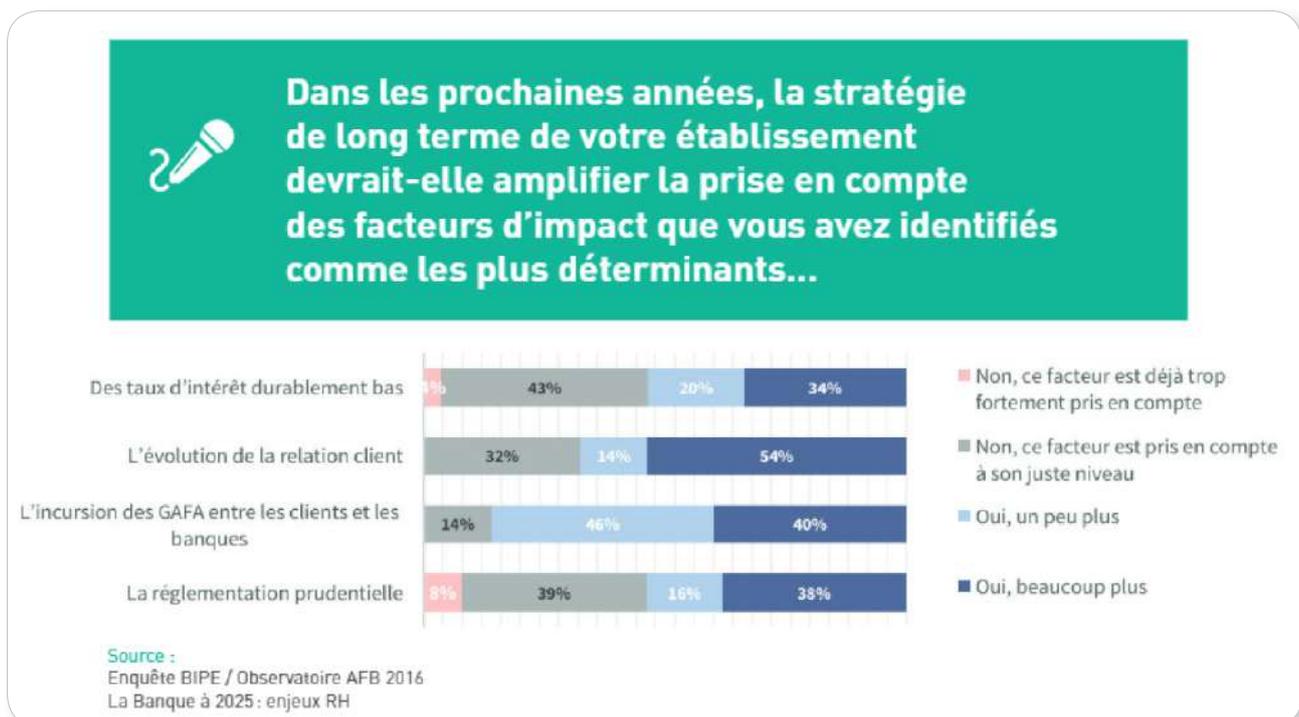
voient dans les GAFAs plus qu'une menace ou une concurrence nouvelle, mais des potentielles coopérations, synergies entre acteurs historiques et acteurs majeurs des technologies numériques.



Source : Enquête BIPE / Observatoire AFB 2016 - La Banque à 2025/ Enjeux RH

La stratégie de long terme des établissements intègre ces différents facteurs de transformation, mais pourrait être amenée à **renforcer davantage**

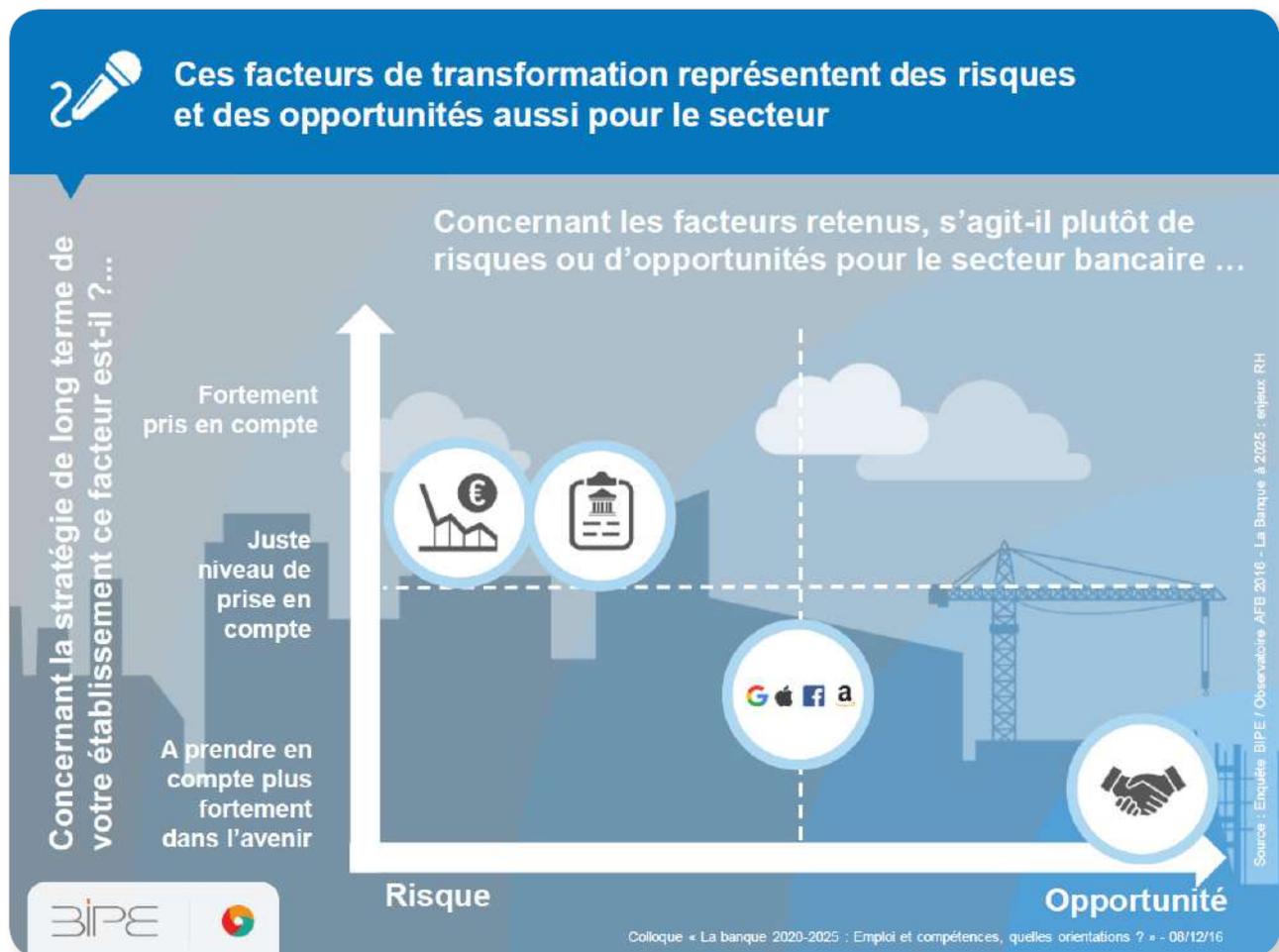
encore leur prise en compte, selon les lignes managériales interrogées, **notamment quant à l'évolution de la relation client.**



Au final, trois postures stratégiques émergent de l'enquête :

- **les stratégies défensives face aux facteurs de transformation perçus comme des risques** : la réglementation prudentielle et les taux bas sont déjà fortement pris en compte par la stratégie de long terme des établissements bancaires, à leur juste niveau pour 40% des répondants et pourraient même l'être davantage pour une autre moitié ;
- **une stratégie de veille légèrement plus engagée est attendue vis-à-vis de l'incursion des GAFA** par près de la moitié des cadres interrogés, face aux questions qui subsistent ;

- **l'évolution de la relation client appelle une stratégie plus engagée** selon plus d'un cadre sur deux. Si la poursuite de l'évolution de la relation client est perçue comme une opportunité par les managers des réseaux, paradoxalement, les établissements ne semblent pas centrés sur cette opportunité. Les facteurs clés de succès d'une relation clients fructueuse dans le nouveau contexte doivent être davantage explorés et mis en œuvre.



2.2 La révolution digitale dans les services postaux

D'autres activités, avant le secteur bancaire, ont été touchées par les conséquences de la révolution numérique. Plusieurs ont vu leur business modèles profondément heurté et ont eu à réagir. Un détour comparatif avec les services postaux, les Telecom et les médias est riche d'enseignement (cf annexe 3). Au-delà des conséquences de la révolution digitale, ce benchmark révèle les stratégies de retour-

nement mise en œuvre et pointe les problématiques aujourd'hui en présence :

- le développement du freemium,
- l'évolution de la valeur d'un réseau physique,
- les enjeux de valorisation des données clients.

L'adaptation au digital du groupe La Poste est un cas remarquable, le lecteur voudra bien se rapporter aux annexes pour disposer d'autres éléments comparatifs.

2.2.1 Conséquences du digital sur les activités postales traditionnelles

L'avènement des technologies de l'information et des usages en matière de correspondance écrite ont directement impacté le cœur de l'activité des services postaux : il s'en est suivi une baisse de 15% du volume de plis en l'espace de quatre ans. L'impact était majeur pour l'activité et ses résultats.

En parallèle, les mutations des usages de consommation et le développement du e-commerce ont

engendré une hausse du flux de colis (+7% en 4 ans). Le caractère duel des conséquences de la digitalisation des activités apparaît nettement :

- la rupture digitale peut constituer un risque direct pour un business modèle ;
- elle peut présenter indirectement des opportunités (par ricochet via de développement d'autres secteurs, usages...).



2.2.2 Digital et nouvelles propositions de valeur : comment repenser son positionnement ?

Sachant que le marché du e-commerce est très dynamique, La Poste a recherché comment capter une part de valeur supérieure à celle qu'aurait généré son positionnement traditionnel d'acteur logistique postal. Elle y est parvenue en développant des offres sur deux axes :

- en cherchant à développer les activités d'intermédiation ;
- en remontant dans la chaîne de valeur afin de pouvoir imposer son réseau comme canal de distribution.

Pour ce faire, dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » lancé début 2014, le groupe La Poste s'est réorganisé autour de cinq branches avec l'émergence d'une branche d'activité à part entière consacrée au numérique. Différentes offres ciblées du groupe La Poste sont ainsi nées autour de nouveaux services capitalisant sur les savoir-faire du groupe :

- **Box e-commerce** est une solution clé en main de création de plateforme de e-commerce à destination des TPE/PME. Box e-commerce s'est imposée comme une solution leader sur ce segment et permet au groupe La Poste d'imposer son réseau logistique pour le transport des colis du e-commerce géré par la plateforme ;

- **Stuart** est une start-up française qui permet de mettre en relation coursiers et PME pour une « livraison de colis le jour-même » et se présente comme une application de logistique urbaine à la demande. Le groupe La Poste, via sa branche Geo-Post qui pilote l'expansion d'un réseau de livraison hybride BtoB et BtoC européen, est entré au capital de la start-up pour disposer d'une offre innovante sur ce segment disputé ;

- **Loggin** adresse de nouveaux enjeux liés au digital : la e-gestion personnelle et administrative et la certification d'une identité numérique en proposant une identité numérique intégrant l'administration France Connect joint à un coffre-fort numérique.

Quels nouveaux services pour La Poste ?





➤ **activités d'intermédiation**

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

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

Box e-commerce



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

Stuart



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

Loggin






Source: La Poste; Centre For Retail Research - 2016

Colloque « La banque 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16

2.2.3 Le rôle des banques dans le développement du e-commerce : une contribution majeure par la mise en place de l'infrastructure de paiement

Concernant le e-commerce, les établissements bancaires n'ont pas été absents de cette transformation de notre paysage social et économique. Elles ont même contribué à son essor, preuve de leur capacité à saisir les opportunités que le digital peut apporter.

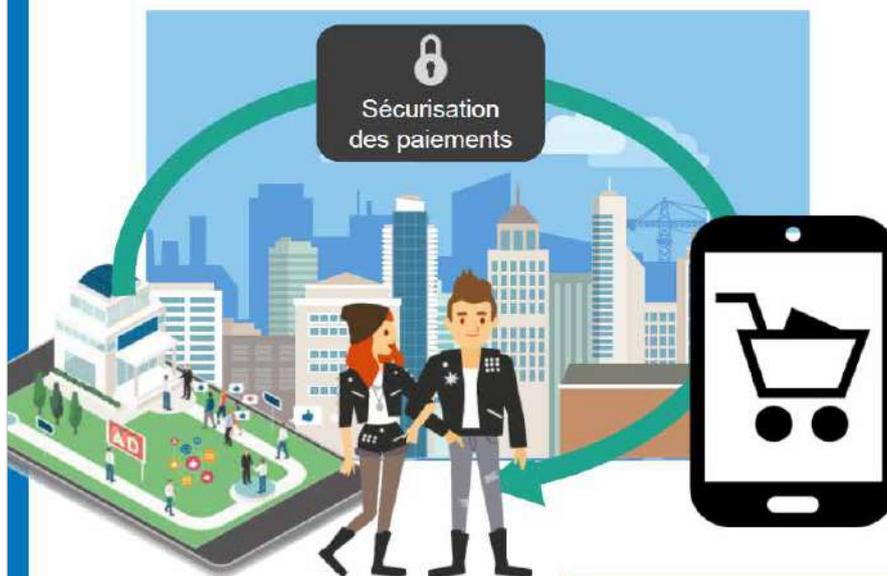
En effet, le développement du e-commerce a été rendu possible, en large part, par l'investissement des acteurs bancaires dans la sécurisation et la simplification des modes de paiement en ligne. Ce développement de l'infrastructure, par les acteurs bancaires, a permis une création de valeur pour de nombreux acteurs.

Les investissements consentis par les acteurs bancaires pour un haut niveau de service du paiement en ligne, sans surcoût client, n'ont peut-être pas fait l'objet d'une valorisation suffisante, notamment en communication vis-à-vis de leurs clients et des collaborateurs en interne.

La cible pour 2020-2025 est pour le secteur bancaire, comme il en a été de sa contribution dans l'aventure du e-commerce, d'innover pour saisir les opportunités, de capter et de créer de la valeur.

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

Le BIPE



- Une contribution décisive, sans surcoût client
- Une contribution que les banques n'ont peut-être pas suffisamment mise en valeur

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

BIPE



Colloque « La banque 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16



Quels services bancaires à 2020-25 ?



3.1 Scénarios contrastés

3.2 Des segments porteurs dans tous les scénarios : la clientèle professionnels / entreprises et la banque privée

3- La modernisation du secteur en misant sur la création de valeur ajoutée client :

- un scénario est couronné de succès : « Misons sur nos atouts » ;
- un dernier scénario bute sur le manque d'agilité organisationnelle, le « Sprint nécessaire n'aura pas été possible pour des établissements plus proches d'être des marathoniens ».





Scénario « Les GAFA, nouveaux majors de l'intermédiation bancaire »

Les banques perdent l'accès direct à 70% de la clientèle particuliers et deviennent des fournisseurs de services auprès des GAFA (relation B2B). Une forte compétition intervient sur les prix, les délais de réponse doivent être quasi instantanés pour y parvenir, l'automatisation se développe fortement. La standardisation de certaines offres et la spécialisation sur des segments de clientèle ciblés se mettent en place parallèlement pour permettre une certaine différenciation.

Être bien perçu et référencé par les GAFA devenus prescripteurs et être identifié par le client final deviennent un enjeu fort. L'image de marque, se différencier par ses valeurs ou ses méthodes de travail, communiquer sur un univers différenciant se révèlent être des enjeux majeurs. L'intermédiation des GAFA oblige à repenser fortement les messages, les supports et l'ensemble de la stratégie de communication.

Les clientèles non-intermédiées deviennent clé : particuliers refusant l'utilisation de leurs données personnelles, particuliers en gestion de patrimoine, clientèle d'entreprises. L'entreprise pourrait même devenir un point d'accès à la clientèle particuliers. Les établissements bancaires redoublent donc d'imagination, les offres se développent en ce domaine : l'entreprise devient prescriptrice de solutions en assurance santé, épargne d'entreprise et bien plus encore...

Les banques ont tout intérêt à se positionner comme tiers de confiance dans toutes les relations directes : les établissements bancaires restent garants de la confidentialité des données de leurs clients, mais ne peuvent la préserver auprès des clients intermédiés par les GAFA.

Les différentes clientèles non-intermédiées permettent le maintien d'agences physiques qui leur sont dédiées : lieu d'accueil, d'accompagnement, d'expertise. Pour autant, la fréquentation des agences chute pour nombre de services (moyens de paiement, immobilier, épargne retraite, assurance vie, assurance...) et le besoin en chargés de clientèle particuliers se fait moindre. Les enjeux de fidélisation client et de captation de nouvelles clientèles sont déterminants.



Des scénarios construits pour penser les enjeux RH

Surenchère IT

Scénario « Surenchère IT »

La transformation sera *full technologique* ou ne sera pas ! Nos organisations sont trop complexes et le temps presse : les majors des télécommunications et de la distribution gagnent en parts de marché.

Les marges financières ne sont pas amples, la stratégie du fifty/fifty entre investissements IT et RH ne pourra pas donner de bons résultats. Il faut basculer, monter des partenariats avec des acteurs de l'IT pour développer des solutions clients innovantes et permettre l'automatisation des process. Il nous faut aussi négocier et contracter avec les GAFAs sur la vente des données bancaires anonymisées pour se prémunir d'une attitude agressive de leur part, repoussant le spectre de l'intermédiation du secteur. Dans cette course serrée, nos savoir-faire sécurité sont un argument fort pour défendre l'intégrité des systèmes.

Côté lignes produits et chargés de clientèle, on n'a pas renoncé à l'humain ! Le nerf de la guerre sera la pertinence des offres diffusées et côté marketing et communication, la capacité à faire rimer la marque avec ultra-modernité et agilité ! L'anticipation des besoins clients sera sensible pour mettre en cohérence offre de service, cible et canal de communication.

Les investissements sont importants, il faut faire des gains majeurs de productivité. Le traitement des opérations est optimisé. Le maillage territorial est maintenu, voire étendu à travers les automates d'opérations bancaires qui permettent désormais de contacter en visio un conseiller clientèle à tout moment. De nouvelles implantations sont recherchées dans les lieux d'affluence client (gares, centres commerciaux...), dans des espaces parta-

gés avec d'autres services du quotidien, animés par une hôtesse d'accueil. Le réseau d'agences classiques en revanche, connaît un fort repli au bénéfice d'actions commerciales menées à distance, en plateau ou en télétravail.



Des scénarios construits pour penser les enjeux RH

À l'heure anglo-saxonne

Scénario « À l'heure anglo-saxonne »

L'uniformisation des exigences bancaires en Europe et la nouvelle régulation (« Bâle IV » notamment) obligent à une mutation des acteurs français. Le paysage bancaire prend des allures anglo-saxonnes : c'est la fin de la banque universelle, les établissements doivent séparer plus nettement leurs activités, les taux variables s'imposent pour le crédit immobilier faisant reposer sur le client le risque de taux. Le crédit est accordé non plus sur la base de la solvabilité de l'emprunteur mais sur la valeur du bien financé.

La relation client s'en trouve très profondément bouleversée : les ménages doivent désormais assumer les risques de taux et les banques doivent accompagner de plus en plus les clients sur les marchés. Toute la ligne commerciale, des conseillers aux responsables d'agence, vit un bouleversement culturel profond. L'image des banques se dégrade nettement. Les sociétés de gestion et les conseillers en gestion de patrimoine ont le vent en poupe : ils deviennent le premier conseiller des ménages pour leurs décisions plus complexes.

Une politique de forte réduction des coûts intervient pour faire face à l'extension de l'exigence de 20% de fonds propres aux opérations immobilières : le maillage territorial des réseaux physiques est fortement ciblé.



Des scénarios construits pour penser les enjeux RH

Misons sur nos atouts

Scénario « Misons sur nos atouts »

Dans un monde qui change vite, les innovations technologiques apportent des solutions mais s'accompagnent aussi de nouvelles concurrences sur tous les métiers. Elles obligent les banques à innover pour rester leaders sur leurs marchés. Les établissements ont, pour ce faire, de vrais atouts. Ils ont la conviction que face à la concurrence IT, pour rester performants et proches de leurs clients, ils doivent renforcer leur positionnement et s'affirmer davantage comme un tiers de confiance, d'expertise et de proximité.

Face à la réglementation favorisant l'ouverture des données et à la convoitise des GAFAs, les établissements bancaires misent sur la sécurité pour assurer au mieux la confidentialité des données et l'intégrité des systèmes refusant toute vente à des tiers. Certains proposent des services de sécurisation des données personnelles et tirent les bénéfices du blockchain, proposant de nouveaux services, notamment aux entreprises.

Les unes se font le conseiller des moments-clés de la vie, se rapprochant dans l'esprit et parfois même les faits, des notaires et des services d'assistance juridique pour permettre une prise en charge fluide et complète. D'autres structurent une offre toujours plus performante de facilitation du quotidien.

Chacun, de la banque de détail à la BFI, doit apporter de la valeur ajoutée à son client : une approche moins technique des offres et des clients, de l'expertise à coup sûr, de l'autonomie de décision pour un conseil efficace ajusté aux spécificités de chacun... Pour faire davantage de sur-mesure, tous ont besoin de s'appuyer sur des moyens modernisés de gestion automatisée des tâches les plus techniques, de marketing prédictif en push et d'analyse

multicritères pour sécuriser la décision et la déconcentrer au plus près des clients. Formulaires et processus ont fait leur révolution numérique, un premier avis est rendu en instantané avant validation définitive des engagements sous 24h.

Pour le chargé de clientèle, le quotidien change fortement dans la gestion de la clientèle : le contact dématérialisé, par sms, email, visio-conférence devra donner le sentiment du sans couture, encore faut-il être à l'aise avec ces différents canaux ! La proactivité commerciale pourra rimer avec rendez-vous à domicile, multi-site ou même télétravail. Le principal étalon sera désormais la satisfaction client. Les réseaux physiques pourront se transformer en conséquence pour valoriser le rôle de l'expertise et mutualiser certaines fonctions.

Les banques progressent vite et fort en matière d'expérience clients sur tous les canaux, en n'en négligeant aucun selon les clientèles (physique, internet, sms, téléphone, réseaux sociaux...). L'enjeu majeur est la fluidité et le sentiment de sans couture pour le client ! En développant des partenariats avec des acteurs de l'IT ou en acquérant des solutions porteuses, les sites online des banques et banques en ligne se mettent aux standards du e-shoper, comme du patron de PME.

Le management est clé, les établissements l'ont bien compris, qu'il s'agisse de la conduite de la transformation ou du management de proximité : leadership, responsabilité et agilité pour permettre la création de valeur individuelle et collective au plus près des clients sont au rendez-vous.



Des scénarios construits pour penser les enjeux RH

Sprint pour des marathoniens

Scénario « Sprint pour des marathoniens »

La concurrence s'accélère : la mobilité bancaire se développe car les banques ne sont pas dans le bon timing de transformation. Le lien de confiance entre banques et clientèles s'érode face à l'absence de réactivité et de souplesse pour les demandes simples comme plus complexes. De nouveaux acteurs rebattent les cartes en proposant du free-mium² captant des clientèles-cibles.

Chacun à son poste entend bien l'enjeu et la pertinence du plan stratégique à 5 ans, mais ne parvient pas à vraiment bouger les lignes ; les uns se sentent pris par des contraintes techniques et réglementaires, les autres manquent de moyens d'accompagnement nécessaires, tous butent sur des contraintes de processus qui brident les énergies pourtant présentes.

Au niveau des états-majors, l'équilibre n'est pas évident à trouver entre les choix d'investissement (SI, automatisation, digital, diversification, formations pour permettre une évolution des compétences) et les économies possibles si le réseau réduisait sa voilure ou se spécialisait plus encore : la désaffection banque/clientèle n'est-elle pas de plus en plus forte ? Les start-up absorbées par les établissements n'ont pas même tenu leurs promesses...

La ligne managériale s'interroge et ne donne pas l'impulsion nécessaire pour mobiliser les collaborateurs et avoir prise sur l'existant.

Un cercle vicieux s'enclenche : les réseaux des banques les moins agiles sont en attrition au profit des acteurs performants dans leur transformation ou nouvellement entrés dans le secteur.

² stratégie commerciale associant une offre gratuite, en libre accès, et une offre « premium », plus haut de gamme, en accès payant

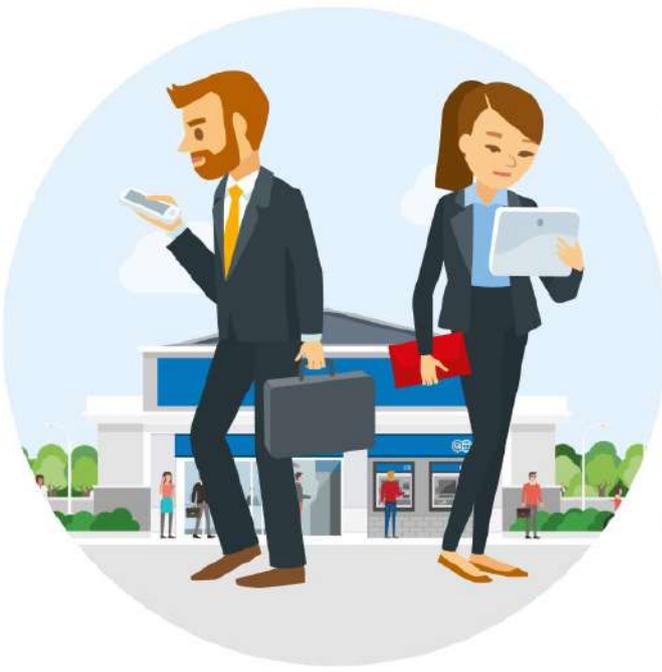
3.2 Des segments porteurs dans tous les scénarios : la clientèle professionnels / entreprises et la banque privée

Premier enseignement-clé, quel que soit le scénario, deux segments de clientèle apparaissent dynamiques : la clientèle professionnelle et d'entreprises d'une part, la banque privée d'autre part. Les métiers et spécialités permettant leur mise en œuvre – chargés de clientèle pro / entreprises et conseillers en patrimoine – sont donc des métiers porteurs aujourd'hui comme d'ici 2025.

Côté clientèle professionnels, les clients recherchent une relation davantage partenariale que favoriseront des relations humaines, interpersonnelles, tissées sur le temps long.

 Dans tous les scénarios, les clientèles professionnels / entreprises et la Banque privée sont des segments porteurs





Des métiers porteurs :

- Chargée de clientèle professionnels / entreprises
- Conseiller patrimoine

Colloque « La banque 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16



Quels impacts RH à 2020-2025?



4.1 Des scénarios aux impacts ressources humaines unanimement pressentis

4.2 L'évolution des besoins en compétences

4.3 Une transformation organisationnelle multi-dimensionnelle

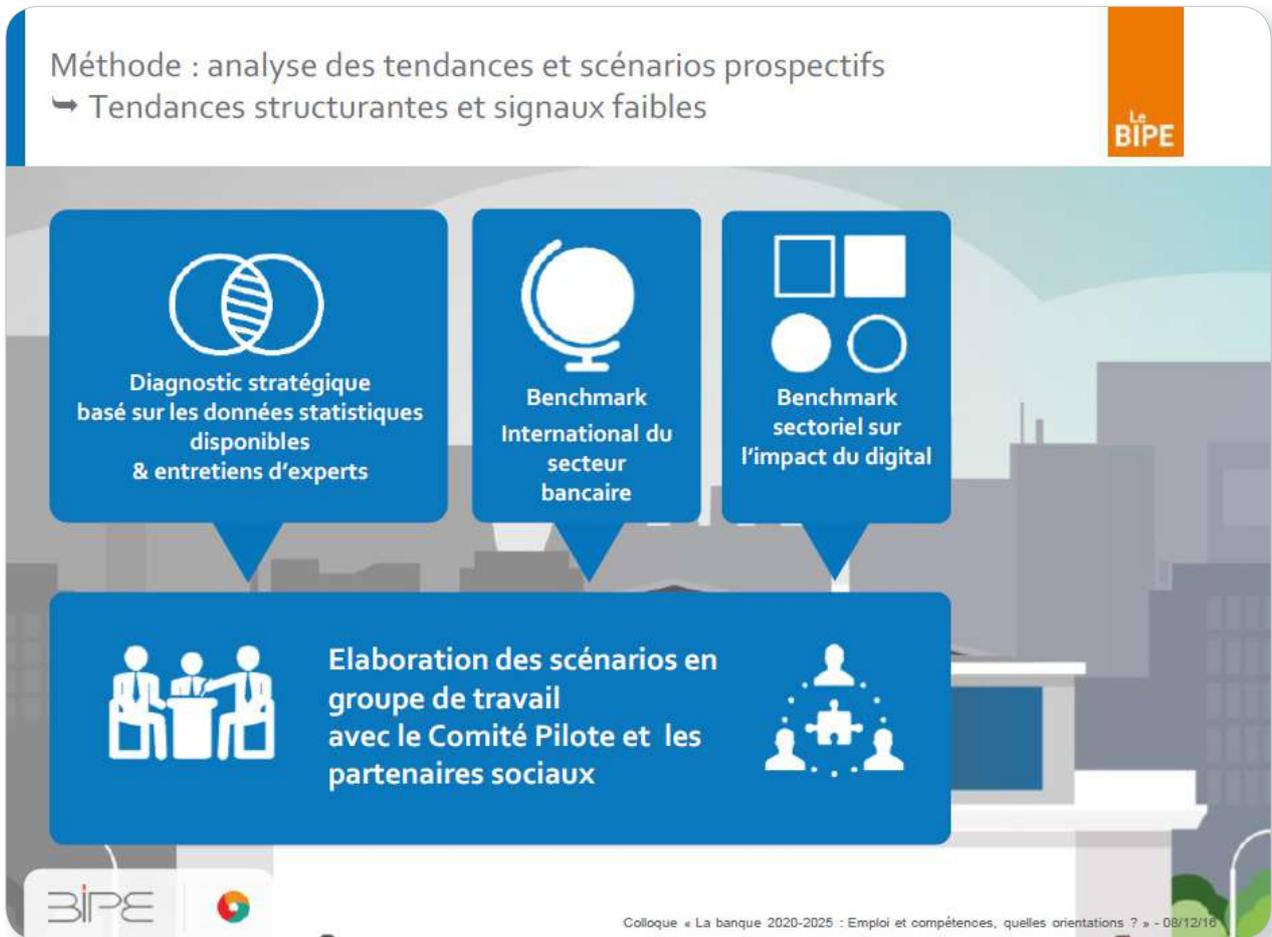
4.4 L'adaptation du management

4. Quels impacts RH à 2020-2025 ?

Quels sont les impacts RH potentiels des scénarios co-construits ? Comment anticiper les évolutions à venir pour mieux les accompagner ?

Plusieurs méthodes d'investigation ont été croisées pour les révéler et préparer la réflexion collective. Le diagnostic stratégique du secteur, les entretiens au sein des établissements, le benchmark international du secteur bancaire et le benchmark sectoriel ont ainsi nourri le travail d'élaboration

des scénarios, puis inspiré les premières analyses du groupe de travail, par déduction et cohérence analytique.



Les analyses se sont également appuyées sur les résultats de l'enquête auprès de la ligne managériale des établissements, intégrant ainsi le point de vue de 200 cadres du secteur. Enfin, une méthode structurée d'impact des différents scénarios sur les besoins en compétences a été imaginée en partant du référentiel des métiers du secteur bancaire. Elle a été mise en œuvre en associant les partenaires sociaux et le comité pilote pour identifier les

compétences-clés et celles davantage en désuétude. Elle permet aussi de raisonner les conséquences quantitatives potentielles sur l'emploi, mais ne constitue qu'une esquisse dans la mesure où les effets peuvent dépendre des stratégies qui seront retenues par chacun des établissements: tous n'ont pas les mêmes forces ou atouts à défendre selon les scénarios, leurs arbitrages devraient varier à 2-3 ans.

4.1. Des scénarios aux impacts ressources humaines unanimement pressentis

4.1.1 Quel est l'impact n°1 ?

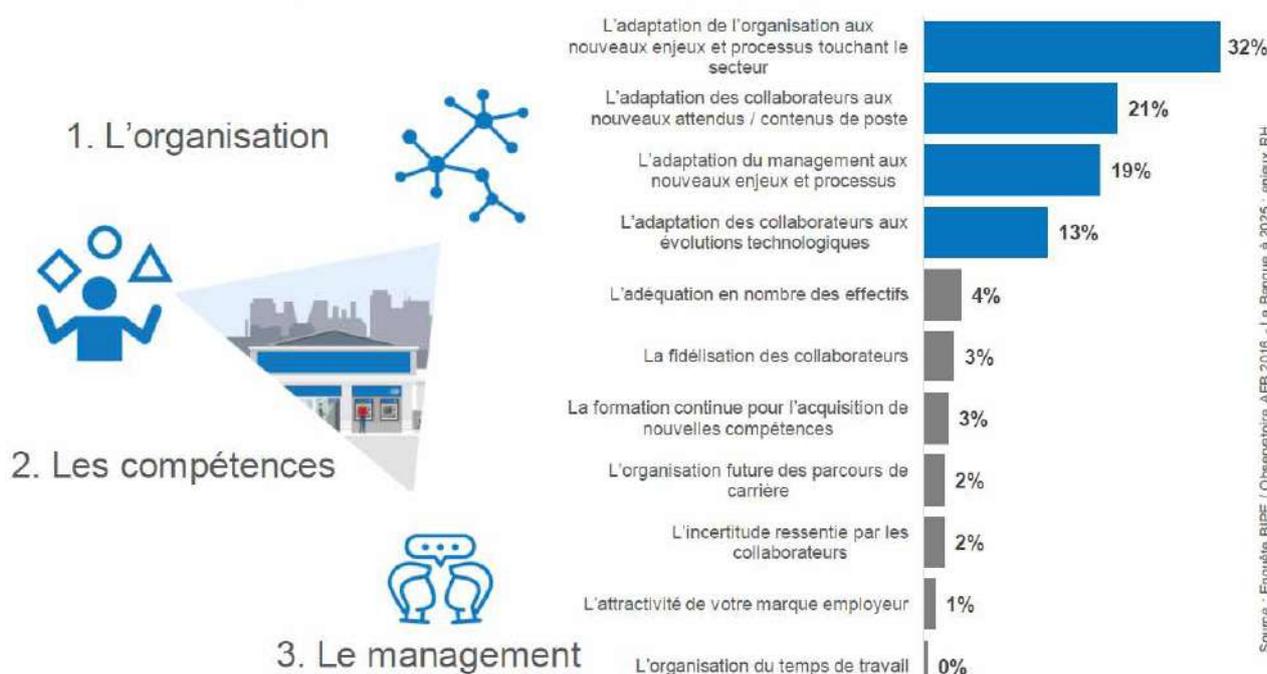
Trois enjeux RH ressortent de l'enquête adressée aux lignes managériales des réseaux comme très prioritaires. Pour un tiers des managers, **l'enjeu n°1 est l'adaptation de l'organisation de leur direction, groupe d'agences ou back office, aux nouveaux enjeux et processus touchant le secteur.**

Cet enjeu arrive en tête, devant deux autres évolutions essentielles : **l'adaptation des collaborateurs aux nouveaux contenus de poste et l'adaptation du management aux nouveaux enjeux et processus du secteur bancaire.**



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

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



BIPE



Colloque « La banque 2020-2025 : Emploi et compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16

Ces trois enjeux sont liés dans la vision des managers : l'évolution des processus devrait modifier les contenus de poste obligeant à une adaptation des collaborateurs aux nouveaux attendus comme aux changements technologiques, solliciter de nouveaux modes de management et d'organisation.

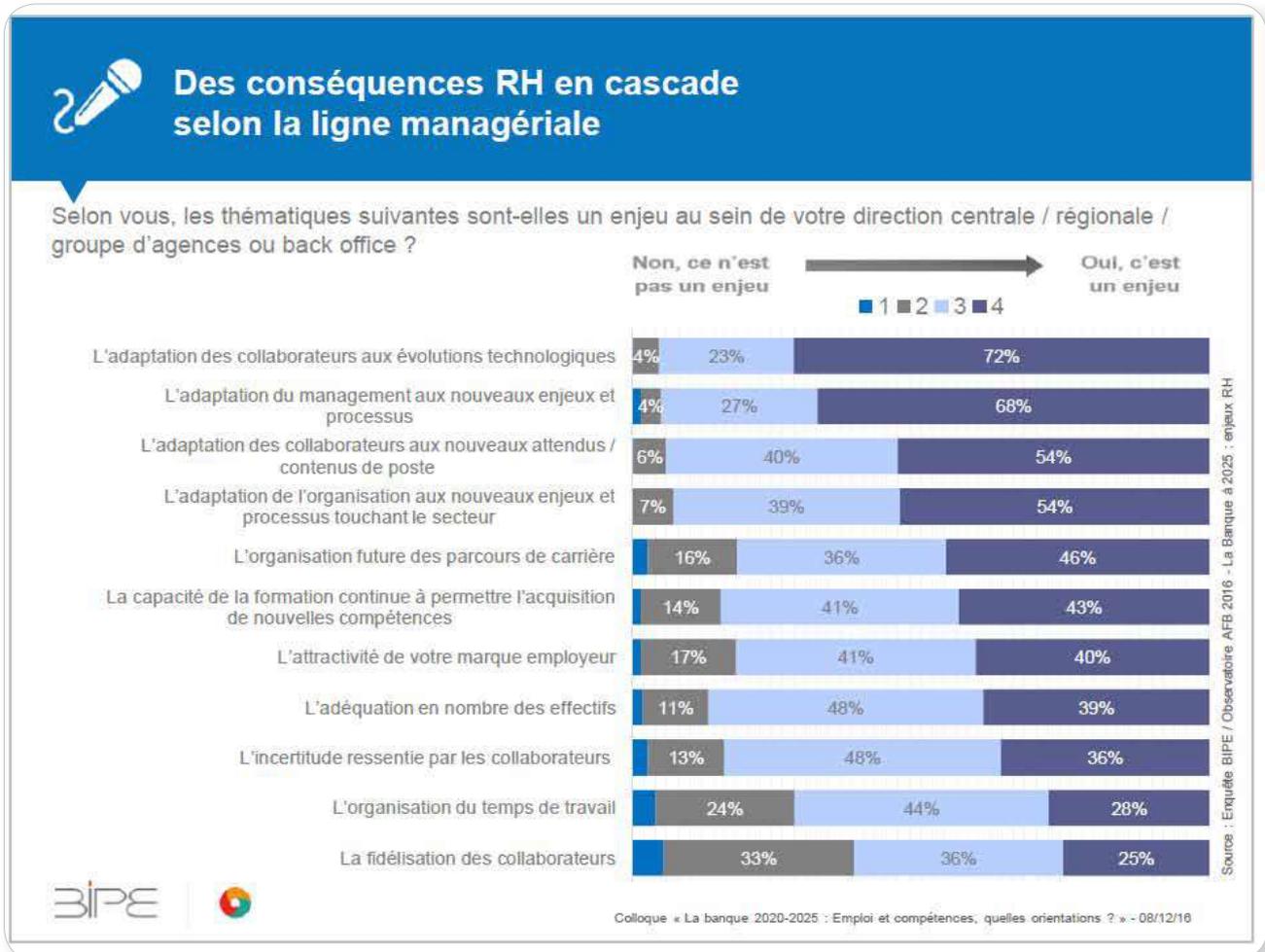
Par exemple, la prépondérance donnée aux services en ligne et à la gestion clientèle par interfaces digitales implique de nouveaux savoir-faire

pour les collaborateurs, l'abandon d'autres compétences davantage sollicitées lors de contacts physiques directs. De nouveaux moyens seront à trouver par les managers pour définir des objectifs, évaluer les performances et suivre la motivation au quotidien. Le nouvel équilibre donné aux différents canaux pourrait conduire à des choix organisationnels différents de l'existant, tant pour les rythmes que pour les lieux de travail.

4.1.2 Quels autres impacts sont pressentis ?

Dans le détail, 95% des managers estiment que ces transformations sont un enjeu pour leur entité. Ces évolutions pourraient s'assortir de conséquences supplémentaires : pour 80% des managers, l'attractivité de la marque employeur, l'organisation future des parcours de carrière, l'incertitude ressentie par les collaborateurs, la contribution de

l'appareil de formation à permettre l'acquisition des nouvelles compétences, voire l'ajustement en nombre des effectifs pourraient être des enjeux sensibles. L'organisation du temps de travail et la fidélisation des collaborateurs seraient des enjeux plus secondaires, se posant néanmoins pour plus de 60% des managers.



4.2. L'évolution des besoins en compétences

Afin d'évaluer de la manière la plus objective possible les évolutions qui pourraient affecter les métiers, une méthode d'impact centrée sur les com-

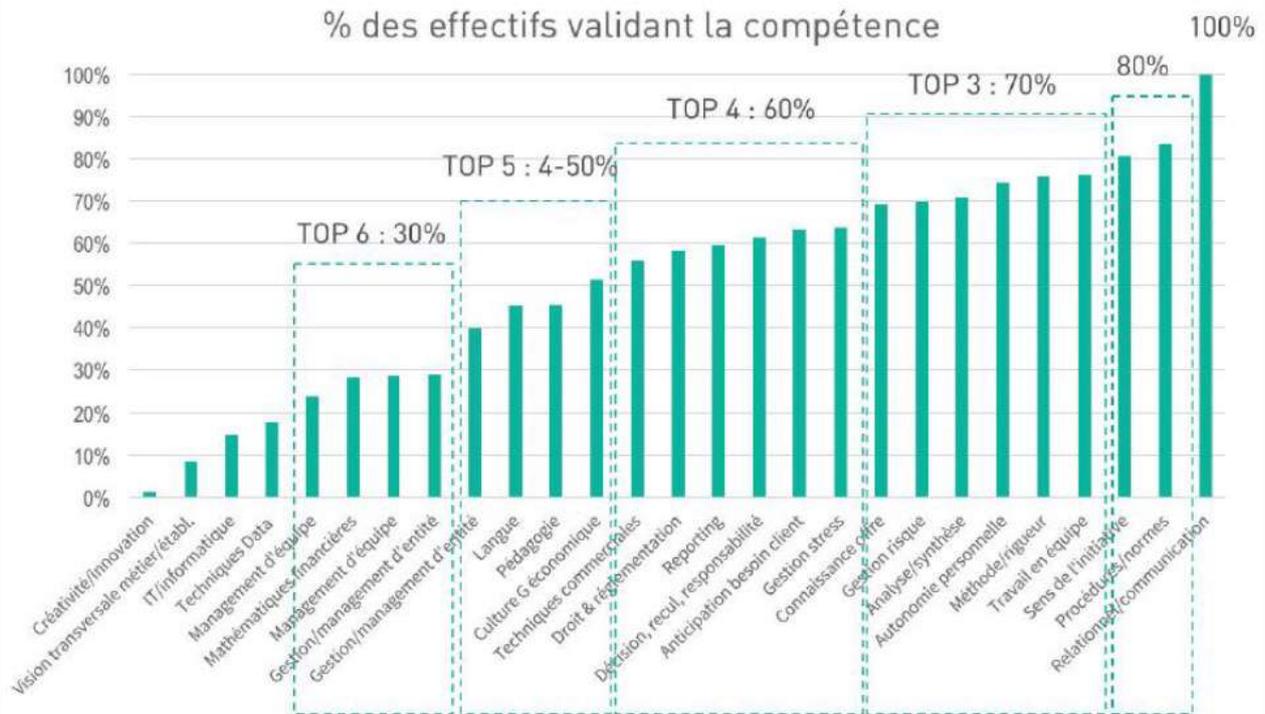
pétences a été mise en œuvre pour progresser par décomposition analytique.

4.2.1 Un raisonnement à l'échelle des compétences

Le Guide des métiers repères de la Banque édité par l'Observatoire décline pour chaque métier-repère, les connaissances, les compétences comportementales et les compétences opérationnelles requises pour chacun des 26 métiers-repères du secteur. Ces éléments ont été recensés dans une base de données comptant au total 180 compétences distinctes ; elles ont été regroupées en 27 macro-compétences.

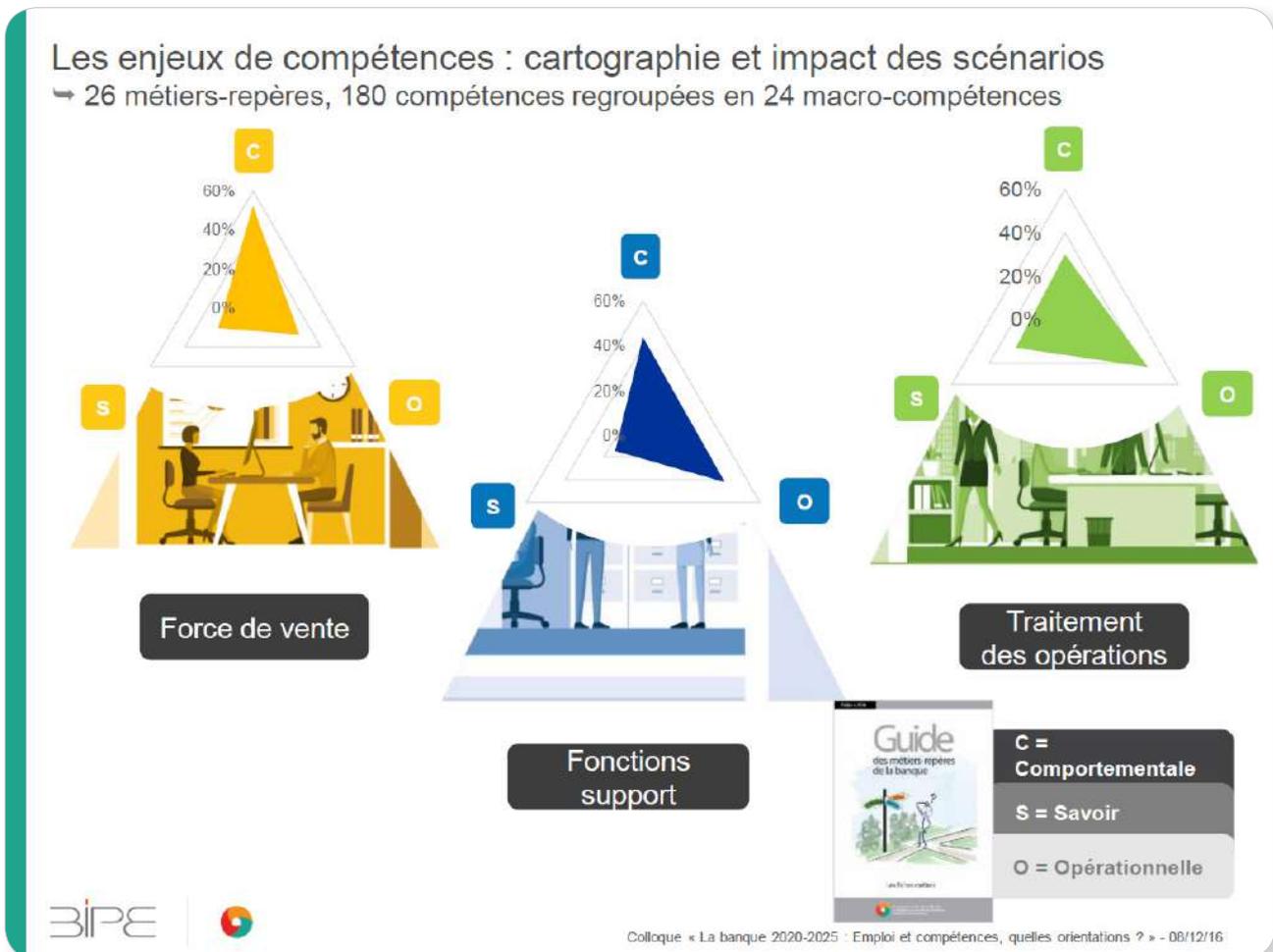
Ces compétences ne sont pas équi-réparties parmi les 201 000 collaborateurs du secteur bancaire du périmètre AFB : l'informatique et l'IT concernent 15% des effectifs, tout comme les techniques data (18%), là où la maîtrise des procédures et normes s'imposent à plus de 80% des collaborateurs qui tous doivent faire montre de certaines compétences relationnelles ou communicationnelles.

Recensement des compétences des 201 000 collaborateurs du périmètre AFB



Source : BIPE d'après Guide des métiers repères de la Banque

Les trois grandes familles de métier bancaire s'appuient sur des compétences pour partie distinctes :



Les forces de vente mobilisent principalement des compétences comportementales et opérationnelles telles que les techniques commerciales, le relationnel et la communication, la connaissance de l'offre, la culture générale économique, la gestion et le management d'entité.

Les fonctions support ont un plus fort tropisme sur les compétences opérationnelles que sont le management d'équipe, la gestion et le management d'entité, les procédures et normes notamment.

Les métiers du traitement des opérations possèdent la plus forte pondération en compétences opérationnelles et mobilisent également des connaissances spécifiques comme l'IT/informatique, les procédures et normes.

La méthode a ensuite consisté à raisonner l'impact de chacun des cinq scénarios sur les 27 macro-compétences : la compétence évaluée est-elle valorisée ou précieuse dans le scénario GAFa, IT, heure anglo-saxonne, marathonien ou atouts ? Est-elle à

l'inverse en désuétude dans ces différents scénarios ? Ce travail a été réalisé en groupe participatif avec les partenaires sociaux et les représentants des établissements, membres du comité pilote.

Les compétences clés utiles dans tous les scénarios

Les analyses réalisées à l'issue du travail d'impact mettent en évidence les compétences clés utiles dans tous les scénarios. Il s'agit des **compétences socles de la révolution numérique** – l'informatique, l'IT, les techniques data – mais aussi de **compétences spécialisées** complémentaires comme les **mathématiques financières**, le **droit**, la **gestion du risque**. Ces compétences sont au cœur de la transformation IT du secteur bancaire et des enjeux réglementaires. Les **compétences comportementales** cœur que sont **l'analyse, la synthèse, la méthode, l'autonomie personnelle et le travail en équipe** seront également requises.



Les métiers mettant en œuvre ces compétences seront par conséquent déterminants pour l'avenir du secteur bancaire, et quel que soit le scénario : analyste risque, contrôleur, informaticiens, spécialiste des opérations bancaires, conseillers en opération et produits financiers...

Des compétences comportementales diversement mises en œuvre selon les scénarios

Trois autres compétences comportementales seront importantes mais s'exprimeront de façon différenciée selon les scénarios.

La communication, la créativité et l'innovation, l'initiative seront clés demain pour imaginer les offres adaptées aux clientèles, les faire connaître, positionner sa marque et même assurer la transformation. De nombreux métiers, à commencer par ceux du marketing et de la communication, tout à fait décisif demain.



Dans le scénario GAFAM, le risque d'éloignement des clientèles particuliers du fait de l'intermédiation des GAFAM obligera à redoubler de pertinence, pour concevoir des offres qui ciblent les attentes clients et satisfassent aux critères de ces majors. L'effet marque pourra avoir un impact décisif pour les clients gérant un certain nombre de décisions en ligne en quelques secondes. L'entretien d'une relation équilibrée avec ces majors obligera à l'inventivité et au renouvellement.



L'innovation devra de même être au rendez-vous dans le scénario IT pour concevoir l'automatisation des processus comme simplifier la relation client. Les qualités relationnelles et de communication devront se transformer en parallèle pour maintenir le contact avec les clientèles très technophiles comme celles qui seront moins appétentes à ce changement. La communication interne comme externe devra permettre une appropriation des transformations, donner de la lisibilité et de la visibilité aux individus comme au collectif.



A l'heure anglo-saxonne, la transformation du pacte de confiance entre les Français et leurs établissements bancaires devra être expliquée et les capacités d'écoute et de persuasion au plus près des clients emporteront la bascule de modèle. « Miser sur ses atouts », se moderniser et apporter une valeur ajoutée client forte et lisible se traduira par d'autres chemins de créativité, de communication et d'engagement relationnel tant dans le réseau des agences que sur la toile.



Dans les scénarios de valeur client, les chargés de clientèle devront aimer recevoir un client, aimer l'écouter. « Nous avons moins besoin de techniciens que de personnes qui vous regardent, vous saluent et vous écoutent en ayant l'expertise nécessaire, il faut apporter de la valeur. Il nous faut donc un commercial aux qualités relationnelles fortes, bien outillé sur la technique pour personnaliser sa réponse » explique un DRH du secteur.



En outre, en modifiant la chaîne de valeur ou le vecteur de la relation client, les scénarios GAFA et IT déprécieront certaines compétences, soit parce que le besoin sera numériquement moindre, soit parce que des alternatives seront proposées. Il en est notamment ainsi des compétences liées au contact physique longtemps majoritaire et de la technicité attendue des chargés de clientèle, nettement centrée sur la maîtrise de l'offre. Or dans un monde plus IT, la connaissance technique des offres pourra être suppléée techniquement, les procédures et normes seront davantage encapsu-

lées dans les nouveaux processus, quant au reporting, il sera intégré et très fortement automatisé pour limiter les coûts et permettre un pilotage optimal.

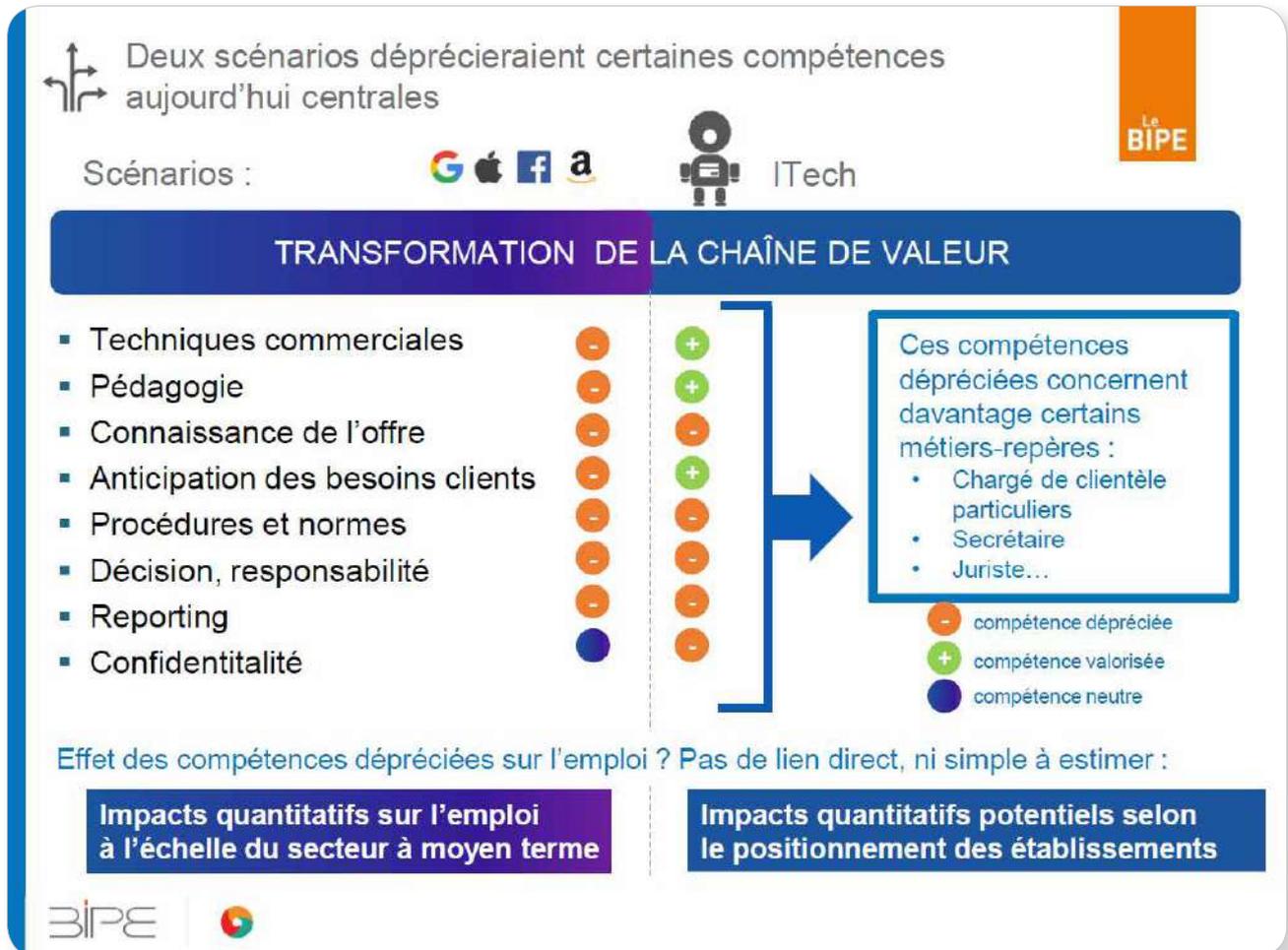


Dans un scénario GAFA, le rôle d'intermédiaire des majors réduira également les besoins en techniques commerciales ; l'anticipation des besoins clients sera prise en charge par ces majors si habiles en ce domaine : les GAFA pourront parfois avoir un rôle de prescripteur d'offre ou de co-concepteur avec les banques.



Dans le scénario IT, techniques commerciales et anticipation des besoins clients seront revisités au profit du marketing prédictif, les supports et la pédagogie évolueront en conséquence mais pourront encore faire la différence. Ce scénario pous-

sera jusqu'au bout la logique et mettra sur la valorisation extra-bancaire des données clients rompant le pacte de la confidentialité jusqu'alors de mise ; les GAFAs feront de facto de même auprès de tous ceux qui auront consenti à les retenir comme intermédiaires.



Ces compétences dépréciées concernent davantage certains métiers : les chargés de clientèle particuliers, les secrétaires, mais aussi les juristes avec la création automatique de documents juridiques et le développement de l'intelligence artificielle...



Le scénario GAFAs, tel qu'il a été dessiné et s'il peut comporter des opportunités de complémentarité d'acteurs, aurait tout d'abord des impacts quantitatifs sur l'emploi à l'échelle du secteur : rares seraient les réseaux à pouvoir parer les sirènes des GAFAs auprès de leurs clientèles. La bascule ne s'opérerait pas à horizon six mois mais est envisageable à cinq ans, lorsque ce mode aurait

fait suffisamment d'émules et aurait su séduire une majorité de particuliers.

À titre d'ordre de grandeur, compte tenu de la structure actuelle des effectifs par métiers dans le secteur bancaire sur le périmètre AFB, en faisant l'hypothèse théorique que 80% des effectifs des spécialités exposées quant à leurs compétences cœur de métier seraient voués à ne pas être pérennisés, ce sont 25% des postes d'aujourd'hui qui pourraient s'avérer obsolètes. Une anticipation plus précise s'avère délicate et nécessiterait de poursuivre le travail collectif. Ces réductions s'assortiraient vraisemblablement d'une croissance des besoins sur d'autres fonctions, en particulier

pour les chargés de clientèle professionnels / entreprises et les conseillers en patrimoine, ce qui faciliterait le repositionnement de certains collaborateurs. Notons que cette estimation de cadrage est conditionnée à un scénario de rupture de la chaîne de valeur et d'une forte réduction du maillage d'agences.



Dans un scénario IT, les impacts quantitatifs potentiels pourraient ne concerner que certains établissements, ceux qui décideraient, contraints ou volontaires, d'engager un virage full technologique. Selon un raisonnement similaire, et toujours à titre d'ordre de grandeur, en faisant les hypothèses théoriques que 80% des effectifs des spécialités les plus exposées quant à leurs compétences cœur de métier seraient voués à ne pas être pérennisés et

que les effectifs des spécialités fortement transformées par la technologie seraient réduits de 50%, ce sont 20% des postes d'aujourd'hui qui pourraient s'avérer obsolètes. Là encore, une anticipation fine s'avère délicate et nécessiterait de poursuivre le travail collectif. Ces réductions pourraient être pour partie compensées par la croissance des besoins sur d'autres fonctions, en particulier pour les chargés de clientèle professionnels / entreprises et les conseillers en patrimoine, ce qui faciliterait le repositionnement de certains collaborateurs. Notons que ce chiffre, lié à la stratégie full technologique de certains établissements est d'un ordre de grandeur comparable à certaines annonces d'ores et déjà faites en Europe (cf. Tableau ci-dessous). Il se traduirait à l'horizon 2020, autrement dit en quatre ans, par une baisse annuelle des effectifs de l'ordre de 5%.

Un contexte européen d'annonces de réductions d'effectifs dans le secteur bancaire

Banque	Pays	Evolutions	Horizon	Motifs
Commerzbank	Allemagne (2 ^{ème} banque)	Baisse de 20% des effectifs (10 000 postes) en Allemagne Pas de dividendes versés en 2017 et 2018 (1 milliard d'€)	2020	Mauvaise rentabilité (baisse des taux et baisse de l'encourt)
ING	Pays-Bas	Baisse de 13% des effectifs (7000 postes) dans le monde	2021	Investissements digitaux (900 M€/an), pour des économies de 800 M€/an
ABN Amro Group	Pays-Bas	Baisse de 6% des effectifs (1375 postes)	2020	
Banco Popular	Espagne (7 ^{ème} banque)	Baisse de 20% de ses effectifs (2.800 postes), fermeture de 300 agences		réaliser 175 M€ d'économies par an à compter de 2017
Banco Santander	Espagne (1 ^{er} banque)	Plan de départs volontaires pour 1400 salariés et prévoit de fermer 450 agences		
HSBC	France	466 départs volontaires (soit 5% des effectifs mais 25% de ceux des fonctions centrales)	2018	

Source : BIPE d'après veille internet

4.3. Une transformation organisationnelle multi-dimensionnelle

Les mutations en cours n'impacteront pas que les besoins en compétences, les changements induiront également une adaptation de l'organisation.

C'est même l'enjeu n°1 pour un tiers des cadres des lignes managériales impliqués dans l'enquête concernant leur propre entité (hors direction d'agence cf. supra).

4.3.1 Un nécessaire changement de culture, notamment managériale

La mutation tiendra tout d'abord à un changement de culture, en particulier de culture managériale, ressenti ou pressenti comme nécessaire à tous les échelons de l'organisation. Longtemps, les banques ont été maîtresses de leur destin et de leur stratégie ; la dernière crise économique y a mis un point d'arrêt. La banque de demain se construira par un trinôme ou même un **quadrinôme d'acteurs**, parties intégrantes directes ou indirectes des choix stratégiques : **banque – clients – régulation – technologies**. Cette situation oblige à une capillarité et à des fonctionnements différents, notamment à une adaptabilité accrue. Côté back-office par exemple, l'automatisation doit créer de la fluidité de traitement pour un service correspondant au rythme des attentes clients, avec plus de porosité, voire de continuité entre back-end et front-end.



De même, dans le scénario « **Misons sur nos atouts** », apporter de la valeur client ne pourra pas être un simple approfondissement de ce qui a été réalisé depuis plusieurs années en plaçant le client au centre. En effet, ce qu'il était possible de faire sans changer de paradigme a déjà été réalisé. Pour aller plus loin, il faut « un renversement de perspective ». Après une stratégie de mass marketing, il pourrait s'agir de miser sur la relation de conseil et l'apport de valeur client ; la décision, a minima le pré-engagement, gagnera à être confiée au plus près du client. Parallèlement, il pourrait être pertinent d'utiliser les possibilités digitales pour automatiser ce qui a peu de valeur ajoutée ou mettre en place des méthodes de marketing prédictif, idéalement dans une relation suivie, voire de proximité avec son client pour générer un volume suffisant d'activité.

Traduction et mise en perspective historique du scénario « Misons sur nos atouts »



Source : BIPE d'après groupes de travail « La Banque à 2025 »

4.3.2 L'agence de demain : rôle, collaborateurs et densité du maillage territorial

Dans ce contexte, l'agence de demain est un enjeu organisationnel-clé. La digitalisation des modes de vie n'épargne pas les banques et s'assortit depuis plusieurs années d'une baisse de la fréquentation des agences pour les demandes simples notamment. Concernant les demandes plus complexes, si certains clients aspirent à tout gérer à distance, d'autres attendent un appui auprès de leur conseiller. Concernant les demandes complexes, rien n'est joué ou plutôt tout dépendra de la capacité des agences et de leurs collaborateurs à apporter

de la valeur clients. Aussi, selon les scénarios et la stratégie de chacun, les agences pourront se transformer en points automatiques ou en espaces services mutualisés. Mais elles pourraient tout aussi bien se transformer en lieu de conseil à haute valeur ajoutée, flirtant avec l'ambiance feutrée des études notariales. Quoi qu'il en soit, une juste complémentarité entre réseau physique et présence digitale pour une banque sans couture, devra être recherchée.

Enfin, pour mener ces évolutions, le management de la transformation sera décisif.

Les enjeux organisationnels sont clés dans l'ensemble des scénarios

Le BIPE

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

L'organisation du travail :
vers un changement d'esprit et de modalités / leadership / adaptabilité / processus digitaux

Le management de la transformation

BIPE

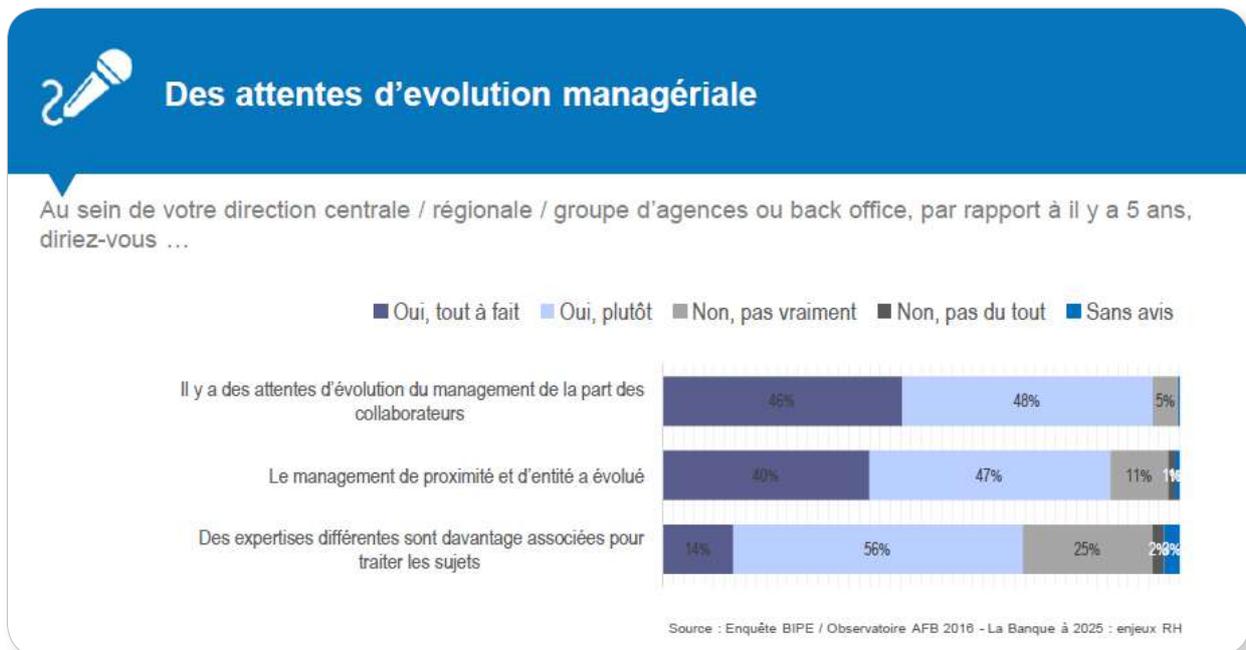
Colloque « La Banque 2020-2025 : Emploi, compétences, quelles orientations ? » - 08/12/16

4.4.L'adaptation du management

L'évolution des compétences ne concernera pas que les collaborateurs-producteurs. Les changements organisationnels en germe se traduiront par un nouveau rôle des managers. Si le management de proximité et d'entité a d'ores et déjà évolué, les attentes de transformation restent fortes en ce domaine. Les attentes futures porteront moins sur les savoir-faire techniques, mais davantage sur les qualités de leadership et d'animation d'équipe. Ce rééquilibrage des compétences touchera notamment les responsables d'unité middle et back

office, d'unité commerciale et de traitements bancaire pour créer une émulation globale et susciter la satisfaction des collaborateurs et des clients.

Ainsi à la comparaison des scénarios « Misons sur nos atouts » et « Sprint pour des marathonien », deux défis ressortent avec succès dans le premier cas, avec difficulté dans le second scénario : l'agilité organisationnelle et la capacité des managers à donner du sens et obtenir des effets opérationnels.



Pour être au rendez-vous du succès, plusieurs compétences seront clés quel que soit le scénario : le travail en équipe et le management d'équipe, l'autonomie personnelle, les capacités de décision et de responsabilité, la gestion et le management d'entité, la maîtrise des techniques Data, IT et in-

formatiques. Pour ce faire, les réseaux pourront s'appuyer sur les cadres capables d'un fort engagement managérial, former au rôle de porteur de projet d'équipe et recruter si besoin des cadres ayant un profil de manager et une appétence pour le management.



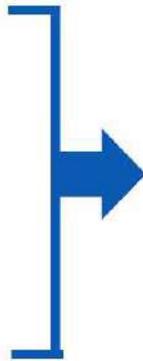
Les compétences-clés pour la réussite de la transformation



Le BIPE

MODERNISATION ET VALEUR AJOUTÉE CLIENT

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



Les métiers-clés dans la transformation :

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

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



Quels leviers RH ?



5.1 Le recrutement : cibler les nouveaux besoins en compétences

5.2 Un vivier de jeunes techniciens pour la transformation

5.3 Les collaborateurs proches de la retraite

5. Quels leviers RH à 2020-2025 ?

Pour réussir la transformation, les établissements bancaires mobilisent et mobiliseront dans les années à venir l'ensemble des leviers RH. L'évolution forte des besoins en compétences pose a minima quatre questions.

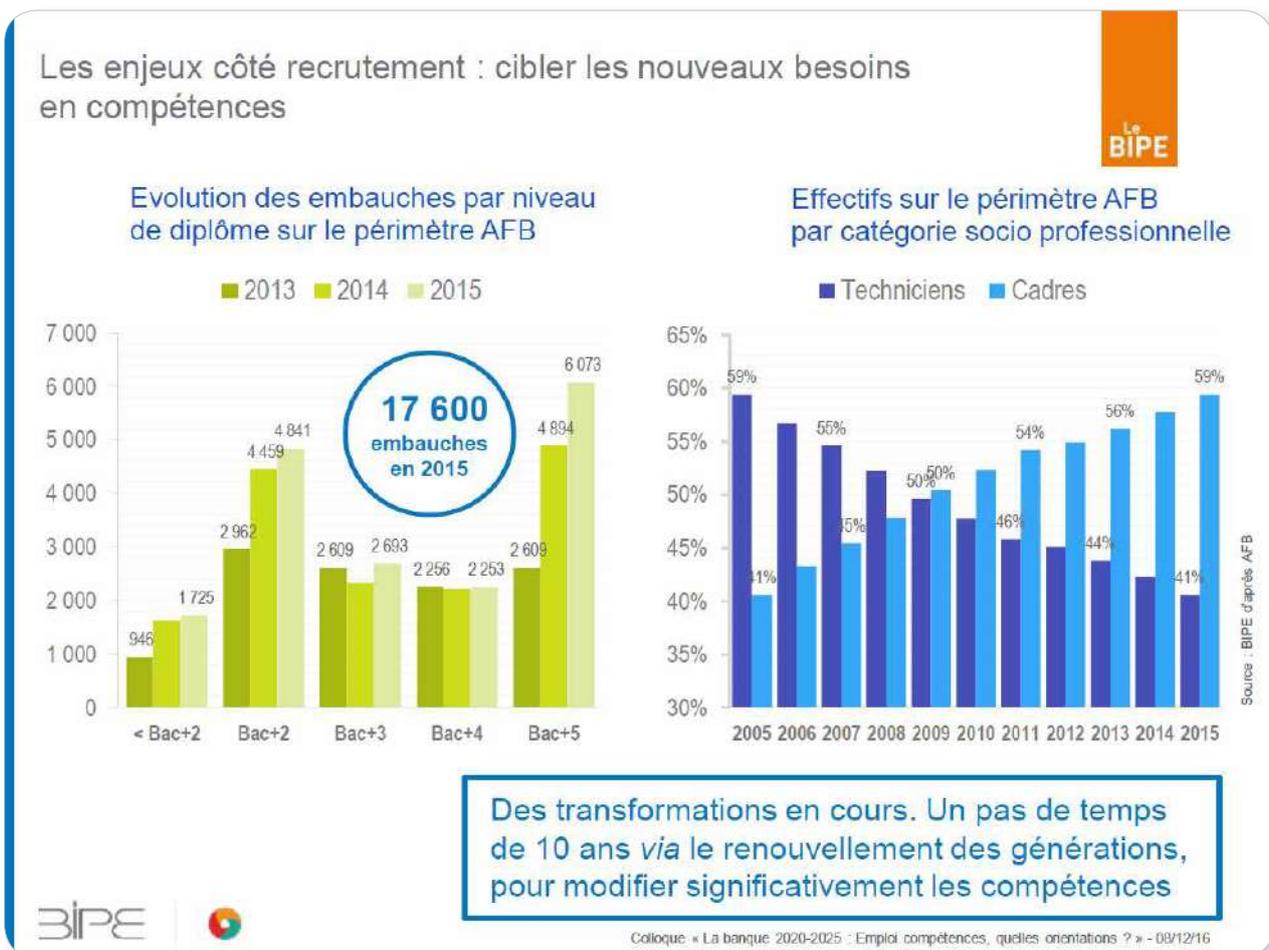
Les collaborateurs ont-ils des profils permettant de s'adapter aux nouveaux attendus, modulo un effort de formation ? Les départs à la retraite seront-ils importants dans les années à venir ?

Dans quelle mesure faciliteront-ils le renouvellement des compétences et/ou la baisse des effectifs par non-renouvellement ? Quels sont les besoins et attentes des collaborateurs pour aborder la transformation ?

5.1. Le recrutement : anticipation et ciblage des nouveaux besoins en compétences

Côté recrutement, une mutation majeure est intervenue au cours des dix dernières années : le ratio techniciens/cadres a été inversé entre 2005 et 2015 pour s'établir à près de 60% de cadres et 40% de

techniciens sur le périmètre AFB en 2015. Cette structure des profils semble globalement en ligne avec les transformations en cours et à venir.



Ceci est un point positif car toute inflexion conséquente des compétences ou des profils parmi les collaborateurs nécessite un pas de temps assez long, souvent de l'ordre de 10 ans, du fait des effets stocks et des effets de flux.

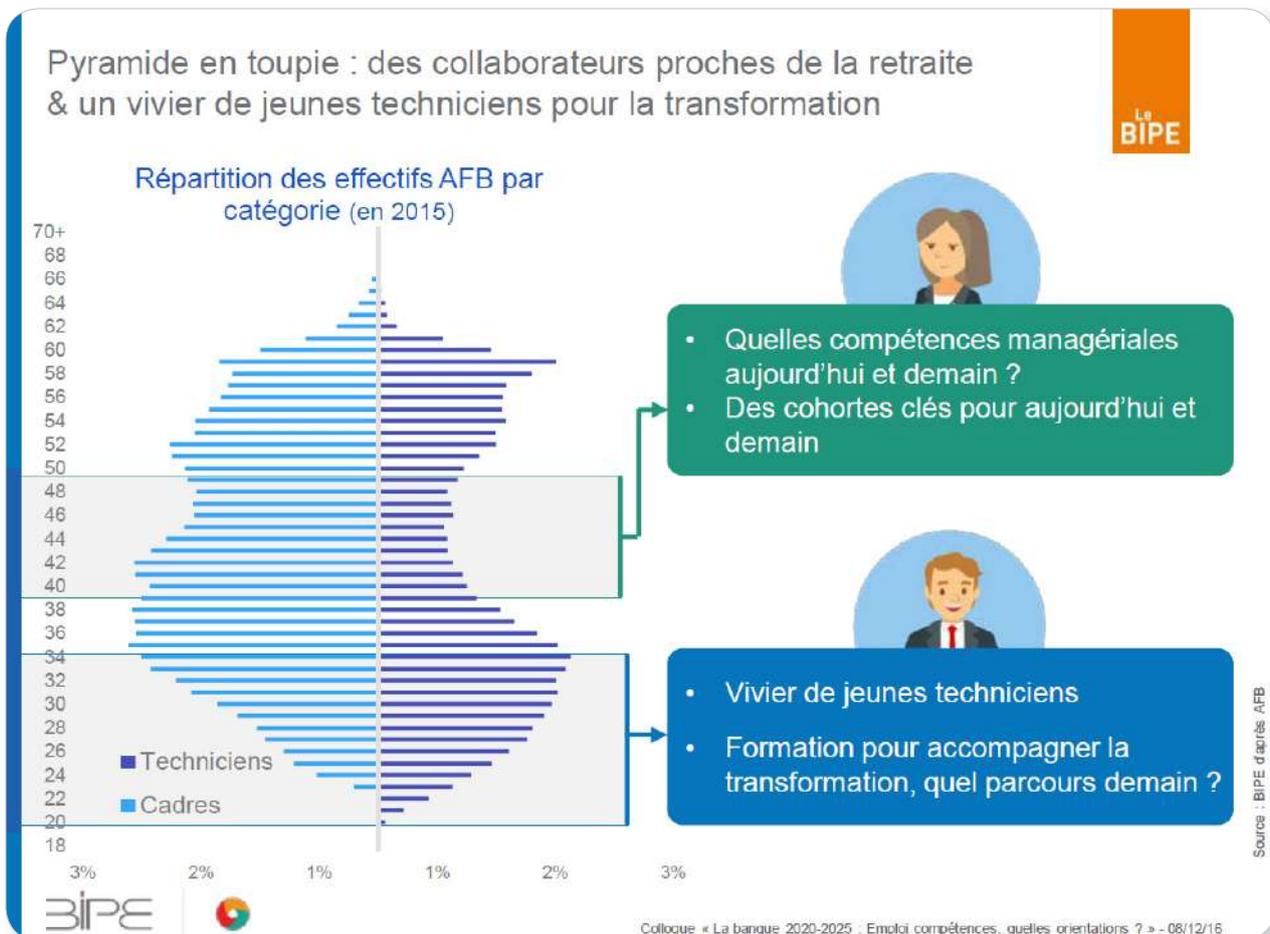
En 2015, 17 600 embauches sont intervenues dans le secteur : malgré les tensions sur l'activité, le secteur bancaire recrute, avec deux profils en progression, les Bac+2 et les Bac+5.

5.2. Un vivier de jeunes techniciens pour la transformation

La pyramide des âges techniciens / cadres présente quant à elle plusieurs caractéristiques notables. Premièrement, il apparaît que les effectifs techniciens sont composés d'un important vivier de collaborateurs de moins de 35 ans. Il y a tout lieu de penser qu'ils pourront s'adapter aux évolutions technologiques et à la transformation des processus dès lors qu'ils bénéficieront des formations nécessaires.

Deuxièmement, les effectifs techniciens âgés de 40 à 50 ans sont très peu nombreux : 7% de l'ensemble

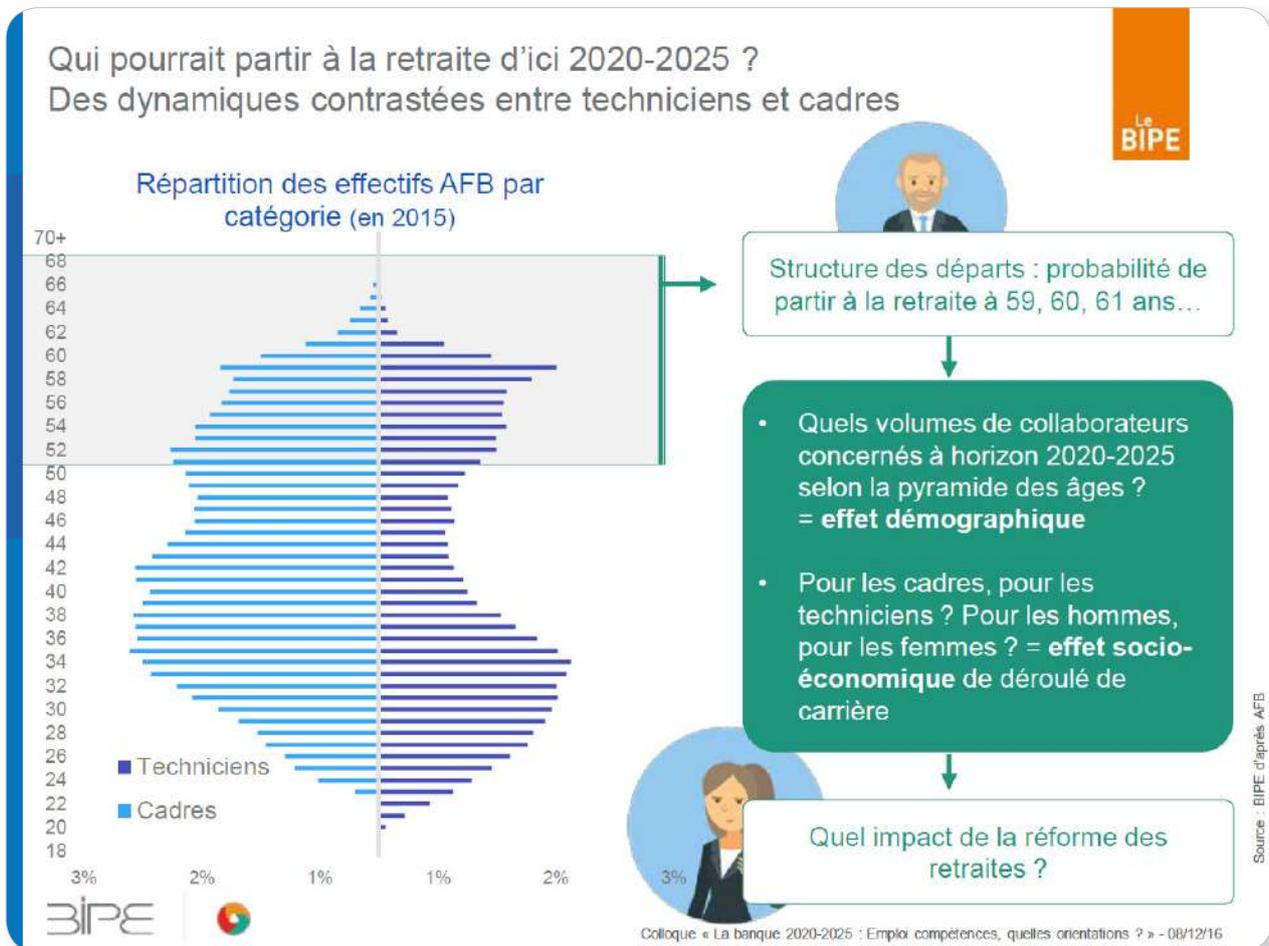
des effectifs contre 19% pour la cohorte identique chez les cadres, soit 17% des effectifs techniciens versus 32% des effectifs cadres. Or, ils peuvent constituer une population charnière très précieuse dans la transformation car dotée d'une expérience conséquente et d'un âge qui les amène à se projeter durablement dans l'institution. Une attention pourrait devoir être donnée à ces collaborateurs pour réussir la transformation. De même, il apparaît décisif de miser sur la formation des cadres, en particulier au management, des 30-40 ans qui constituent l'ossature de l'organisation de demain.



Troisièmement, la pyramide des âges techniciens / cadres présente une forme de toupie et dispose à sa tête de cohortes assez volumineuses qui alimenteront les flux de départ à la retraite des prochaines années. L'anticipation des flux de départ

n'est cependant pas chose aisée du fait de la non connaissance par les employeurs, du nombre précis de trimestres cotisés ou à défaut de sa date de première embauche. Il convient de réaliser une estimation par simulation.

5.3. Les collaborateurs proches de la retraite



L'estimation des flux de départs à la retraite doit tenir compte :

- des effectifs aux différents âges ;
- du déroulé de carrière des techniciens versus cadres, hommes et femmes, et de la propension à partir à la retraite à un âge donné ou à prolonger sa carrière d'une à plusieurs années ;
- elle doit également simuler l'effet de la réforme des retraites qui reporte l'âge légal d'ouverture des droits et le nombre de trimestres de cotisation nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein, selon l'année de naissance.

Selon les éléments disponibles, après avoir été stables sur la période 2015-2017, les flux de départ à la retraite devraient être moins importants entre 2018 et 2021 du fait de la structure démographique

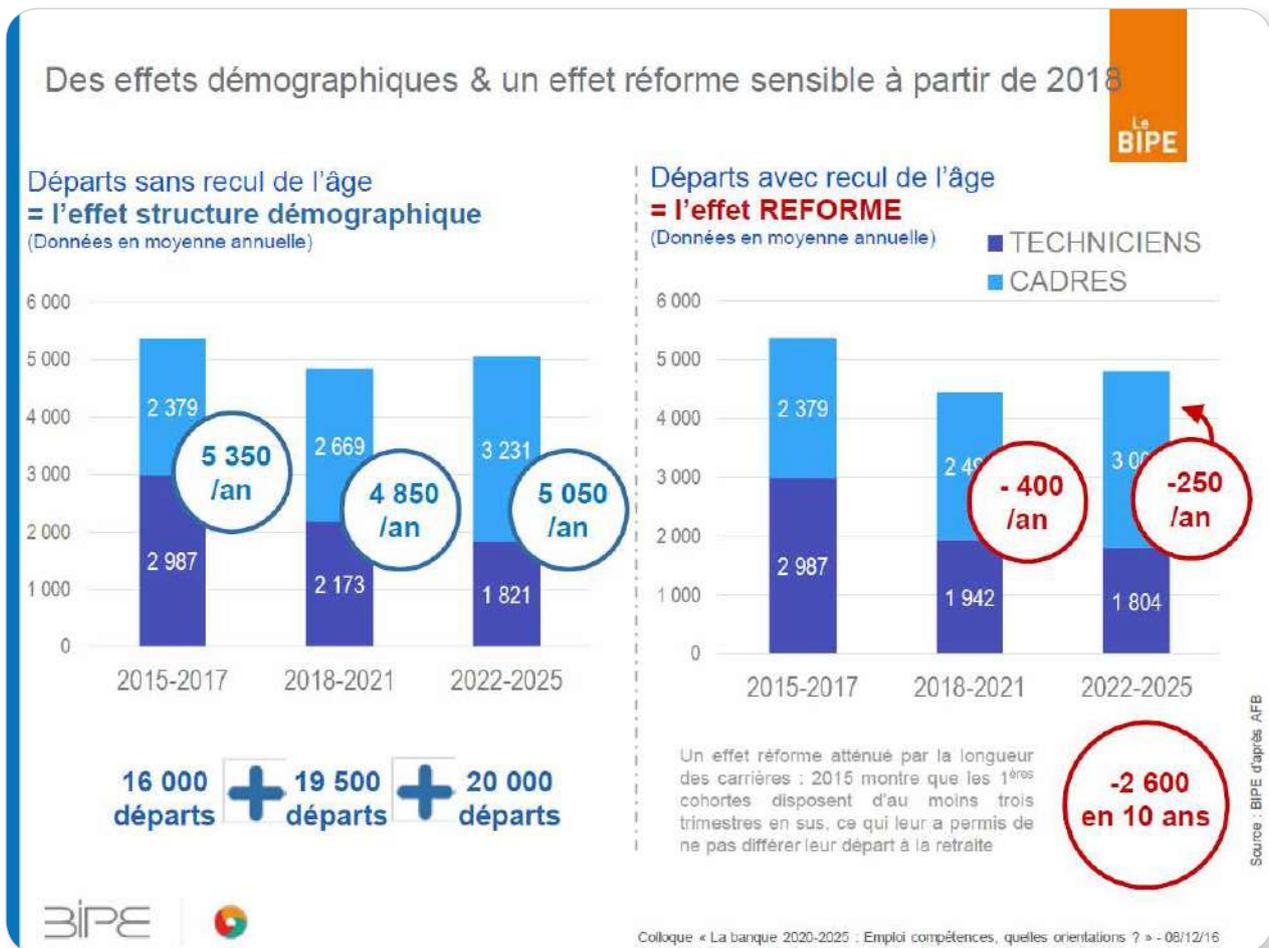
des effectifs et d'un effet report lié à la réforme, soit -900 départs / an en cumulant les deux effets par rapport à 2015-2017. Les départs à la retraite devraient être légèrement plus dynamiques de 2022 à 2025, en l'absence de nouvelle réforme.

Au total, plus de 42 000 collaborateurs devraient cesser leur activité au titre de la retraite d'ici 2025, soit 21% des effectifs actuels du secteur bancaire sur le périmètre AFB : 18 800 départs à la retraite devraient intervenir entre 2017 et 2020 (soit près de 10% des effectifs actuels), et près de 23 500 départs entre 2021 et 2025 (soit l'équivalent de 12% des effectifs actuels du secteur).

Les départs à la retraite constituent donc un levier important d'ajustement des effectifs et/ou d'adaptation des compétences aux besoins futurs.

Quantitativement, les départs à la retraite et le turn-over ordinaire du secteur pourraient donc absorber l'essentiel du choc démographique que pourrait connaître le secteur sous certains scénarios, a minima au sein de certains établissements. Pour autant, ce volant quantitatif et les besoins

qualitatifs peuvent ne pas converger suffisamment selon les métiers concernés ou les contraintes de calendrier. En effet, certains départs peuvent intervenir dans un métier qui répond à des besoins toujours avérés et devront donc être remplacés, alors même que des spécialités en désuétude pourraient connaître moins de départs que « nécessaires ».



5.4. Les attentes d'appui des collaborateurs

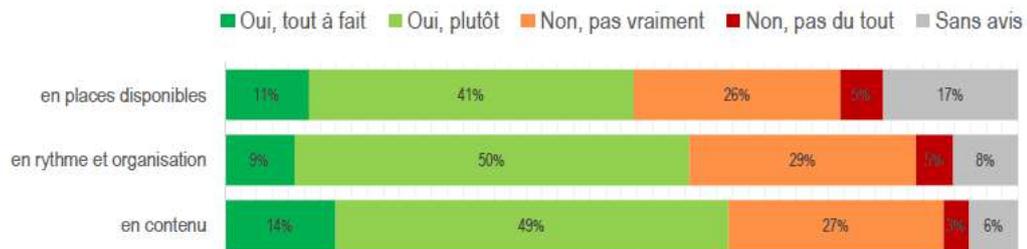
Face aux transformations en cours, le levier de la formation devra être actionné pour permettre l'acquisition des nouvelles compétences cibles. Le secteur peut compter sur une offre de formation jugée bien adaptée, notamment dans son contenu. Ainsi en est-t-il par exemple, de la formation certifiante « Communication digitale et écriture » à l'attention

des chargés de clientèle devant évoluer vers davantage de relations clients par interface digitale. Par ailleurs, la branche AFB oeuvre dans la mise en place de certifications et diplômes au numérique, à la digitalisation et aux nouveaux métiers.



Satisfaction à l'égard de l'offre de formation continue

L'offre de formation continue vous semble-t-elle adaptée?



Source : Enquête BIPE / Observatoire AFB 2016 - La Banque à 2025 : enjeux RH

Conscients de l'importance d'une évolution de la culture managériale et des transformations en cours, près d'un tiers des cadres de la ligne managériale interrogés souhaiterait bénéficier d'une formation relative à la conduite managériale de la transformation, à l'adaptation du management

de proximité et à la gestion des risques psycho-sociaux. 20% sont également en attente d'accompagnement en ce domaine afin de les appuyer dans la mise en œuvre opérationnelle de savoir-faire et compétences délicats à acquérir par la seule voie des formations.



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

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

Information

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

60%

Formation

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

30%

Accompagnement

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

20%

Source : Enquête BIPE / Observatoire AFB 2016 - La Banque à 2025 : enjeux RH



Au-delà des besoins de formation et d'accompagnement, s'expriment également des attentes d'information sur les principaux facteurs de transformation du secteur et ses conséquences pour les établissements bancaires. Ainsi, 72% des cadres interrogés souhaiteraient bénéficier d'informations sur les nouvelles formes de concurrence, 66% sur les effets du contexte sur le business modèle des

banques, 60% sur les opportunités IT pour le secteur bancaire ou le rôle des agences demain et 52% sur le marketing prédictif.

Information, formation, accompagnement faciliteront la compréhension des enjeux, l'adhésion aux choix stratégiques et l'implication de chacun dans la transformation, à tous les niveaux.

5.5. Le rôle stratégique des ressources humaines dans un secteur en mutation

Les analyses et réflexions menées tout au long de la présente mission, en interactions fortes avec les établissements, mettent in fine en exergue le rôle stratégique des ressources humaines dans le pilotage et même l'orientation des choix stratégiques des établissements.

En effet, alors que le PNB se voit durablement contraint, les marges de manœuvre financières des établissements sont obérées par le renchérissement des coûts liés à la régulation du secteur ; les transformations à venir exigent pourtant des investissements conséquents en IT, comme en ressources humaines pour permettre l'adaptation des

compétences. Selon les caractéristiques propres à chaque établissement, les leviers RH pourront être plus ou moins facilement actionnés et de manière probante. Toutes les stratégies ne sont donc pas également soutenables du point de vue des ressources humaines de chacun des établissements. Certaines contraintes RH peuvent conduire à écarter des options stratégiques, certains atouts RH peuvent en conforter d'autres. Aussi, est-il déterminant que les enjeux RH soient portés par les dirigeants et à leurs côtés, par les DRH, comme des facteurs amont dimensionnant la stratégie. Une conviction partagée par les deux tiers des cadres des lignes managériales interrogés.



Conclusion

- Enseignements clés

1/ Le secteur bancaire est engagé dans des transformations de grande ampleur sous l'influence de facteurs structurants : attentes clients, réglementation, taux d'intérêt bas, technologies, concurrence. Ces transformations touchent l'activité bancaire au cœur. Elles sont potentiellement porteuses d'une **refonte du modèle bancaire** français (nouvel équilibre intérêts/commissions, fin de la banque universelle, emprunts à taux variables...) ou d'un repositionnement des établissements bancaires **dans une chaîne de valeur en mutation** (captation de clientèles par les banques en ligne, intermédiation B to B to C par de nouveaux acteurs comme les multinationales du numérique, diversification...). Pour se différencier et tirer parti de la relation de confiance qui les lie à leurs clients, les banques devront **apporter davantage de conseil et de valeur ajoutée client**. Cela passe par de nécessaires bascules organisationnelles et une transformation de la posture commerciale.

Ces évolutions sont profondes et complexes par la technicité ou la nature de leurs conséquences : les collaborateurs sont en **attente d'information pour comprendre** les nouvelles formes de concurrence, les opportunités digitales pour le secteur, le rôle futur des agences, les impacts du contexte macro-économique sur le business modèle des banques... afin de mieux comprendre les dynamiques en présence et le cadre de la transformation.

2/ Le rythme de ces transformations pourrait **s'accélérer** avec le potentiel cumul des facteurs de mutation. Les leviers d'action à la main des établissements bancaires font que **la transformation doit intervenir à un horizon de temps de quelques mois à 2-3 ans** pour garder l'initiative et ne pas être contraint à la seule réaction.

3/ La transformation des uns ne sera pas celle des autres. Pour tenter d'anticiper les conséquences de ces mutations sur l'emploi et les besoins en compétences, cinq scénarios centrés sur une ligne de force ont été formulés afin de caractériser les effets RH propres à chacun. Ces différents scénarios pourront se combiner et leurs effets se cumuler. Si un positionnement des GAFAs ou une réglementation « Bâle IV » très rupturiste s'imposaient à tous, **les établissements réagiraient avec des stratégies pour partie différenciées, n'ayant pas tous les mêmes cartes à jouer ou fait les mêmes choix structurants en amont**.

En effet, alors que les marges de manœuvre financières sont contraintes depuis la dernière crise économique et le resteront, du fait du coût du prudentiel et des conséquences des taux bas, les établissements se voient soumis à des transformations de fond les obligeant à **arbitrer entre investissement technologique** (processus internes, présence multicanale, anticipation des innovations externes...) **et stratégie ressource humaine** (valeur ajoutée client, évolution des compétences, transformation organisationnelle...), **avec en toile de fond l'enjeu du « juste » maillage territorial et du nouveau rôle dévolu aux agences bancaires**. Selon qu'ils miseront sur du full technologique face à l'agressivité de nouveaux entrants par exemple (scénario « Surenchère IT ») ou qu'ils pourront déployer une stratégie d'excellence dans tous les domaines (scénario « Misons sur nos atouts »), la transformation des établissements ne sera pas unique.

Quels sont les impacts RH potentiels de ces transformations ? Comment anticiper les évolutions à venir pour mieux les accompagner ?

4/ Dans la diversité des futurs possibles, certaines évolutions semblent avérées quel que soit le scénario. Ainsi, **les clientèles professionnelles et entreprises ainsi que la Banque privée sont et seront des segments d'activité porteurs**. Les métiers qui les sous-tendent resteront en croissance ; il est fondamental que les établissements bancaires démontrent la qualité du service client apporté et innovent pour capter et/ou sécuriser ces segments d'activité davantage pérennes.

5/ Dans tous les scénarios, **les transformations qualitatives seront fortes et toucheront tant les métiers, que l'organisation ou le management**, avec des expressions différentes. **Les impacts quantitatifs seront plus ou moins prononcés selon les scénarios** : l'intermédiation des GAFA faisant évoluer une part importante du marché en B to B to C avec des conséquences fortes sur le réseau d'agences aurait les impacts quantitatifs les plus élevés. En considérant que 80% des effectifs des spécialités les plus exposées quant à leurs compétences cœur de métier seraient voués à ne pas être pérennisés, ce sont, à titre d'ordre de grandeur, 25% des postes d'aujourd'hui qui pourraient s'avérer obsolètes.

6/ **Les métiers exposés d'aujourd'hui le seront encore demain** et plus nettement dans certains scénarios. Il en est ainsi des chargés de clientèle particuliers, des juristes ou secrétaires par exemple. Comment pourra s'opérer l'adaptation des compétences ? **Les départs à la retraite et le turn-over devraient contribuer en bonne part à l'absorption du choc potentiel**. Pour autant, ce volant quantitatif pourra, selon les établissements, ne pas correspondre à l'évolution aux besoins qualitatifs. En effet, certains départs peuvent intervenir dans un métier qui répond à des besoins toujours avérés et devront donc être remplacés, alors même que des spécialités en désuétude pourraient connaître moins de départs que « nécessaire ».

Des évolutions de compétences sont à prévoir et

devront être accompagnées par un effort de formation conséquent qu'il s'agisse d'évolution des attendus de certaines spécialités ou de formation d'adaptation pour permettre le repositionnement sur un autre métier.

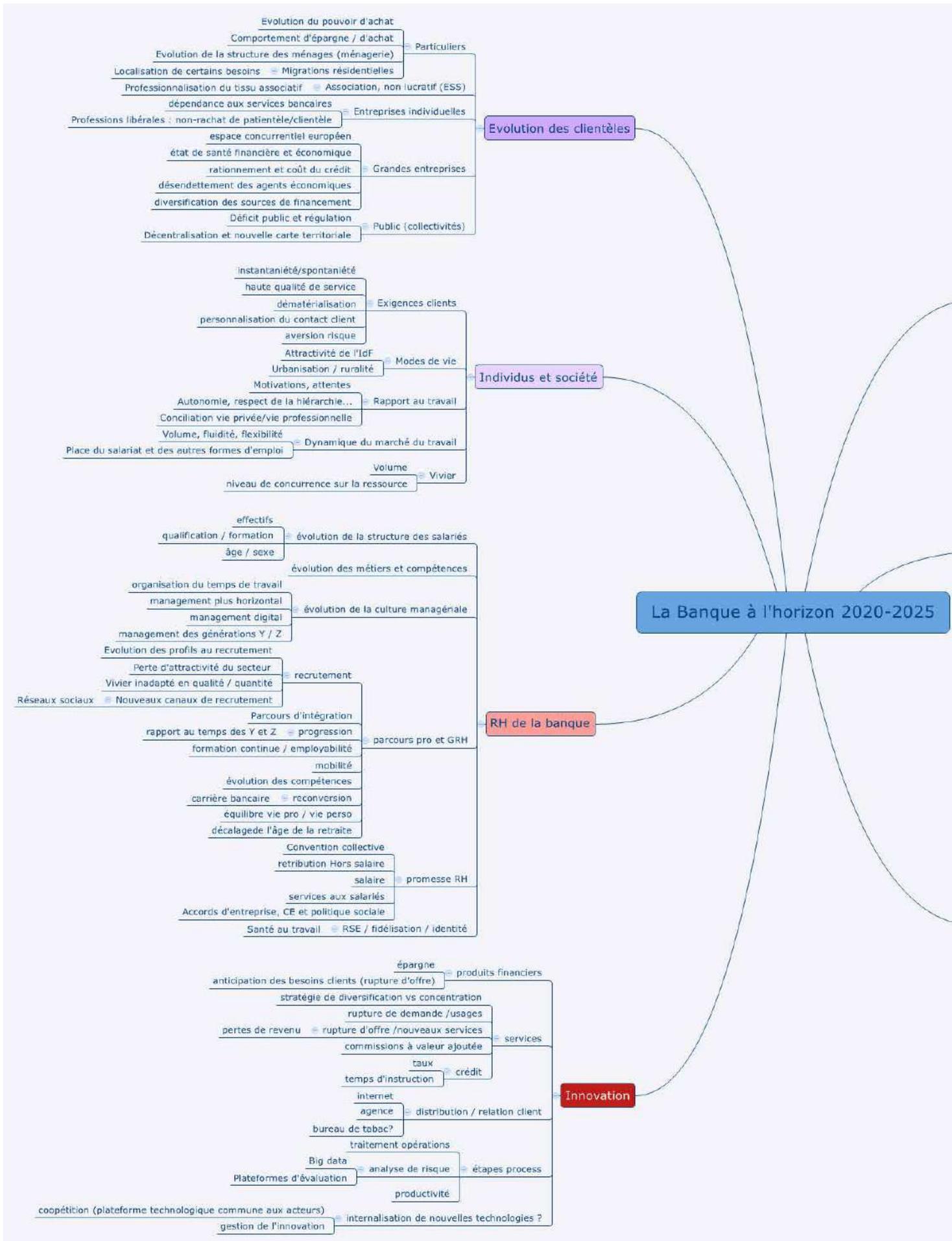
7/ Les mutations en cours n'impacteront pas que les besoins en compétences, les changements induiront également une adaptation de l'organisation. C'est même l'enjeu n°1 pour les cadres des lignes managériales de l'enquête réalisée : **l'agilité organisationnelle sera clé !** Les mutations actuelles obligent à une capillarité nouvelle avec les acteurs de l'écosystème bancaire et technologique (FinTechs, GAFA, régulateurs, coopération avec les autres établissements bancaires...) et à des fonctionnements différents, notamment à une **adaptabilité accrue**. Côté back-office par exemple, l'automatisation doit créer de la fluidité de traitement pour un service correspondant au rythme des attentes clients, avec plus de porosité, voire de continuité entre back-end et front-end.

L'agence de demain, son rôle, ses collaborateurs, le maillage territorial sont des enjeux stratégiques déterminants : **une juste complémentarité entre réseau physique et présence digitale pour une banque sans couture, devra être recherchée**. Ces mouvements s'accompagneront d'un **changement de culture, notamment de culture managériale** avec un rôle accru du leadership et de l'animation d'équipe. Pour gagner la bataille du temps, réduire les inquiétudes et les risques psycho-sociaux liés à toute transformation d'ampleur et emporter l'adhésion des collaborateurs, **le management de la transformation sera décisif**. L'innovation sociale et les actions d'accompagnement devront être au rendez-vous et devront permettre de saisir les opportunités inhérentes aux évolutions en cours.

8/ Devant le défi du rythme des transformations, de l'évolution des besoins en compétences et des impacts et leviers quantitatifs côté effectifs, **il est essentiel de considérer les enjeux ressources humaines sont plus que jamais un axe-clé de l'élaboration de la trajectoire stratégique des établissements bancaires**.

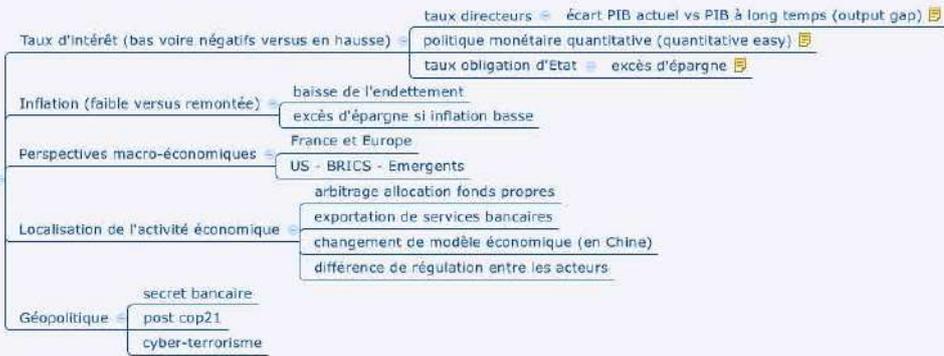
Annexes

- Annexe 1 - Cartographie des facteurs d'influence du secteur bancaire à 2020-2025 p 66
- Annexe 2 - Diagnostic stratégique du secteur bancaire – Enjeux économiques pesant sur le business modèle p 68
- Annexe 3 - Benchmark sectoriel : impact du digital sur les business modèles de différents secteurs d'activité p 85
- Annexe 4 - Transformation réglementaire et technologique du secteur bancaire & tour d'horizon international des innovations clients au sein du secteur p 96
- Annexe 5 - Les enjeux de la relation client : agence & digital p 114
- Annexe 6 - Dynamiques RH du secteur bancaire français p 123
- Annexe 7 - Protocole résultats de l'enquête auprès des réseaux p 138

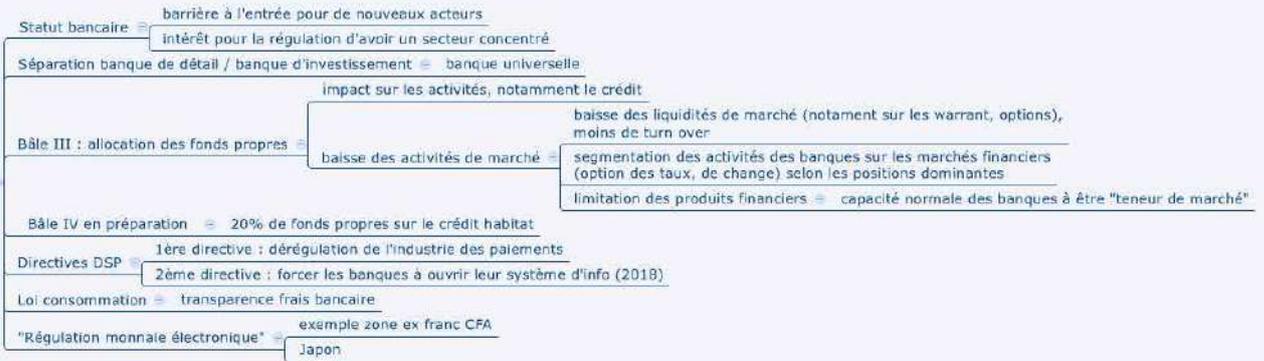


Annexe 1 - Cartographie des facteurs d'influence du secteur bancaire à 2020-2025

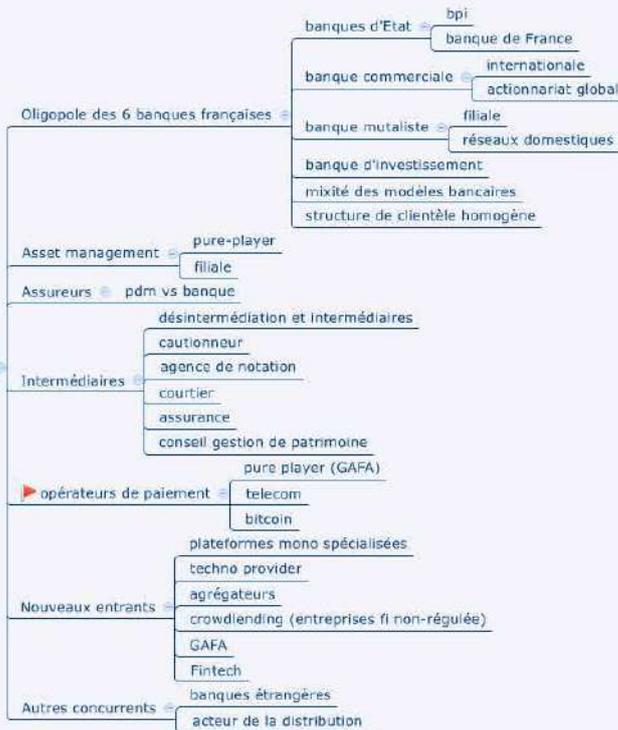
Contexte macroéconomique



Réglementation



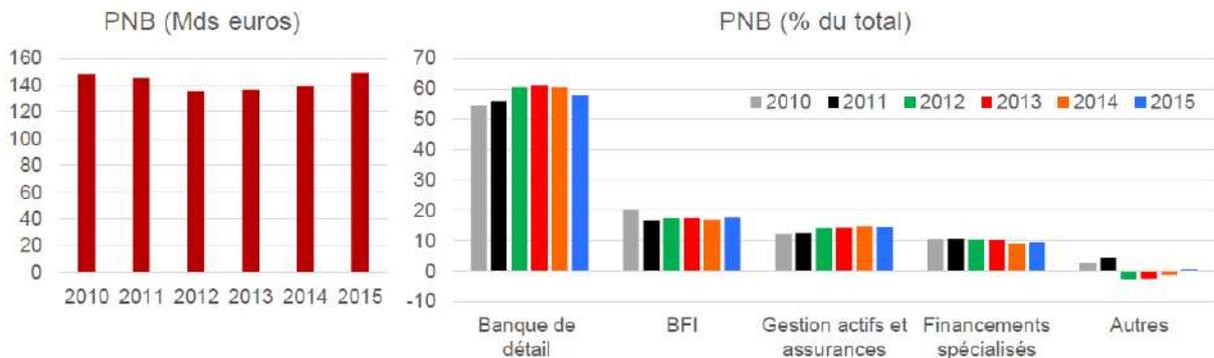
Ecosystème d'acteurs



Annexe 2 - Diagnostic stratégique du secteur bancaire – Enjeux économiques pesant sur le business modèle

Le Produit net bancaire (PNB) : facteurs pesant sur les différentes activités contributrices

La banque de détail joue un rôle prépondérant dans le PNB. Effets court terme et long terme se cumulent dans le point haut probablement transitoire de 2015



Source : ACPR

La banque de détail joue un rôle prépondérant dans le produit net bancaire (55% à 61% du PNB ces cinq dernières années), son évolution est donc déterminante pour comprendre :

- la contraction du PNB en 2012-2013
- le redressement en 2014-2015 et ce qu'il signifie : s'agit-il d'un effet conjoncturel ou d'un retour structurel au niveau de 2010 ?

Une compréhension fine des phénomènes intervenus au cours de cette période (conjoncturels et structurels) et de leurs effets de long terme est nécessaire à l'interprétation. Le haut niveau de 2015 apparaît transitoire : il a été obtenu par des mouvements de court terme qui obèrent à long terme les revenus des banques.

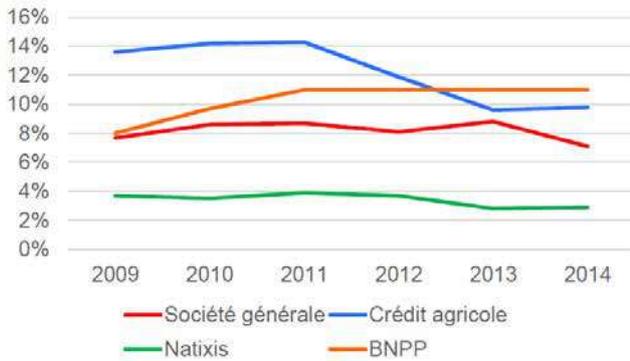
L'année 2016 serait nettement plus négative : les banques commençant à ressentir l'impact sur leurs actifs des mouvements intervenus récemment (effet stock) d'où la recherche de revenus compensatoires par l'introduction de frais de tenue de compte.

La BFI et la gestion d'actifs & assurances représentent près du tiers complémentaire du PNB : avec leurs déterminants propres ils peuvent soit ajouter au jeu de contraintes (c'est le cas de la BFI du fait de la réglementation) soit favoriser la résilience des acteurs bancaires (cas de la gestion d'actifs et de l'assurance).

Une contribution orientée à la baisse de la BFI au PNB, avec report sur l'emploi

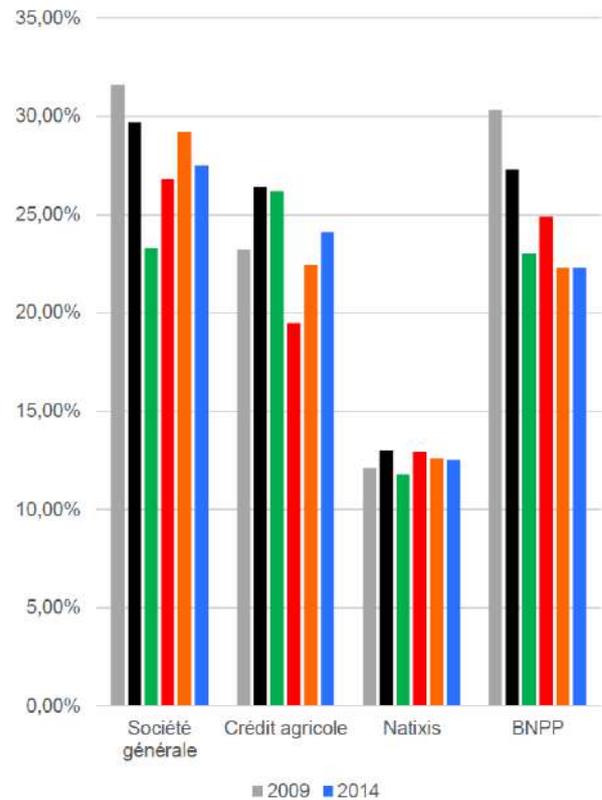
- La BFI représente près de 18% du PNB avec une contribution orientée à la baisse sur les 5 années 2009-2014 : -8% pour BNPP, -4% pour SG
- Tendence à la baisse des effectifs dans la BFI : -3.8% pour CA, -0.9% pour BNPP, dans les activités exposées aux risques (trading sur change & matières premières)
- La baisse des effectifs est atténuée par l'essor des fonctions support en risque et de mise en conformité : +35 à +60% selon les banques

Evolution du ratio effectifs BFI / total entre 2009 et 2014



Source : Documents de référence des sociétés concernées

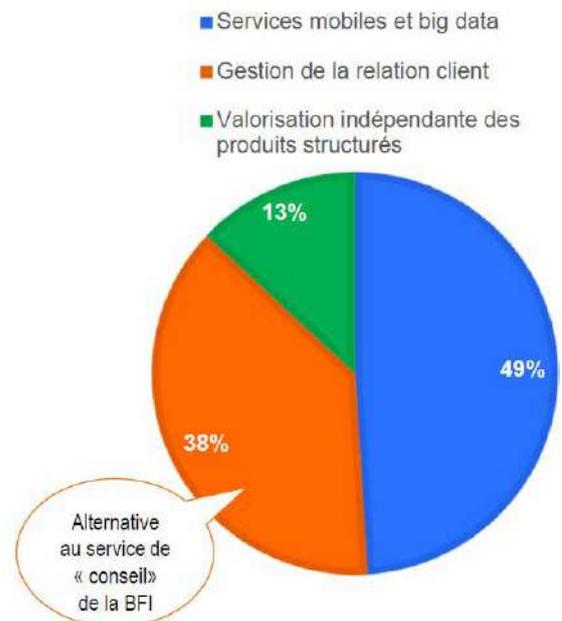
Evolution du ratio PNB BFI / PNB total entre 2009 et 2014



BFI : une forte dégradation du retour sur fonds propres et l'émergence de nouveaux acteurs côté FinTechs

- Volonté de simplification des opérations de marche : essor des EFT - Equity Traded Funds (instruments de réplification de la performance d'un indice) avec de plus faibles marges;
- essor des métiers du risque et de la conformité : fonction particulièrement importante dans la BFI compte-tenu de la complexité des transactions et de la portée des dysfonctionnements possibles dans un contexte de réglementation accrue --> hausse des coûts;
- conséquence de ces deux évolutions : dégradation du retour sur fonds propres dans la BFI passé de 12% à 7% entre 2010 et 2014 en France;
- par ailleurs, des concurrents émergent : les Fin-techs sont de nouveaux intermédiaires entre les entreprises et les données de marché : démocratisation de l'accès aux données et leur interprétation

Répartition de l'activité des 126 Fintechs dédiées BFI du panel

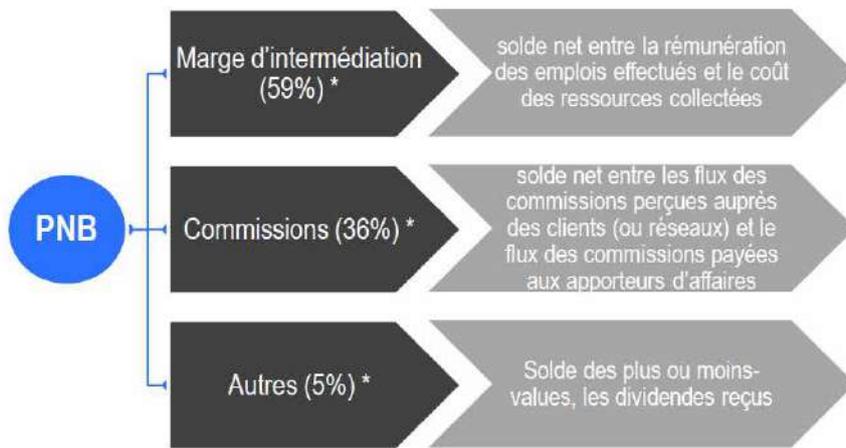


Source : BCG - mai 2016

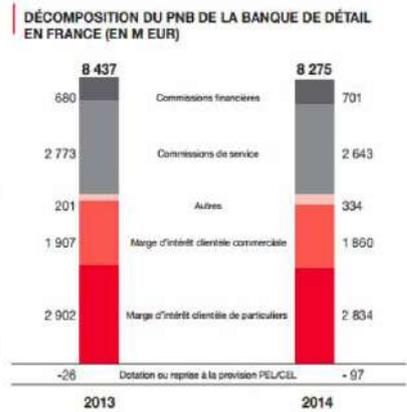
Dans la banque de détail, 95% du Produit Net Bancaire est formé par la marge d'intermédiation et les commissions nettes

Chaque banque peut séparer son PNB en deux contributions majeures : la marge nette d'intermédiation et les commissions nettes.

Moyenne sur l'activité de détail en France pour quelques grandes banques françaises en 2014 (SG, BNP et Crédit Mutuel)



Exemple : Société Générale (2014)

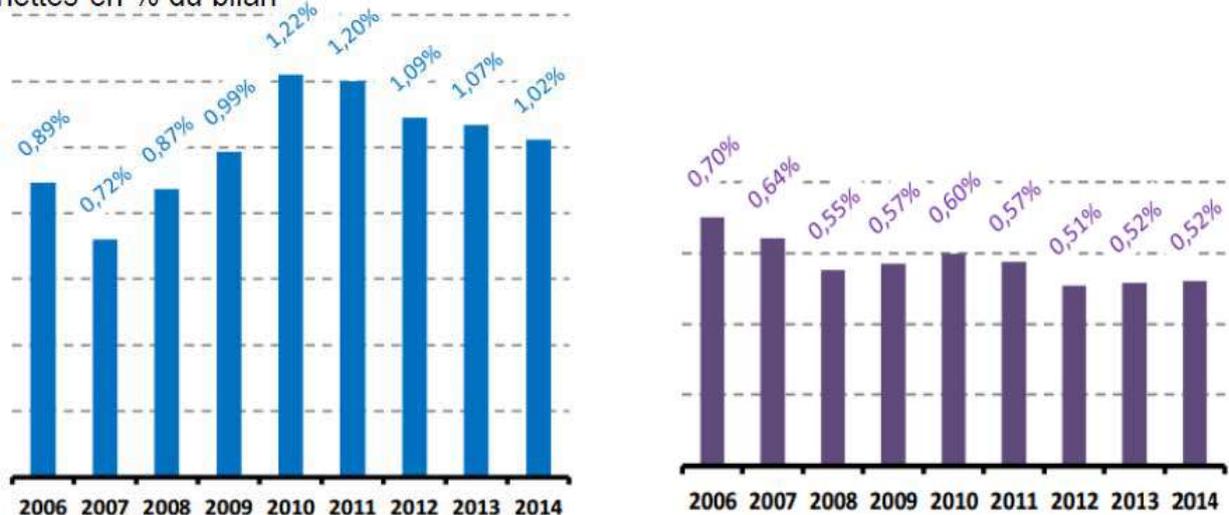


Source : Société Générale, rapport annuel

La marge d'intérêt (en % du bilan) baisse de 4% par an depuis 2010. L'évolution des taux d'intérêt a eu un effet négatif sur la plupart des réseaux, compensé par les commissions

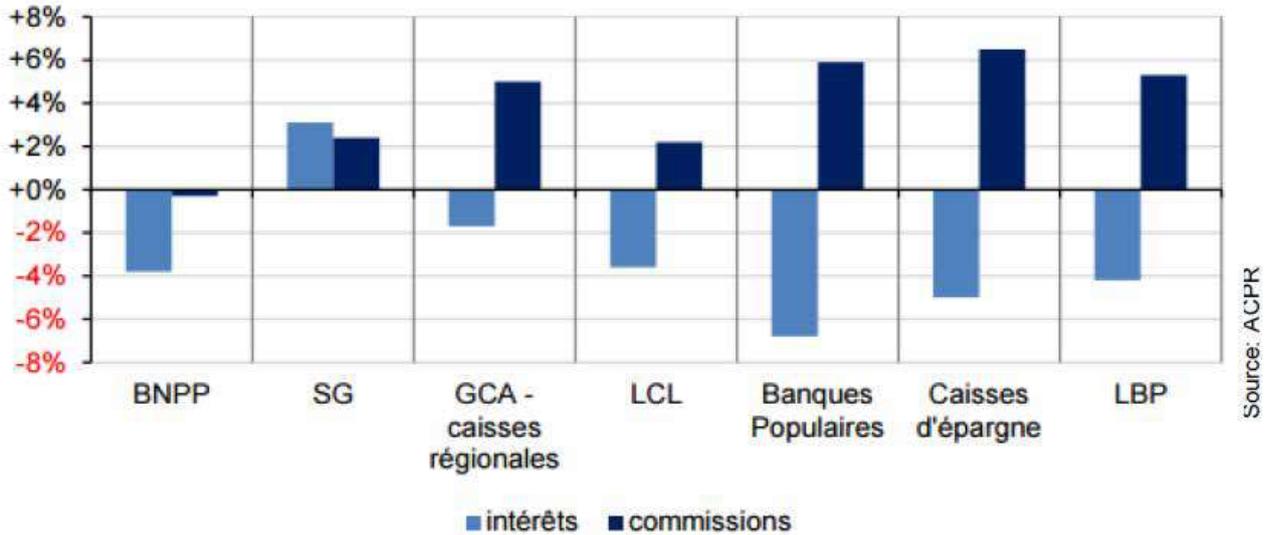
Avec 6 333 Mds euros de bilan en 2014, la marge d'intermédiation et les commissions nettes représentent respectivement 64,5 et 33,5 Mds euros pour les six plus gros groupes français

Marge d'intérêt nette et commissions nettes en % du bilan



Source : ACPR

Évolution en 2015 des intérêts et commissions (nets) dans la banque de détail (en %)



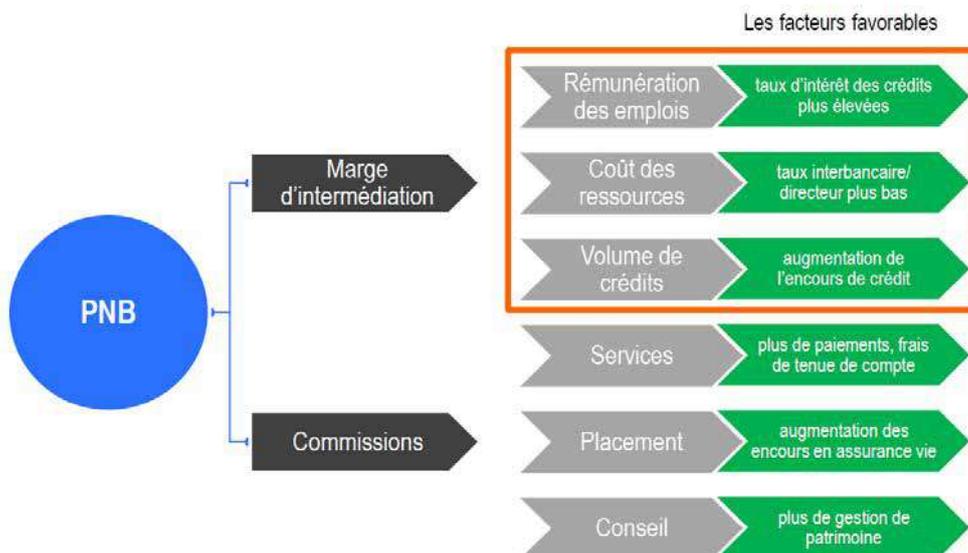
Source : ACPR

--> L'année 2016 serait plus négative encore, d'où la recherche de revenus compensatoires par l'introduction de frais de tenue de compte.

Structure et évolution de la marge d'intermédiation à l'actif et au passif

Quels sont les facteurs sous-jacents qui déterminent l'évolution du PNB ?

- Quels facteurs ont par le passé joué à la montée ou baisse sur le PNB ?
- Quelles hypothèses pour demain ?

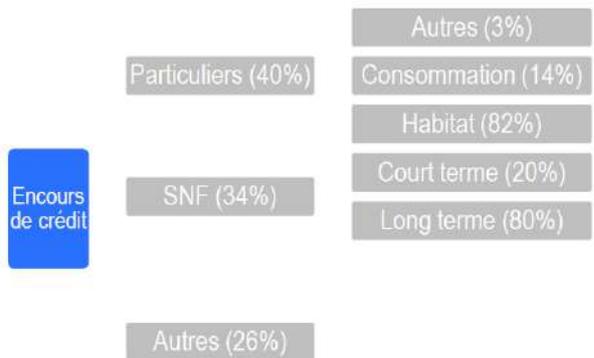




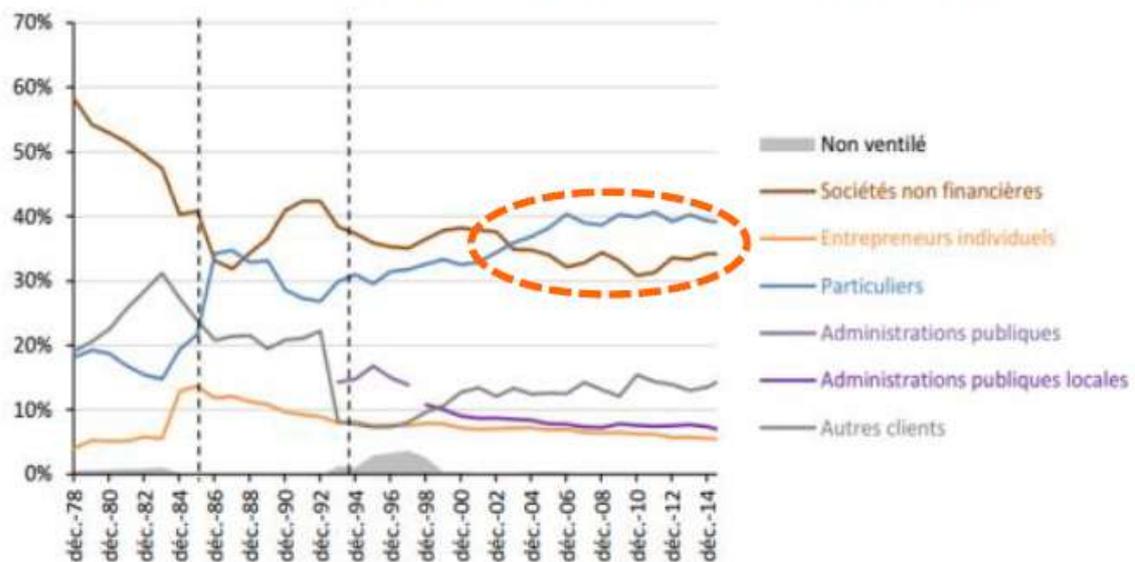
Le crédit en France est détenu à 75% par les particuliers et les sociétés non financières ; 80% des encours sont des crédits de long terme

Marge d'intermédiation Rémunération Coûts Volume

- La clientèle particuliers est depuis les années 2000 plus importante que la clientèle entreprises
- Elle représente 40% de l'encours de crédit en 2015, contre 34% pour les sociétés non financières, une situation inversée par rapport à la période 1987-2002



Evolution de l'encours de crédit par type de clientèle (% de l'encours total)

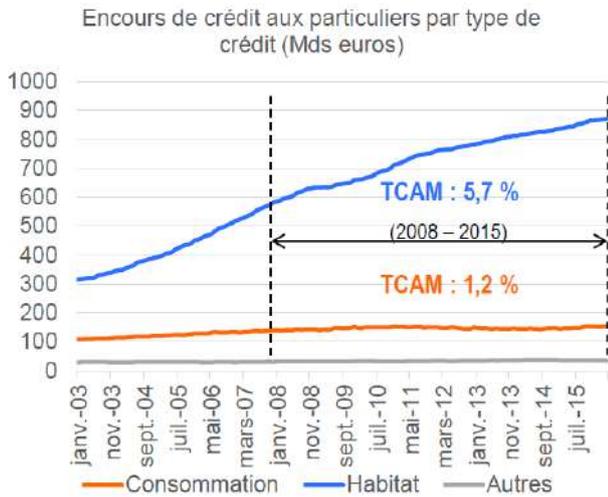


Source : ACPR

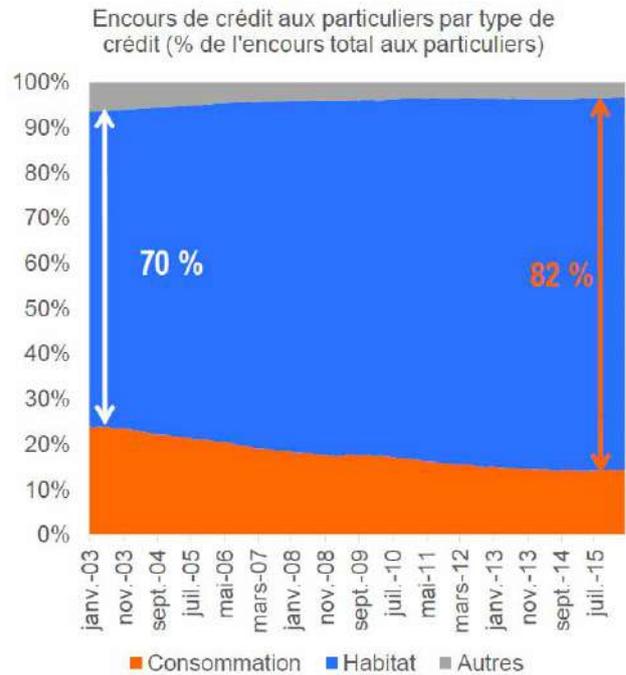
L'habitat progresse dans l'encours de crédit des particuliers, jusqu'à représenter plus de 80%

Marge d'intermédiation Rémunération Coûts Volume

- Progression de la part du crédit à l'habitat dans l'encours des ménages depuis 2001 (+10pts)
- Encours total du crédit à l'habitat de 872 Mds euros en décembre 2015 (82%)

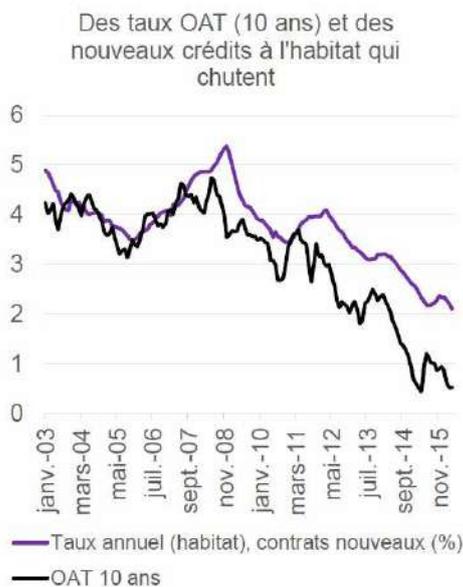


Source : ACPR

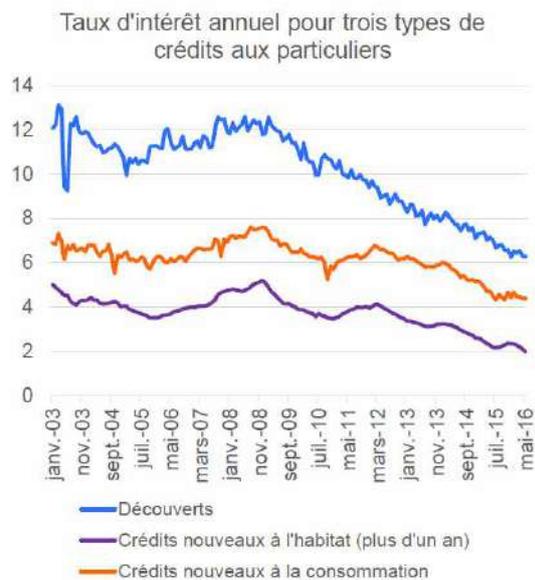


Les taux ont baissé de 40% pour les nouveaux crédit habitat et les découverts depuis fin 2009, de 30% pour les crédits à la consommation

Marge d'intermédiation Rémunération Coûts Volume



Source : ACPR

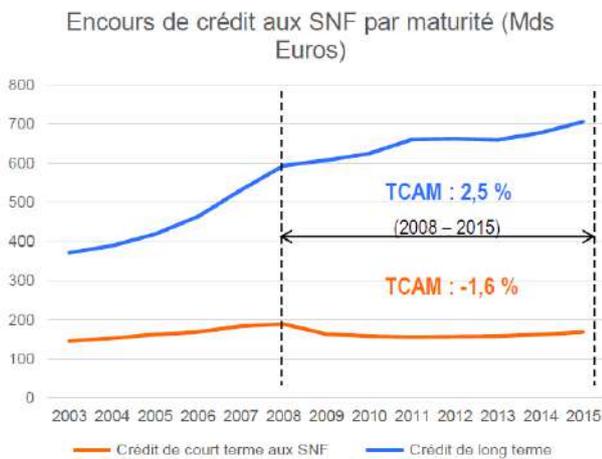




Le crédit aux sociétés non financières : le long terme représente 80% de l'encours

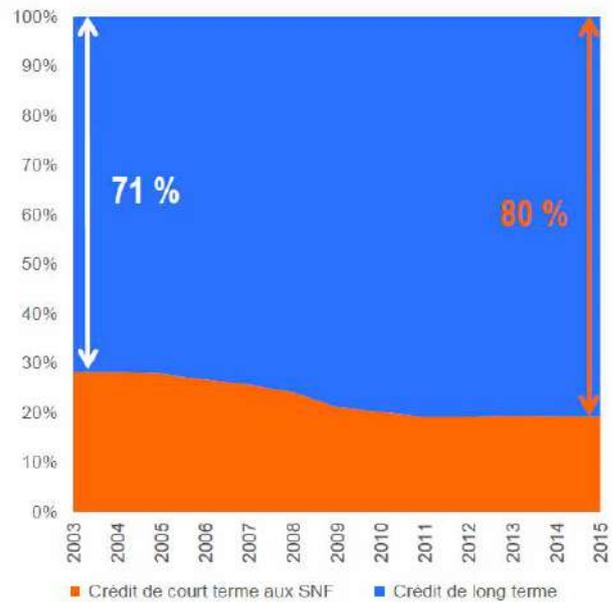


- 80% de l'encours sont des crédits à long terme (maturité supérieure à un an)
- Encours total de 874 Mds euros fin 2015



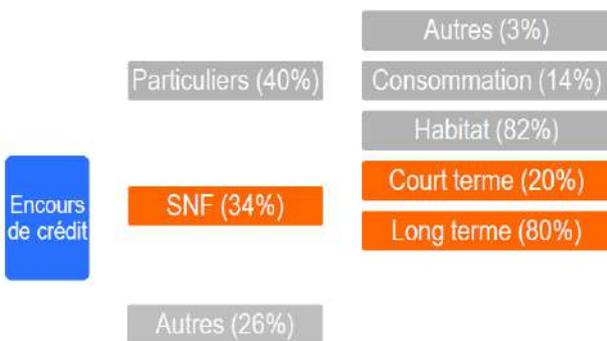
Source : ACPR

Encours de crédit aux SNF par maturité (% de l'encours total aux SNF)

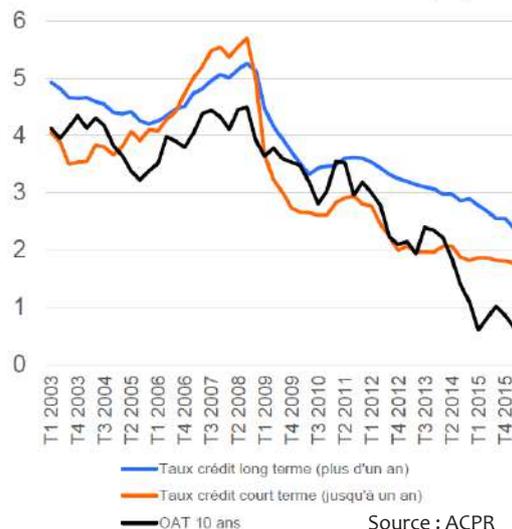


Source : ACPR

Les taux consentis aux sociétés non financières baissent également : réduction de 54% depuis fin 2009 sur les nouveaux crédits de long terme

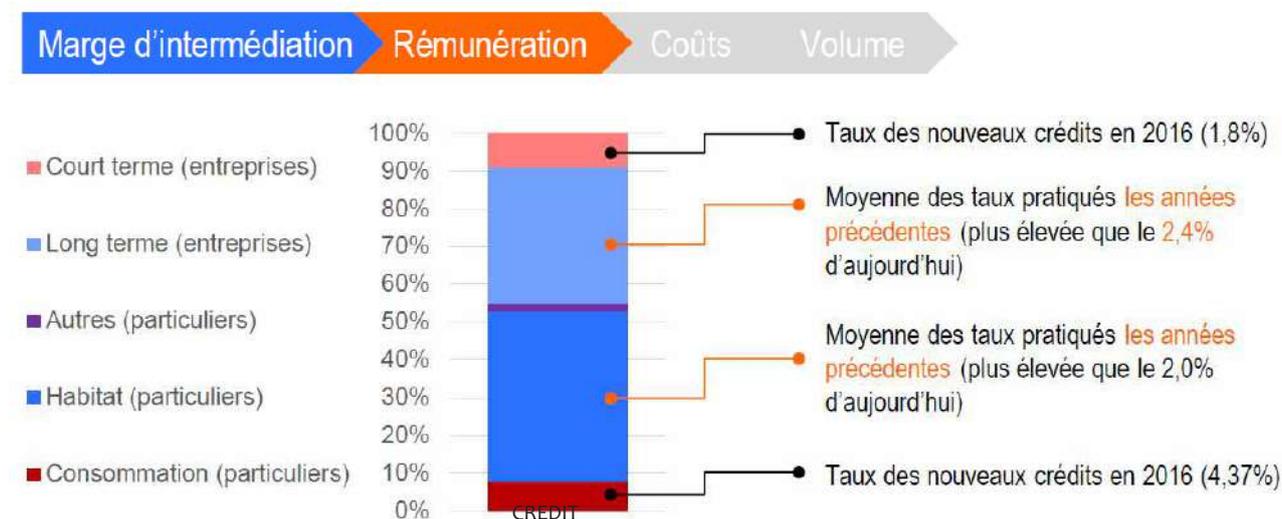


Evolution des taux des nouveaux crédits aux SNF selon la maturité (%)



Source : ACPR

Le stock de crédits se renouvelle par des emprunts consentis à des taux plus bas, un phénomène accéléré par les mouvements massifs de renégociation : un risque à moyen terme en cas de remontée future des taux



- Pour les sociétés non financières comme pour les particuliers, le renouvellement du stock de crédits est accéléré par des mouvements massifs de renégociation d'emprunts, intervenus notamment en 2014 et 2015, à des niveaux historiquement jamais atteints, puis à nouveau depuis le semestre 2 2016, réduisant d'autant la rémunération qui aurait pu être tirée à court terme des crédits. Pour maintenir un chiffre d'affaires constant, les effets taux doivent être compensés par des effets volumes.

Les effets volume n'ont pu être recherchés qu'en prenant des parts de marché à la concurrence, au prix souvent d'efforts sur les taux !...

--> Selon l'ACPR, la rémunération moyenne des crédits est passée de 4.29 en 2012 à 3.92% en 2014 (secteur bancaire français 2015)

Si à court terme, les conditions de financement sont favorables (cf. ci-dessous), les taux bas constituent un risque à moyen terme en cas de remontée future des taux.

D'où viennent les ressources d'une banque ?



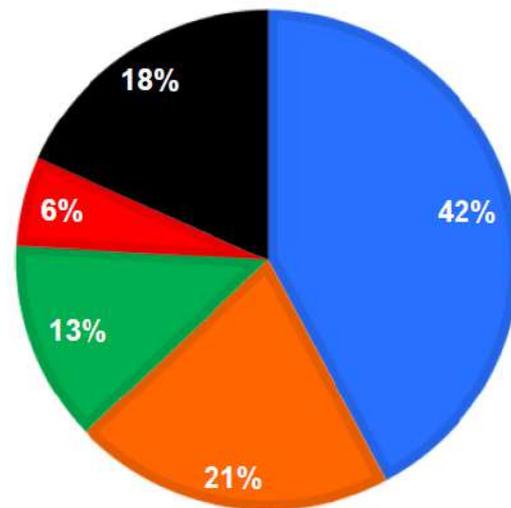
- Les banques trouvent leurs ressources sur les marchés interbancaires et auprès de la banque centrale, mais également auprès de leurs clients : les dépôts des particuliers et des sociétés non financières représentent 42% du passif des principaux groupes bancaires français (2 600 Mds euros en 2015)
- Le coût des ressources dépend donc du prix payé sur les marchés et de la rémunération des dépôts. Or, une partie des dépôts est rémunérée à des taux garantis, en particulier l'épargne-logement

- Les PEL anciens, aux taux très rémunérateurs par rapport aux conditions d'aujourd'hui, constituent un coût élevé pour les banques. Ils peuvent fortement pénaliser les banques selon la structure des portefeuilles en passif - Ils placent les conseillers clients en situation délicate, "voire schizophrénique" lorsque les réseaux incitent à leur liquidation ou leur remplacement par des produits plus favorables à l'établissement bancaire, mais pas toujours convergents avec l'intérêt des clients.

Structure du passif des six plus gros groupes bancaires français

- Dépôts (particuliers et SNF)
- Passifs financiers détenus à des fins de transaction
- Titres de dette (y compris les obligations)
- Capitaux propres part du groupe
- Autres

Source : ACPR



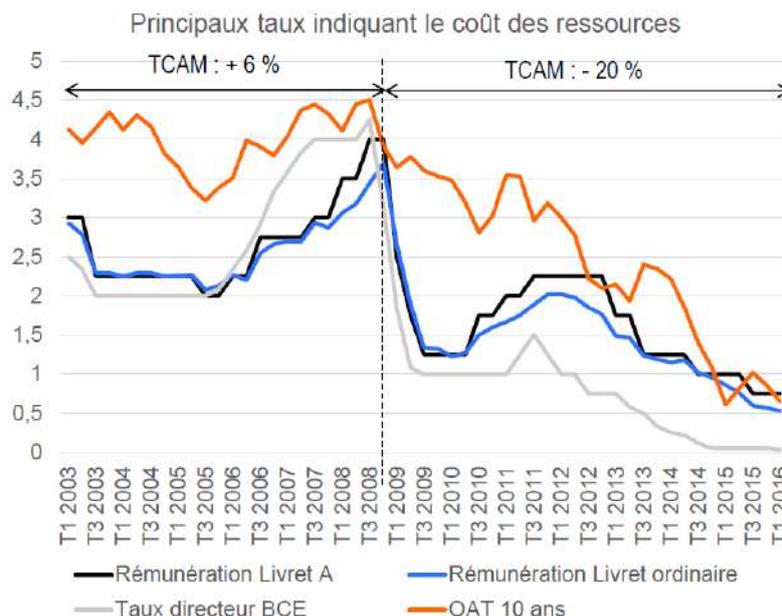
Si la collecte rapporte peu ou pas depuis mi-2012, les conditions de refinancement auprès de la BCE sont en revanche très avantageuses depuis 2009



- Les coûts de refinancement auprès de la BCE sont très favorables depuis 2009.
- Néanmoins, une décorrélacion s'est introduite entre les niveaux de rémunération des supports à taux encadré (Livrets A, Livrets ordinaires...) et le taux directeur, avec des niveaux nettement supérieurs; ils sont aujourd'hui "hors prix de marché" : les dépôts coûtent donc relativement cher aux

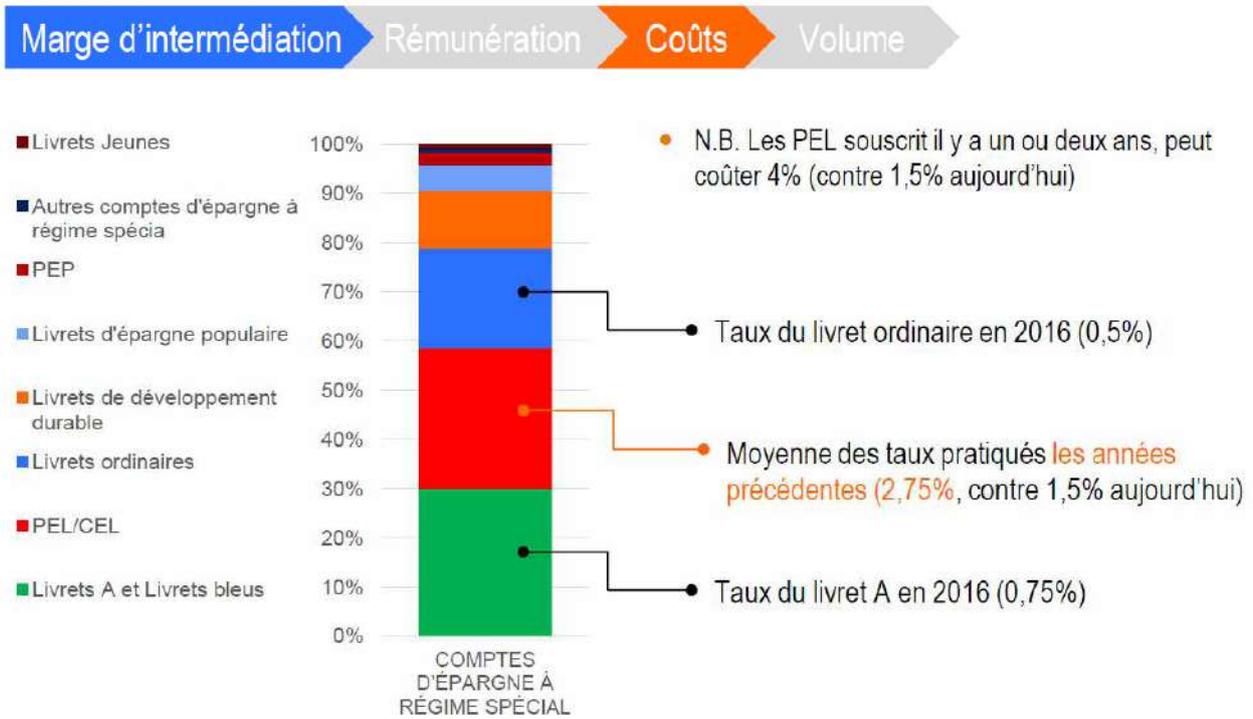
banques, au point même d'être ponctuellement supérieurs à l'OAT (Obligation Assimilable du Trésor) 10 ans, soit un effet "perte d'agent" pour la banque dans son rôle de transformation de dépôts court terme en dette de long terme!... La collecte n'est plus rémunératrice.

- Les PEL, même à 1% génèrent ainsi des pertes pour les banques.



Source : ACPR

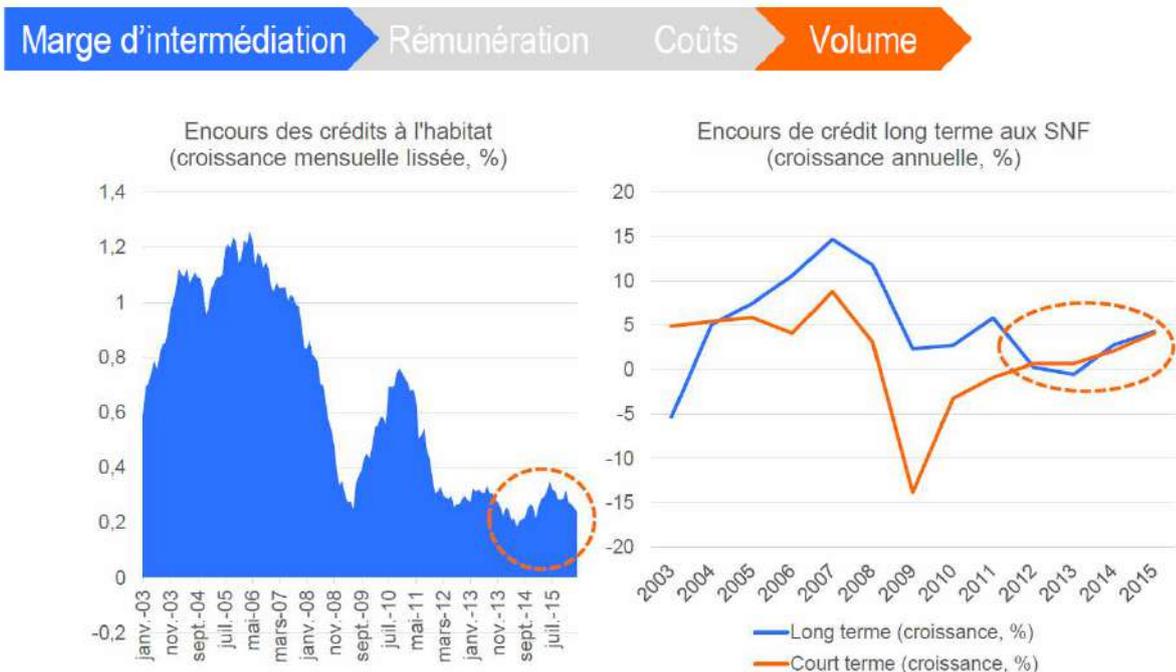
La structure des portefeuilles du fait des maturités différentes des différents supports peut, selon les réseaux, peser plus ou moins fortement au passif



Source : ACPR (2015)

- Selon l'ACPR, le coût moyen des ressources est passé de 1.91% en 2012 à 1.51% en 2014 (secteur bancaire français 2015)

La compensation des taux bas oblige à rechercher des effets volume : or la croissance de l'encours aux particuliers, comme aux sociétés non financières, est marginale





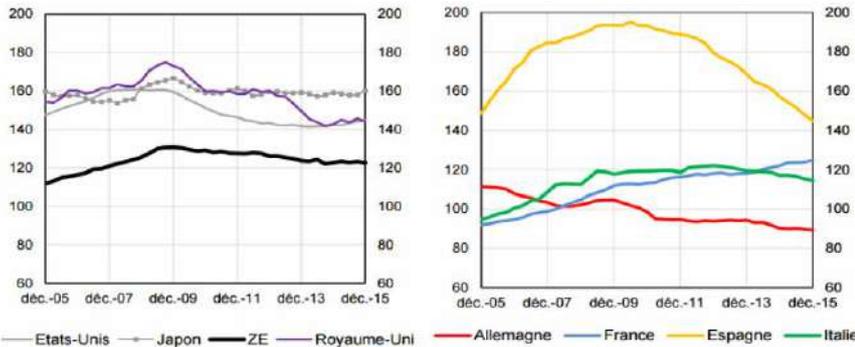
Le taux d'endettement des ménages et des sociétés non financières français est à un plus haut historique : les perspectives de croissance du crédit sont *modérées*

Marge d'intermédiation

Rémunération

Coûts

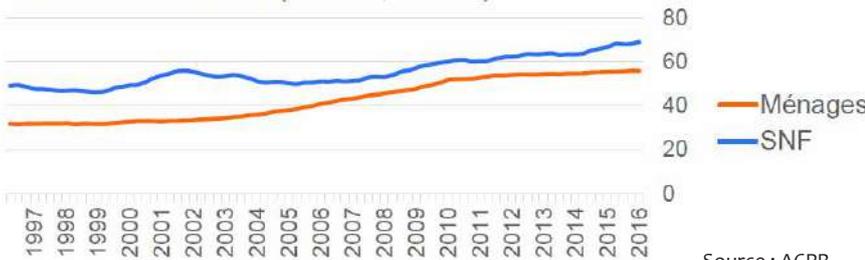
Volume



Comparaison du taux d'endettement des agents non financiers (ménages + sociétés non financières, % PIB)

- La France se situe dans la moyenne européenne fin 2015 (120% PIB)
- ...mais à un plus haut historique depuis 2003 que ce soit pour les ménages ou les sociétés non financières

Taux d'endettement (France, % PIB)



Source : ACPR

Le quart de l'encours restant est destiné aux administrations publiques et aux entreprises individuelles, il ne constitue probablement pas un relais de croissance

Marge d'intermédiation

Rémunération

Coûts

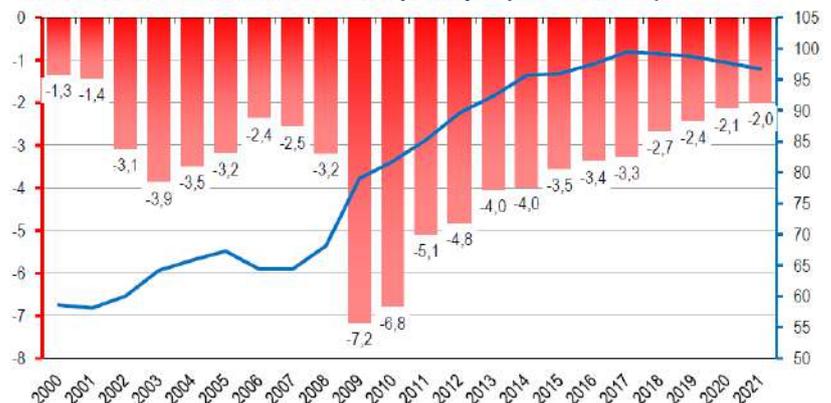
Volume

Synthèse

- Les autres types de clients sont en majorité les **administrations publiques** (8% de l'encours) et des entrepreneurs individuels (6%)

Pas de changements majeurs à venir : on entre dans une **phase de désendettement des administrations publiques** avec une date qui devrait atteindre 100% du PIB en 2017

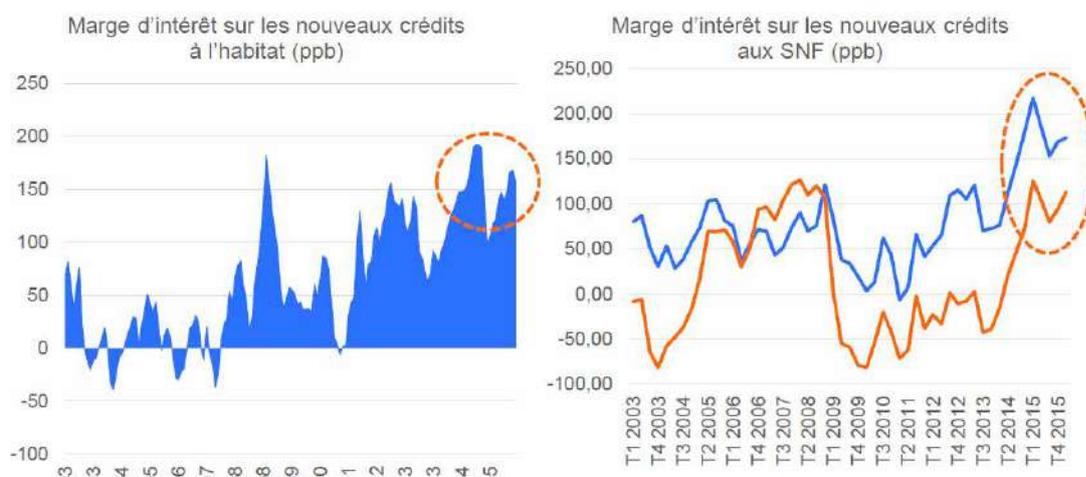
Evolution du déficit et de la dette publique (en % du PIB)



Sources : INSEE Prévisions BIPE

Synthèse et perspectives relatives à la marge d'intermédiation

Synthèse : les marges sur les **nouveaux** crédits au plus haut en 2015 grâce à la rapide baisse des taux, ce qui joue positivement à court terme sur le PNB



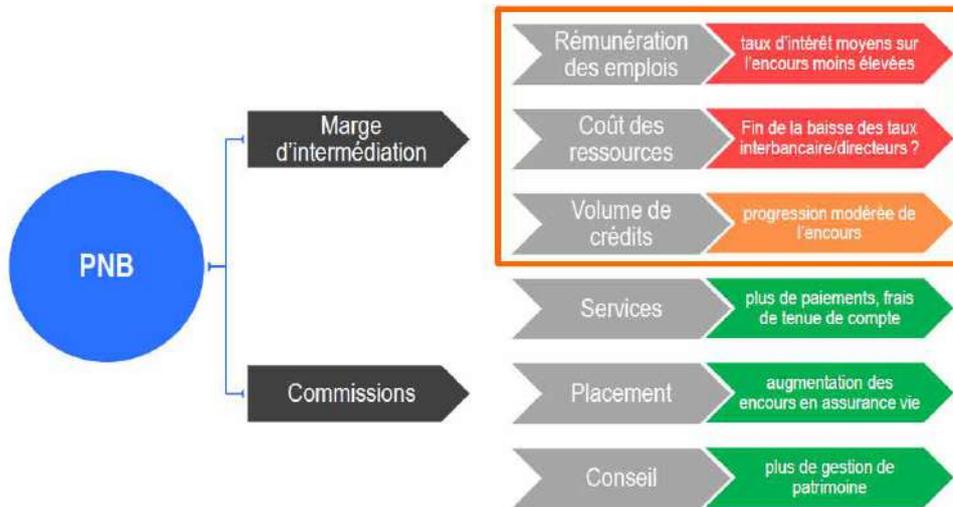
L'effet stock d'encours à taux faible constitue un risque à moyen terme : il peut conduire à un non remplacement du PNB lié et présente des risques en cas de remontée des taux



- La majorité des crédits sont à maturité longue (5 ans en moyenne pour les entreprises et 15 ans dans l'habitat). Le renouvellement et la renégociation de l'encours à des taux plus bas **affecte aujourd'hui** les banques à court et moyen terme
 - En effet, les volumes de crédit ont été avant tout tirés par d'importants mouvements de rachat ces deux dernières années et à nouveau au S2 2016, l'encours de crédit voit donc sa rémunération moyenne baisser avec un **impact négatif durable**.
 - Les dossiers de rachat se soldent soit par des frais de dossier internes, soit par le versement de pénalités de remboursement par anticipation en cas de départ à la concurrence, le PNB en est augmenté d'autant à court terme. L'augmentation du PNB de 2Mds euros en 2015 par rapport à l'année passée est porté par un phénomène conjoncturel destructeur de valeur à moyen terme (crédits moins rémunérateurs) : **les effets stocks devraient se faire bientôt sentir**.

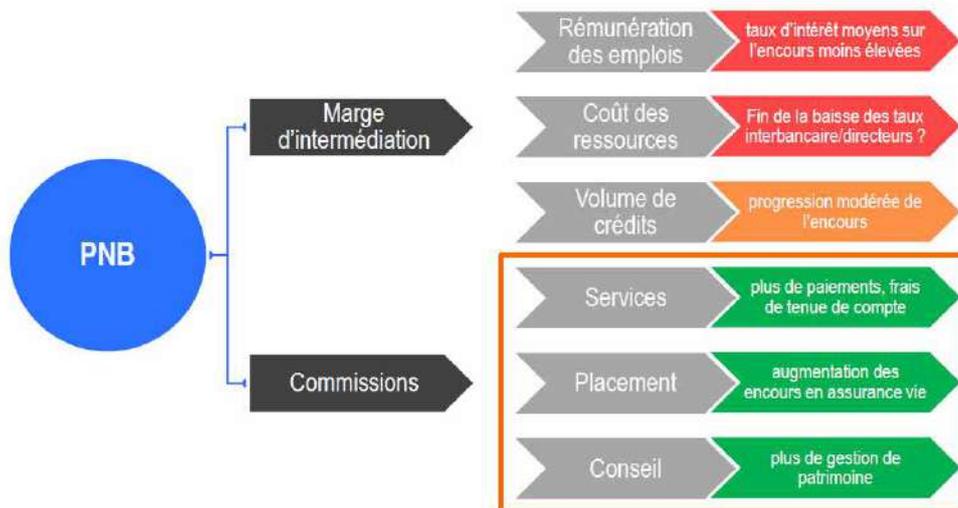
- **L'effet net de ces phénomènes est particulièrement complexe à évaluer** du fait de la multiplicité de postes à l'actif et au passif des banques et des différentes maturités et taux en vigueur selon les portefeuilles. Seuls certains réseaux ont pu à court terme compenser les effets taux par des effets volume, e, prenant des parts de marché à la concurrence
 - La production de **nouveaux** crédits se fait **avec une haute marge** car les coûts de financement ont baissé beaucoup plus rapidement que les taux des crédits réduisant d'autant la rémunération qui aurait pu être tirée à court terme des crédits. Pour maintenir un chiffre d'affaires constant les effets taux doivent être compensés par des effets volumes.
 - Côté volumes, **l'endettement atteint son plus haut niveau depuis 20 ans** (en % PIB) ce qui laisse présager une croissance résiduelle de l'encours à moyen terme.

Synthèse : Les sous-jacents pesant à moyen terme sur la marge d'intermédiation



Structure et évolution des commissions

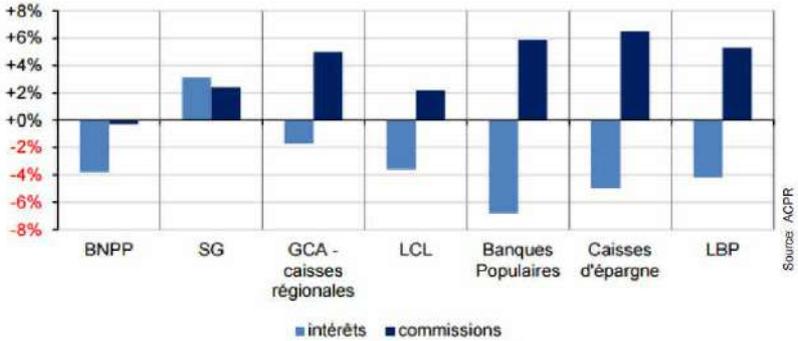
L'autre grand poste du PNB : les commissions



Commissions Services Placement & conseil Synthèse

- La baisse des revenus tirés à la marge d'intermédiation dans 5 des 6 grands groupes bancaires français a été compensée par l'augmentation des revenus de commissions

Évolution en 2015 des intérêts et commissions (nets) dans la banque de détail en France (en %)



- L'année 2016 serait plus négative encore, d'où la recherche de revenus compensables par l'introduction de frais de tenue de compte.

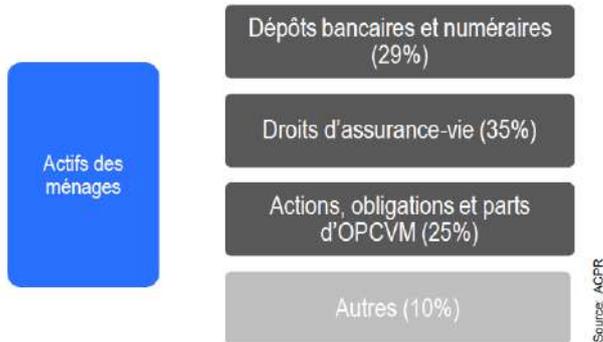
Les actifs des Français se répartissent selon trois principaux postes : les dépôts, les placements financiers et la détention de titres

Commissions Services Placement & conseil Synthèse

- Trois champs = 90% des actifs financiers des ménages (4 258 Mds à la fin 2014)

Trois champs = 90% des actifs financiers des ménages (4 258 Mds à la fin 2014)

Part des postes dans le total du patrimoine financier des ménages





Les commissions sur services à la clientèle sous tension ?

Commissions Services Placement & conseil Synthèse

Les services bancaires à la clientèle concernant la gestion des dépôts (27% de l'actif des ménages). Deux types de commissions existent liés à l'utilisation de ces services :

- celles en contrepartie d'un service : tenue de compte, paiement, prélèvement, retrait...
- en cas d'incidents de paiement : découvert sans autorisation ou dépassement de plafond

Soit au total, près de **10 Mds euros** de frais de commissions sur les services bancaires liés à la gestion de compte (UFC Que choisir ? Nov. 2014).

Ces commissions sont aujourd'hui affectées :

- 1/ **Par la régulation** : depuis 2013, frais pour incidents plafonnés par mois et par opération, offre spécifique pour les individus en situation précaire (2014), règles de gestion de compte inactifs (2016)
- 2/ **Par l'information du consommateur** : comparateur de frais en ligne (dont un mis en place par l'Etat en 2016)
- 3/ **Par les solutions innovantes** : solutions de paiement à commissions réduites, banques en ligne sans frais de tenue de compte...
 - Compte tenu des risques pesant sur le PNB en

2016, 85% des établissements bancaires ont introduit une facturation pour frais de tenue de compte aux particuliers

- la tarification augmente de 58% en 2016 avec 15 euros par an et par client en moyenne / 150 euros en moyenne par client actif (155 pour les banques "classiques" contre 36 euros pour les banques en ligne, UFC Que choisir ?)

- Un impact estimé d'environ 400 M euros de frais pour 2016 (capital.fr)

- Si l'ensemble des clients payait des frais annuels de l'ordre de ceux de la banque en ligne en 2014 (35,5€), ce montant serait réduit de 7.5 Mds €, soit **2.2 Mds €**

- Les utilisateurs rechignent : LCL et Société Générale repoussent l'augmentation et SG garantit que 2/3 de ses clients ne seront pas affectés

Les raisons invoquées par les réseaux ?

- Couvrir les charges liées à l'investissement dans les services de banque digitale (notamment LCL
- les moyens déployés pour contrer le risque de fraude (BNPP)
- environnement législatif de plus en plus exigeant (BNPP)

L'assurance-vie subit plusieurs nouvelles contraintes

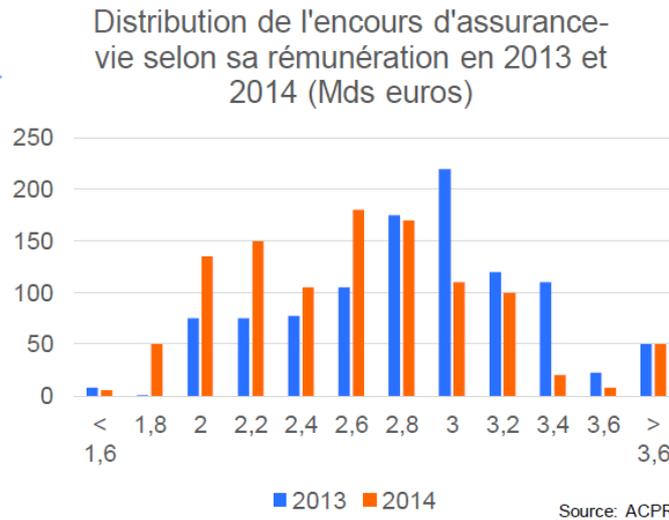
Commissions Services Placement & conseil Synthèse

Les commissions sur les placements concernent l'ensemble des services de courtage (gestion de portefeuilles financiers) :

- Sur l'assurance-vie (35% de l'actif des ménages)
- Sur les placements en titres (actions, obligations) et en fonds (25% de l'actif des ménages).

Les facteurs d'impact :

- **La rémunération** de l'assurance-vie chute : la distribution des encours se déplace vers des taux plus faibles- **commissions de gestion**
- **La régulation** se renforce : projet de loi Sapin 2 (2016) de tutelle par le Haut Conseil de Stabilité Financière qui pourrait geler les sorties. - **attractivité**



... qui rendent plus complexe le business modèle fondé sur les commissions



- Les pouvoirs publics militent pour un redéploiement de l'épargne : nouvelles incitations à venir ?
- Les banques en ligne attaquent la banque traditionnelle en proposant les mêmes produits quasiment sans frais :
 - o frais d'entrée / sortie
 - o frais de versements
 - impact : - de frais facturables aux clients

Du côté de l'activité de conseil :

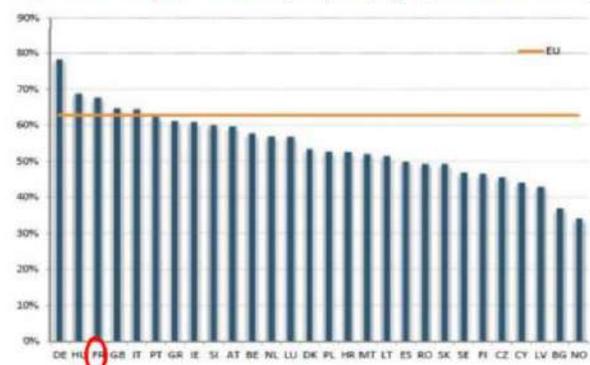
- Les clients demandent des produits plus simples (tracker sur indice) et donc générant moins de revenus
- Des solutions innovantes permettent d'automatiser et de réduire les coûts (et les frais correspondants)

Synthèse



- Justifier le prélèvement de commissions importantes quand d'autres acteurs en prélèvent peu va être de plus en plus difficile (information des consommateurs, menace de la concurrence, effet freemium...)
- Il est donc nécessaire de communiquer sur les services rendus en contrepartie de ces commissions pour que le principe de compensation de la baisse des taux d'intermédiation par des commissions reste acceptable par la clientèle...
- ...mais une nécessaire amélioration des coûts pour rester compétitifs, alors que ceux des banques françaises sont parmi les plus hauts en zone Euro.

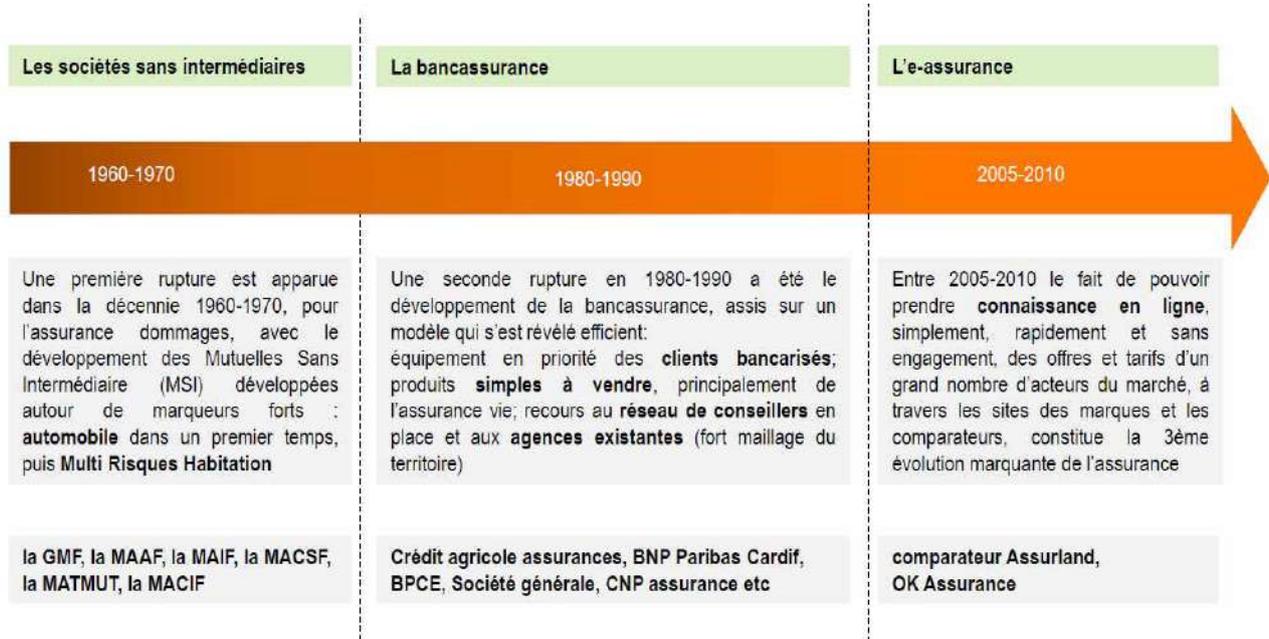
Coefficient d'exploitation moyen par pays (décembre 2015)



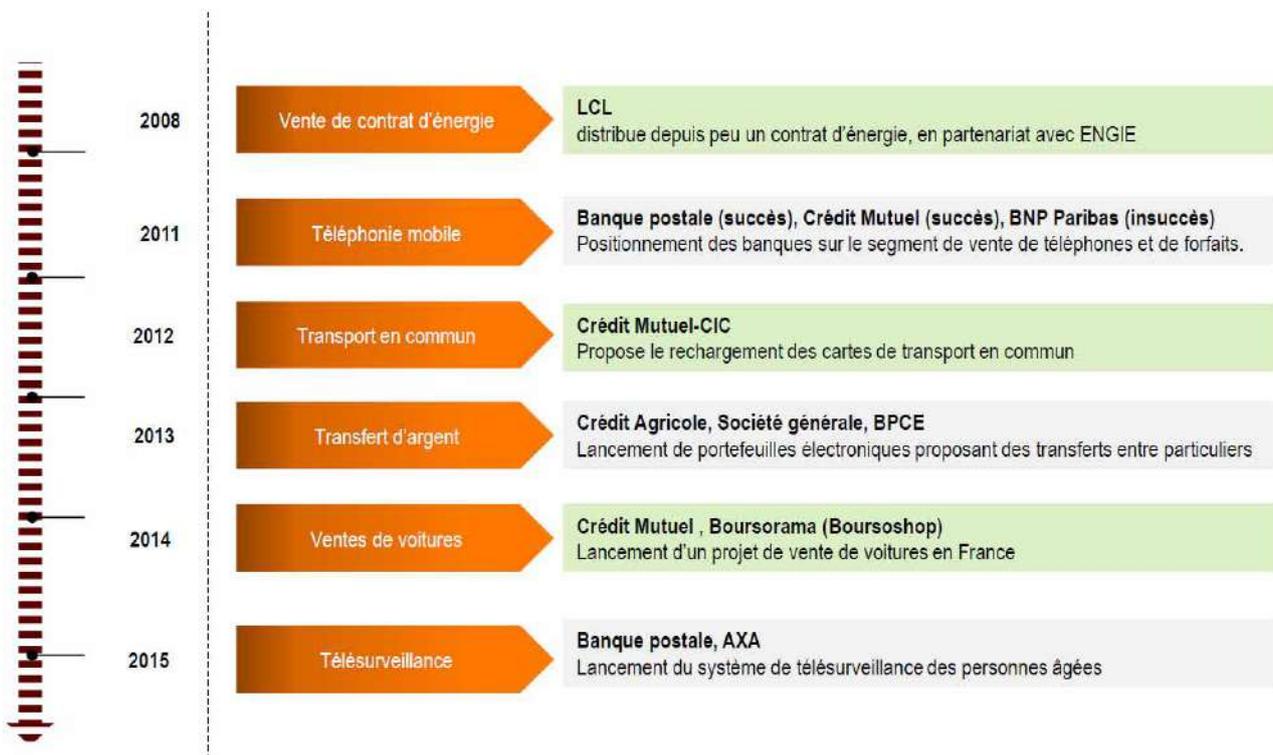
Source : ACPR

Les axes de diversification

La naissance et le développement de la bancassurance fait partie des trois principales ruptures du modèle de l'assurance depuis le 20^{ème} siècle



Certains marchés de niche ont séduit les banques qui visent les services de conciergerie Services à la personne, télésurveillance, transferts d'argent, téléphonie mobile : succès et insuccès



Annexe 3 : Benchmark sectoriel : impact du digital sur les business modèles de différents secteurs d'activité

Sélection des secteurs : méthodologie

Critères de sélection des secteurs pertinents : importante phase de digitalisation, similitudes dans le type de services rendus et les enjeux clés

Etude de la réaction / résilience de secteur qui ont déjà connu une phase importante de digitalisation :

- Téléphonie + Medias ?
- Agence de voyage
- Hébergement / restauration

Etude de fonction / secteur présentant des enjeux similaires : services aux particuliers portant sur des informations (absence d'éléments matériels dans le service rendu)

- Enjeu de la relation client et qualité de service
→ Utilities (Electricité)

→ Administration (numérisation des fonctions de l'administration publique dans les pays nordiques) pb : secteur non concurrentiel

→ Téléphonie

- Enjeu de la sécurité des processus

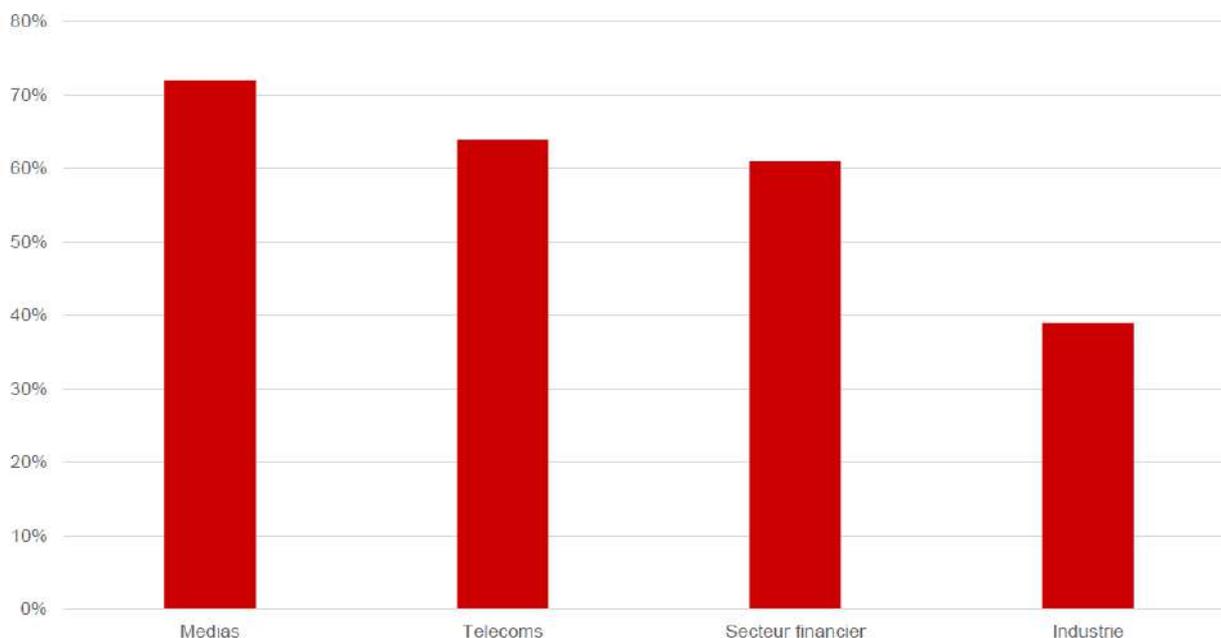
→ Cloud et réseaux sociaux (protection des données personnelles, des données stratégiques des entreprises)

→ Administration

→ Services de correspondance (postal, mail)

Plusieurs secteurs B2C particulièrement touchés par l'impact du digital. Le secteur financier au même niveau que celui des télécoms

- « Pensez vous que votre secteur sera modérément à fortement impacté par le numérique dans les 12 mois à venir ? »
- Enquête déclarative réalisée en 2015 auprès de 2,000 dirigeants de tous les pans de l'économie



Source: « Digital Pulse 2015 » Russel Reynolds Associates



Mais des secteurs qui diffèrent selon leurs dynamismes en termes d'innovation, et leurs capacités à intégrer celle-ci efficacement

- **Digital activity:** Mesure l'étendue des innovations digitales menées par le secteur. En haut de l'axe sont les secteurs ayant entrepris de nombreuses innovations technologiques
- **Digital leadership:** Les secteurs à droite de l'axe sont très efficaces dans l'application des innovations. Leur stratégie digitale passe par une vision globale, unifiée des innovations à mener. La maturité des innovations est un prérequis à leur application..



Source: MIT/CDB IPC Digital Transformation in the Postal Industry

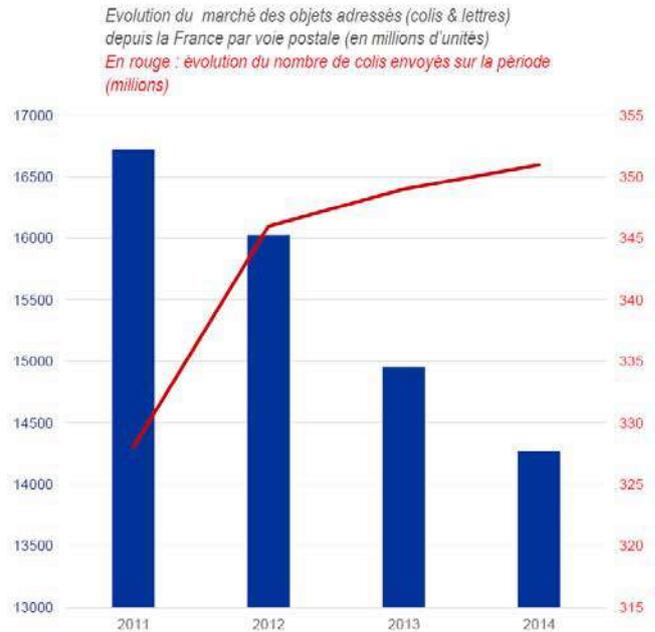
La révolution digitale du Groupe La Poste : diversification et captation de valeur

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

Faits structurants

- L'essor de la communication par Internet (e-mail) a considérablement **réduit le volume** des envois postaux : -15% en 4 ans
- La **dématérialisation** des services traditionnellement physiques : envoi de lettres recommandées, courriers privés, factures... a accéléré ce phénomène
- Parallèlement, on observe une **hausse de la quantité de colis envoyés** : + 7% en 4 ans

Source: International Post Corporation



Source: ARCEP. Observatoire statistique des activités postales

La réponse du groupe La Poste : proposer de nouveaux services à sa clientèle

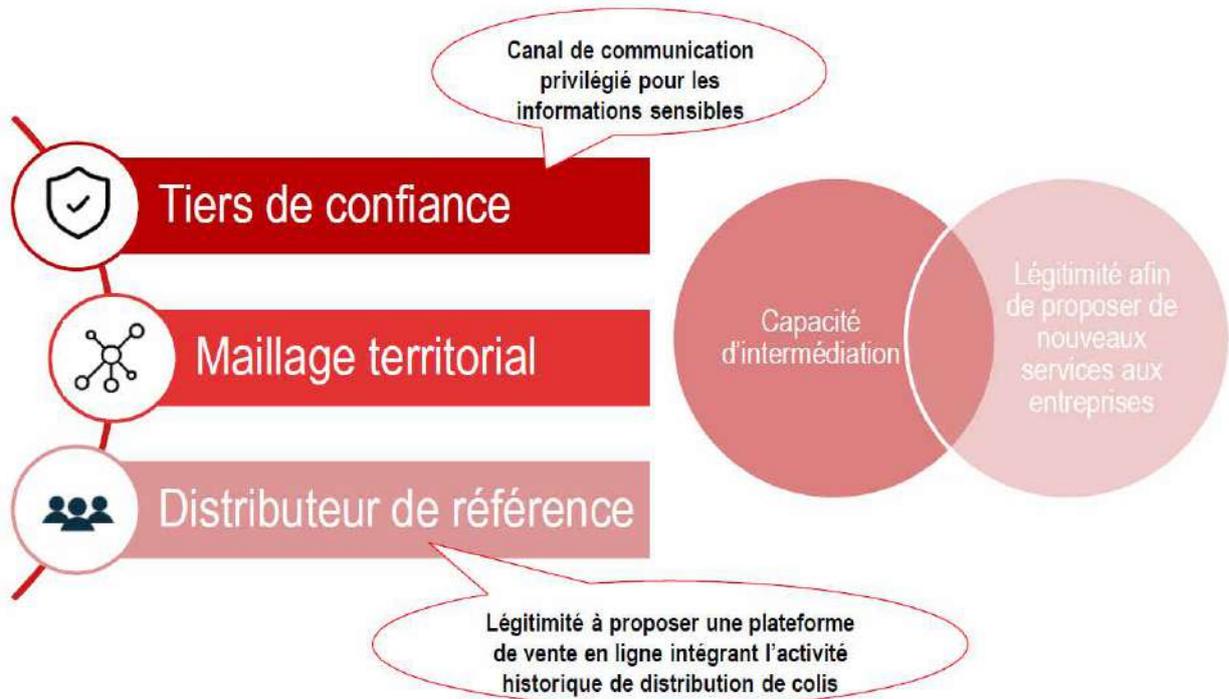
- Développer ses **activités d'intermédiation**. Se servir des technologies mobiles pour mettre en relation particuliers et PME pour répondre au service dont elles ont besoin
→ Sur ce segment, le modèle économique est différent car le groupe est rémunéré en tant qu'**intermédiaire** et non plus en tant que distributeur
- Profiter de l'essor du e-commerce pour **remonter dans la chaîne de valeur** et imposer son canal de distribution

En France, le marché du e-commerce a doublé en 2015, passant de 3,7 à 7 milliards d'euros



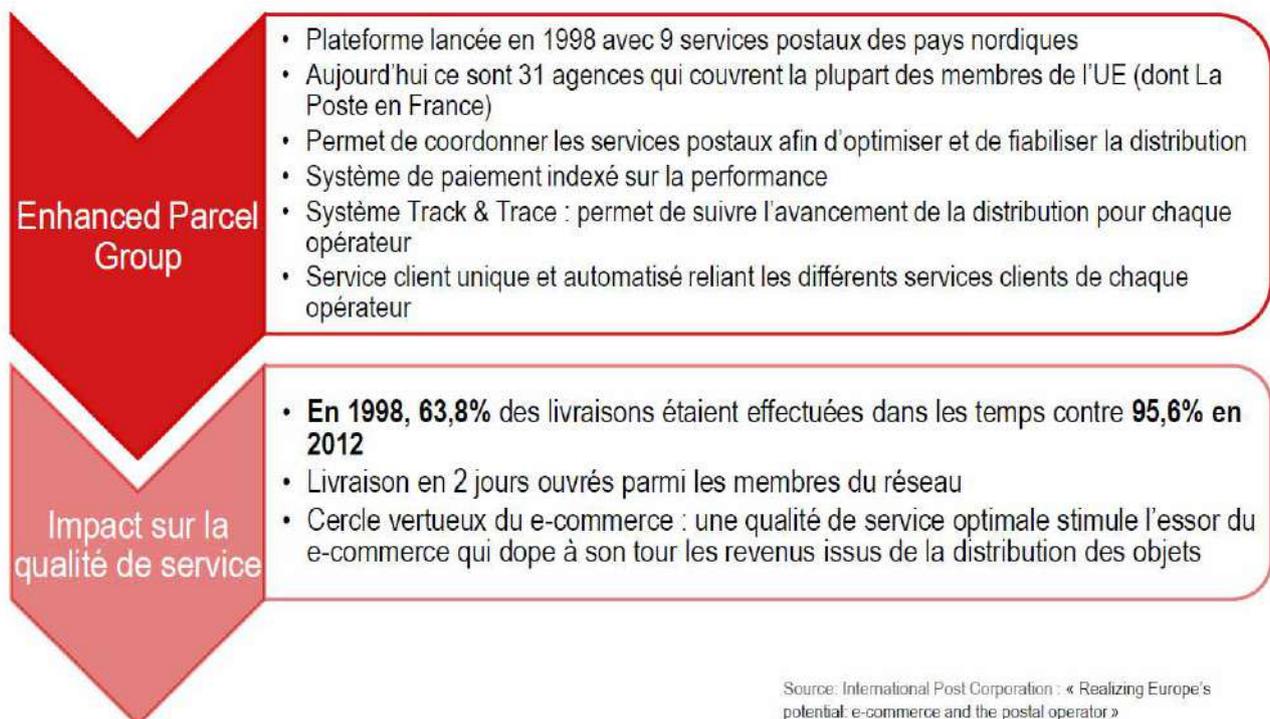
Source: La Poste; Centre For Retail Research - 2016

... en jouant des atouts naturels du groupe pour se différencier : sécurité, présence territoriale et légitimité



Source: International Post Corporation

La réponse des opérateurs postaux dans les pays nordiques : mutualiser les moyens pour transformer l'activité classique de distribution



Une diversification des revenus des opérateurs postaux européens : la distribution de courrier représente moins de 50% des revenus pour la majorité d'entre eux

- Le cœur des métiers de l'activité postale (envoi de courrier) représente moins de 50% des revenus du groupe La Poste en 2013
- **Tirer partie des données clients** : Deutsche Post, en collaboration avec Nugg.ad, lance un outil marketing destiné aux entreprises et permettant de **lier la présence en ligne à une adresse postale** afin d'optimiser le ciblage commercial

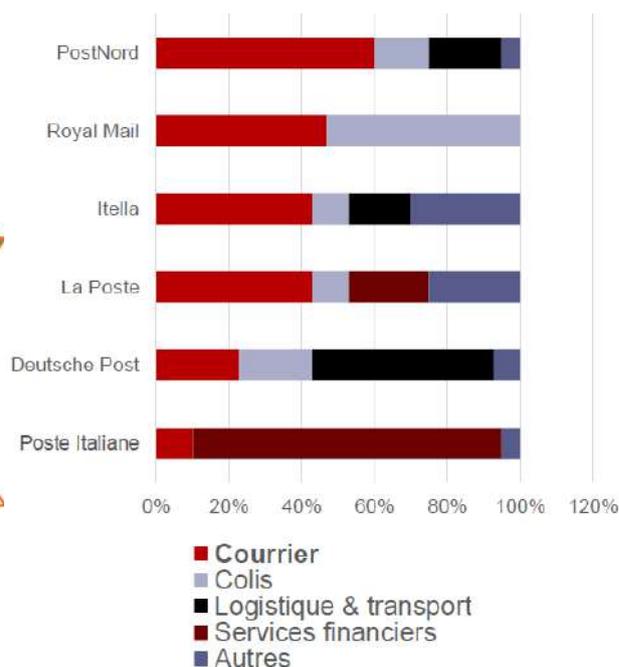
Le cœur du schéma de distribution est aujourd'hui peu impacté par les nouveaux entrants car nécessite des infrastructures importantes. C'est le « **dernier kilomètre** », l'interface avec le client qui est la cible prioritaire car il présente peu de barrières à l'entrée.



Phénomène similaires dans le secteur bancaire, le segment historique (dépôt/crédit) est encore peu impacté aujourd'hui

Livraison en moins d'une heure

Source des revenus des principaux opérateurs postaux en Europe (2013)



Source: Rapports des entreprises, IPC. The Economist

Synthèse « créativité » : quelles idées pour le secteur bancaire ?

- Quels services peuvent être automatisés sur le modèle des services postaux ?
 - Automates bancaires : déposer chèques / espèces, retirer cartes / documents/ chèquiers...
 - Synergies avec des commerçants pour certaines opérations : retrait carte/chéquier
- Service client unique entre les banques de l'UE : rationaliser les moyens et augmenter la qualité du service rendu au client sur le modèle de l'EPG (E-Parcel Group)
 - Refaire ce qui avait été fait pour la carte bleue en termes de mutualisation / idem avec le paiement sans contact ou en ligne par exemple. Imposer une innovation de rupture en collaboration entre les grandes banques.
- Les éléments de diversification du secteur bancaire sont similaires : s'imposer dans le e-commerce en proposant des offres plateformes digitales couplées à un compte bancaire ?
- Mutualisation des réseaux (E-Parcel Group) : productivité, qualité de service et simplicité pour les usagers

La révolution digitale dans les Telecom : des business modèles rupturistes

L'arrivée de Free : hausse de la mobilité et baisse drastique du forfait mobile moyen. Une situation envisageable dans le milieu bancaire ?

- En 2012, l'arrivée de Free a considérablement favorisé la mobilité en téléphonie mobile avec l'essor des forfaits sans engagement et l'achat de téléphone nu. Baisse conséquente des prix depuis 4 ans : de 25 à 16 euros en moyenne pour un usager mobile

- Mobilité bancaire autour de 3% en 2015
 - L'arrivée d'un acteur disruptif est plus difficile compte tenu de la réglementation bancaire : agréments, supervision et contrôle prudentiel
 - S'inspirer de la portabilité du courrier – sur le modèle du service de redirection suite à un déménagement au Royaume-Uni, Pays-Bas & Suède : un numéro est attribué à un client et seul le service postal doit être averti lors du changement d'adresse

Source: UFC Que Choisir - Vers la mobilité bancaire

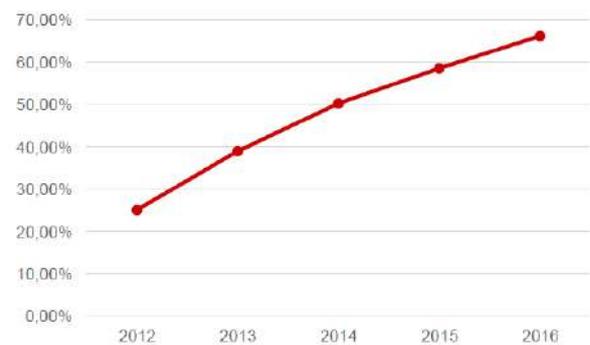
- Dans quelle mesure le business model de Free peut expliquer les prix pratiqués ?

- Un réseau d'agences physiques limité - une cinquantaine en 2015

- Accord d'itinérance avec Orange pour limiter les coûts fixes – communiqué de presse Orange

- Souscription en ligne et forte communauté fidélisée - sur le modèle d'Apple : Key Notes & effet d'annonce

Evolution de la part des forfaits mobiles sans engagement (en %)



Source: ARCEP – marché des services mobile - 2016

Evolution de la chaîne de valeur dans les télécoms : qui a le dessus sur qui ?

Une course entre opérateurs télécoms et fabricants de devise

Apple Sim - 2014

Carte SIM intégrée disponible sur les derniers modèles d'iPad

- Fonctionne dans plus de 90 pays.
- Permet de souscrire à des forfaits de toute durée auprès de l'opérateur de son choix



- Il s'agit d'une inversion du schéma concurrentiel : les opérateurs sont en compétition pour entrer sur un modèle de smartphone particulier

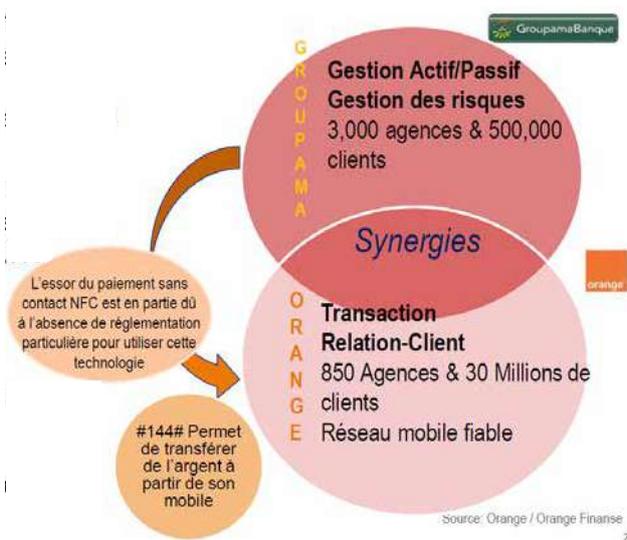
Source: Tony Fadell- Dynamic Carrier Selection, Apple

L'exemple d'Orange en Pologne : une offre low-cost s'appuyant (temporairement ?) sur un acteur bancaire. Quid de la France ?

« Orange Finanse » en Pologne - 2014

- Service bancaire purement digital
 - Le mobile NFC est un moyen de paiement sans contact
 - Un simple SMS suffit à transférer de l'argent
 - Demande de crédit instantanée
 - Retirer en distributeur avec son mobile
 - Le nombre d'utilisateurs du paiement sur mobile a triplé, passant de 800,000 en 2011 à 3 millions en 2015
- Raisons du succès :
 - Offres élaborées en partenariat avec les commerçants locaux grâce à la géolocalisation
 - Simplicité des transferts d'argent via un numéro de téléphone mobile

« Orange Bank » en France - 2016/2017



Synthèse "créativité" : quels enseignements pour le secteur bancaire ?

- Le risque majeur pour le secteur bancaire est l'arrivée d'un nouvel entrant susceptible de lever les freins à la mobilité bancaire
- Le dernier frein réside dans le relevé d'identité bancaire : une désolidarisation vis-à-vis d'une banque – sur le modèle de la carte SIM sans opérateur fixe serait un obstacle levé pour l'arrivée des nouveaux entrants
- On observe à nouveau une tendance à la mutualisation des infrastructures dans les télécoms : mutualisation des infrastructures (Orange & Free mais également tous les opérateurs virtuels rattachés à un opérateur historique) et des tentatives de rapprochements SFR-Numéricable & Orange-Bouygues
- Le Big Data dans les télécoms peut être transposé dans le secteur bancaire :
 - A travers une étude comportementale statistique, identifier quels consommateurs sont susceptibles de demander tel type de crédit avec pour objectif à terme de démocratiser et de personnaliser les offres
 - Optimiser l'approvisionnement des automates, adapter le plafond de paiement des clients...
- Automate de souscription Free Mobile transposable pour l'ouverture d'un compte bancaire.

L'ARCEP recense 32 opérateurs virtuels en 2015



Le freemium : nouveau standard client dans le digital ?

Le client est influencé par les nouvelles pratiques des acteurs du digital, et n'est plus disposé à payer pour certains services

- Le développement des services « freemium » dans les secteurs non-bancaires (services gratuits financés partiellement par la publicité et pouvant être améliorés en service premium) comme les télécoms ou les médias.
 - Le développement de la banque en ligne qui met en avant un certain nombre de prestations sans frais
- > Influence le comportement des consommateurs vis-à-vis de leur banque
- Seuls deux modèles économiques semblent aujourd'hui s'imposer dans les secteurs fortement impactés par le digital (médias, télécoms, vente de musique...):
 - > Le modèle freemium gratuit, financé par de la publicité, et payant pour un ensemble de services étendus et de meilleure qualité
 - > Le modèle d'un produit d'appel gratuit ou peu cher (avec peu de marge), dans le but d'attirer le client vers un autre service, lui rémunérateur (free mobile et ses forfaits mobiles à zéro euro, si vous êtes abonné à l'internet aussi)

L'amélioration du service de distribution : l'amplitude horaire 24/24

L'exemple de la transformation d'un service public qui remet le client au centre

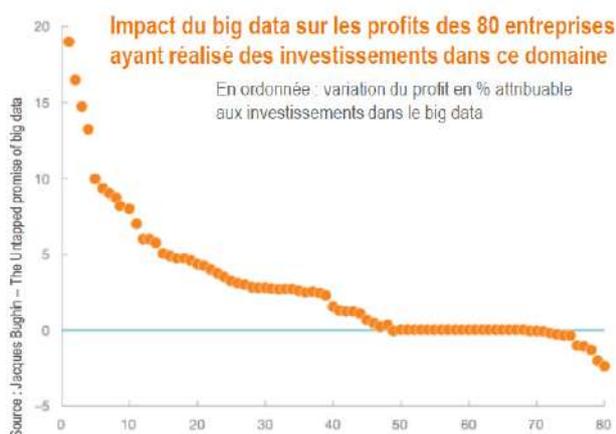
- Les attentes des utilisateurs ont évolué et se rapprochent de celles des usagers d'un service privé comme le service bancaire.
 - Selon une recherche de la Royal Mail, 75% des consommateurs sont prêts à continuer ou augmenter leurs achats en ligne à condition d'une amélioration du service de distribution :
 - 1/ Savoir quelle est la compagnie expéditrice responsable
 - 2/ Obtenir des informations claires sur la tarification de l'acheminement
 - 3/ Bénéficier d'horaires de livraison flexibles
 - 4/ 80% des sondés souhaitent recevoir des mises à jour à chaque étape du processus de la préparation par email/SMS.
- => Tendance observable dans le secteur bancaire où les usagers demandent l'omniscience sur les opérations 24/7
- En Allemagne, il est possible de récupérer des colis 24h/24 et 7j/7 sur des automates et recevoir des notifications par SMS/email. 90% de la population est située à moins de 10 minutes d'une station de collecte Deutsche Post
 - PostNord – MyPack facilite l'envoi des colis au sein des pays nordiques aussi facilement que sur le marché domestique

La valorisation des données clients : la data prédictive en perspective

Des données clients aujourd'hui faiblement exploitées dans une optique de personnalisation de la relation client

Peu d'entreprises investissent

- Parmi le panel de 273 sociétés de télécommunication, seules 30% ont réalisé des investissements dans ce domaine
- Résultats obtenus à partir d'une enquête auprès des dirigeants & étude statistique



Des bénéfices économiques substantiels

- Optimisation de l'utilisation sur le réseau afin de limiter les investissements : réduction de 15% des dépenses pour les entreprises concernées
- Une entreprise du panel dispose d'un outil permettant d'augmenter de 35% le taux de recouvrement des paiements à partir de :
 - > Données sociodémographiques
 - > Informations collectées en point de contact (centres d'appels, médias sociaux...)
 - > Utilisation du réseau



La principale limite réside dans la protection des données personnelles. L'utilisation des données est réglementée en France par la loi 78-17 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

La redéfinition du rôle des agences

Le cas de la CPAM de Paris et des agences de voyages

CPAM : mutations digitales et RH

- Accueillir le premier concours digital interne : « Coding dojo »
- Trophées de l'innovation : valorisation des initiatives des collaborateurs autour d'une mission « Comment être co-responsable dans mon activité au quotidien ? »
- **Spécialisation** de certaines agences : Pour la remise de titres de l'Aide Médicale de l'Etat à Paris, deux agences ouvrent le jeudi matin à Paris.

Source: Rapport d'activité de la CPAM de Paris

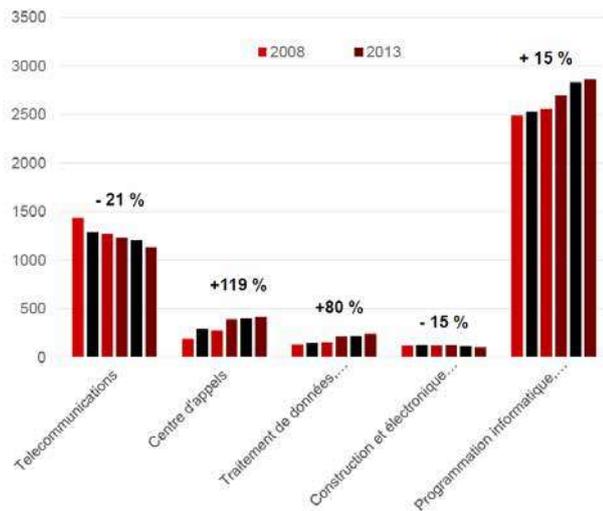
Le cas des agences de voyage

- **Inversion du schéma de distribution** : L'agence n'est plus une force de proposition de voyages mais c'est désormais le client qui définit un budget et une période avant de mettre en comparaison les différents prestataires
- **La fidélité à une marque** est un élément central de différenciation dans un contexte de concurrence accrue :
 - > Rénovation des agences avec une Emphase sur le digital : dalles numériques, tablettes...
 - > Prêt-à-partir propose une immersion 3D avec les lunettes Oculus Rift avant de partir en voyage dans 10 agences
 - > Proximité client-agent : discussions autour d'une grande table (Havas), pôles selon les aspirations des voyageurs (Liberté, Evasion...)

Les conséquences RH des secteurs frappés par la révolution digitale

Les secteurs impactés par les transformations digitales : forte baisse (-21%) dans les télécoms

Evolution de l'emploi par secteur dans l'UE (en milliers d'emplois) 2008-2013



Source : Eurostat, Labour Force Survey

- Les activités historiques de télécommunications sont les plus impactées
- Les développeurs informatiques ont intégré des compétences en conseil et ne limitent plus leur activité à la partie technique

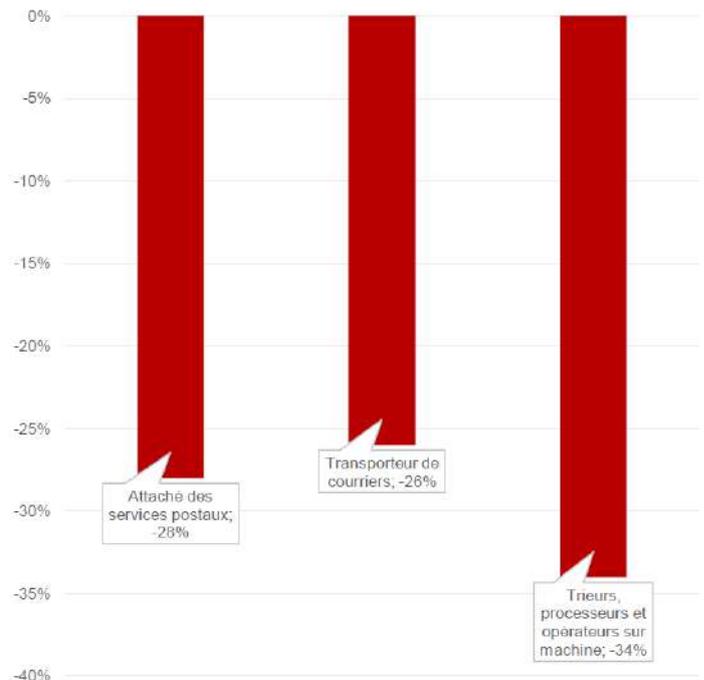
Phénomène analogue observé dans les magasins de bricolage. Lorsque la quantité d'information est élevée, des compétences de conseil sont nécessaires pour aider le client

- Les effectifs en centres d'appels sont en hausse de 119% sur 6 ans, témoins de la rationalisation des coûts des opérateurs

Projections de l'évolution des activités postales aux Etats Unis 2014-2024 : baisse de l'ordre de 30% attendue pour les métiers sensibles à l'automatisation

Eléments d'analyse

- Les agents de collecte, tri & distribution du courrier sont les métiers les plus impactés avec une baisse moyenne anticipée de 30%
- Le US Bureau Of Labour prévoit une baisse de 28% de ces métiers sur la période 2014-2024 dans le Job Occupational Outlook avec des effectifs globaux en baisse de 484,600 en 2014 à 348,600 en 2024



Source: US Bureau of Labor Statistics

L'adaptation RH du groupe La Poste : formation, mobilité interne/externe et suppression de postes par les départs à la retraite

Plan Excello

- Restructuration du back office et de la relation client
- Spécialisation par métier des 19 centres financiers de La Poste. Les principaux secteurs touchés sont ceux de la :
 - > Gestion des risques clients
 - > Gestion des ouvertures de produits
 - > Gestion des réclamations
- Jusqu'à 3,500 soit 2,3% des emplois supprimés entre 2014 et 2017 selon les syndicats, notamment **via les départs en retraite** (sur 155,000 salariés)
- Des formations sur le principe du volontariat ; pas de mobilité géographique imposée.

Espaces mobilité groupe

- Temps partiel aménagé senior : rémunération à 70% du salaire jusqu'à la retraite dans le cadre d'une mobilité professionnelle
- Le parcours « facteur, acteur de la relation client » permet au facteur de développer l'aspect commercial et apporte des connaissances sur les nouveaux produits & services de proximité :
 - > Collecte d'informations, service de visite à domicile
 - > Installation d'équipements, collecte & recyclage
- 600 projets de mobilité externe ont abouti en 2015 : fonction publique, création d'entreprise, économie sociale & solidaire

81% des postiers ont suivi une formation en 2015

Tous numériques: cours en ligne, plateforme e-learning, vidéos de formation

16,362 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité géographique

Source: Rapport social 2015, La Banque Postale; syndicats (FO & CGT)

Les mutations RH au sein d'Orange : importants investissements dans la formation et l'information sur les perspectives de carrière

- La « Digital Academy » permet aux salariés d'acquérir un socle commun de connaissances sur le digital. Depuis le lancement en 2014, 91,000 passeports digitaux ont été remis aux collaborateurs. Objectif : **inciter les salariés à changer de poste**
- En 2014, Orange privilégie la mobilité interne suite au traumatisme des suicides chez France Telecom: sur plus de 100,000 salariés en France, 7,000 effectuent une mobilité interne et 2,000 recrutements ont lieu.
- Mobilité interne privilégiée sur le principe du questionnaire évolutif préalable à l'entretien: Identifier et mobiliser les compétences internes. Trois offres récentes :
 - > Métiers du Big data segmentés selon 8 profils différents
 - > Profils bancaires en support agence pour Orange Cash : 1,000 candidatures pour 350 postes
 - > A terme, Orange vise à constituer une base de compétences : créer un **LinkedIn interne** avec 25,000 profils.
- « Mon itinéraire » application recensant les 400 métiers du groupe et les perspectives d'évolution pour les salariés. Permet à chaque collaborateur d'identifier les mobilités internes envisageables avant de postuler.



Annexe 4 : Transformation réglementaire et technologique du secteur bancaire & tour d'horizon international des innovations clients au sein du secteur

Les dernières réglementations génèrent des coûts élevés : cette tendance pourrait se prolonger avec les nouvelles réglementations

Les réglementations renchérissent fortement les coûts supportés par la banque dans son activité : montée en puissance de Bâle III et préparation de Bâle IV

- Bâle III monte en régime jusqu'en 2019, et va renchérir le coût d'intermédiation

	2015	2016	2017	2018	2019	
		le : 01/01/2013 – 01/01/2017 ter du 1 ^{er} janvier 2015		Intégration au Pilier 1		
Fonds propres						+ de fonds propres pour la même activité
Ratio de levier						
Ratio minimal pour les actions ordinaires et éléments assimilés de T1 (CET1)		4,5 %			4,5 %	
Volant de conservation des fonds propres		0,625 %	1,25 %	1,875 %	2,5 %	+ de dépôts
Ratio minimal CET1 + volant de conservation	4,5 %	5,125 %	5,75 %	6,375 %	7,0 %	
Déductions progressives de CET1*	40 %	60 %	80 %	100 %	100 %	
Ratio minimal Fonds propres de base (T1)		6,0 %			6,0 %	- financements à court terme
Ratio minimal Total des fonds propres	8,0 %				8,0 %	
Ratio minimal Total des fonds propres + volant de conservation		8,625 %	9,25 %	9,875 %	10,5 %	+ limitations sur la taille du bilan
Instrument de fonds propres devenus non éligibles aux autres éléments de T1 et à T2	Élimination progressive sur 10 ans à partir de 2013					
Liquidité						
Ratio de liquidité à court terme – exigence minimale	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Ratio de liquidité à long terme				Introduction du ratio minimal		

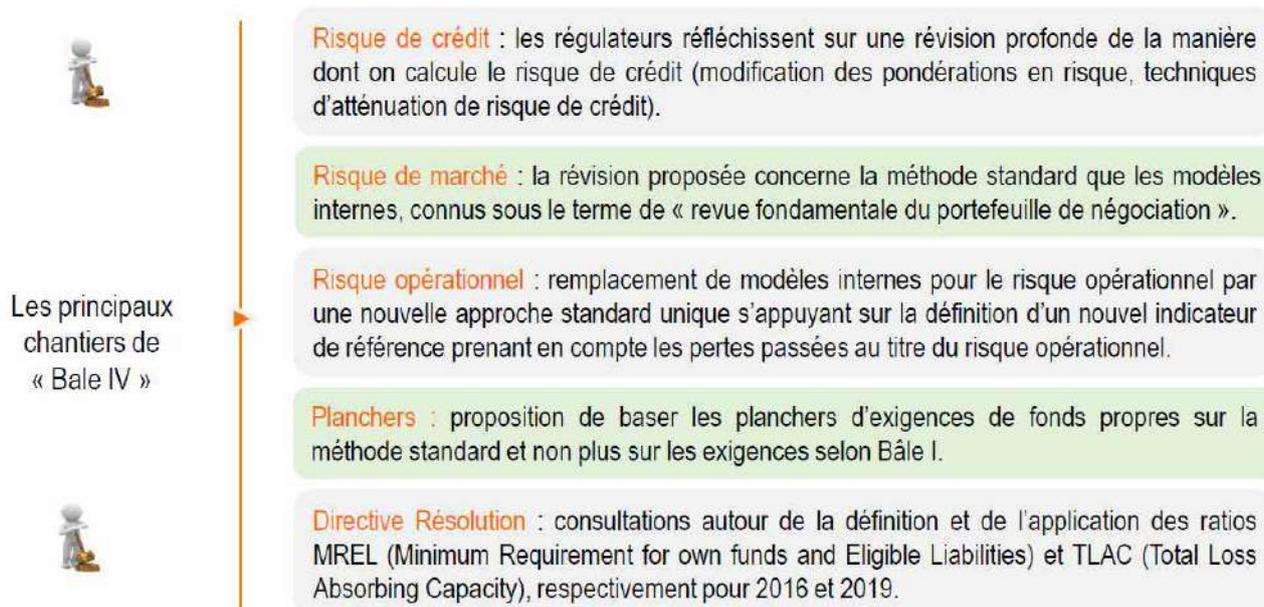
Source: BIS

Quelles sont les éléments en discussion dans un possible "Bâle IV"

--> Le renchérissement du coût d'intermédiation

En réponse aux crises financières successives, les représentants du G20 ont souhaité renforcer la régulation du secteur financier par une réforme des normes relatives aux fonds propres et à la liquidité. L'objectif est de permettre aux banques de mieux absorber de futurs chocs et de limiter leur propagation. Les travaux du Comité de Bâle se poursuivent et il est d'ores et déjà prévu un nouveau

paquet d'évolutions à horizon 2017/2018, que certains considèrent déjà comme un "Bâle IV". Parmi les principaux chantiers étudiés on peut citer :



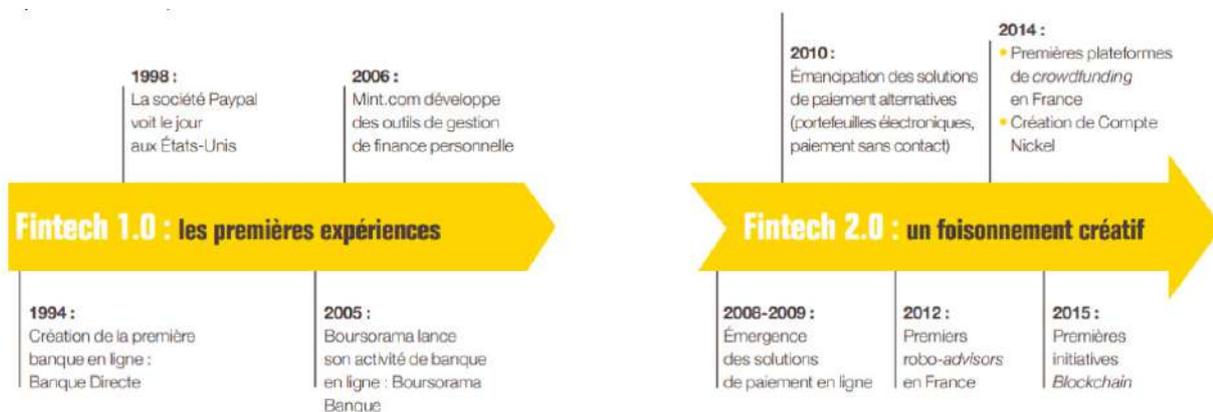
Des réglementations limitant le monopole bancaire

Mais le choc réglementaire provient des coups portés au monopole bancaire par les lois portant sur l'industrie de paiement, le financement participatif et l'open data

- Historiquement, les opérations de crédit font l'objet d'un monopole nécessitant l'agrément bancaire
 - **1er octobre 2014** : entrée en vigueur de la réglementation sur le financement participatif et création de l'agrément d'Intermédiaire en financement participatif (IFP) pour réaliser du prêt avec ou sans intérêt
 - Création d'un régime prudentiel allégé pour les établissements de paiement (EP)
 - Si les financements s'opèrent sous forme de dons, aucun agrément n'est nécessaire
 - En ce qui concerne les supports des prêts, en 2015 deux tiers des financements participatifs passaient par des « contrat de prêt » ce qui obligeait à se limiter à des montants faibles (1 000, puis 2 000 euros), et aux personnes physiques uniquement.
 - **En avril 2016**, le support « mini-bons » est créé sous la forme d'une émission obligataire simplifiée avec un plafond relevé, et son ouverture aux personnes physiques et morales
 - La première directive DSP avait ouvert l'accès de l'industrie des paiements à des acteurs non bancaires
 - La 2ème directive européenne sur les services de paiement veut forcer les banques à **ouvrir leurs systèmes d'information**. Des acteurs non bancaires auraient ainsi, à partir de 2018, le droit d'accéder aux comptes de clients qui les y auraient autorisés pour initier directement des opérations financières. Les agrégateurs de comptes bancaires obtiennent un statut propre.
 - Menace que la banque **disparaisse** dans l'opération de paiement, avec un autre acteur qui récupère l'action d'authentification du client et de confirmation de la transaction
 - ... et qu'elle devienne un prestataire de services en B2B, l'interface avec le client étant réalisée par un autre acteur qui devient un gestionnaire à part entière : **perte de la valeur ajoutée liée à la relation en direct avec le client** :
 - Perte des données de transaction client
 - Perte de la possibilité de proposer de nouveaux produits
 - Perte d'image de la banque auprès du client

Après l'internet fixe, le choc technologique des smartphones et de l'internet mobile facilite la concurrence des non-banques

- Emergence des Fintech (contraction de « finance » et « technologie »)
- Un écosystème hétérogène qui s'attaque à l'ensemble du spectre de l'activité bancaire :
 - > le financement pour les entreprises (crowdfunding) et le prêt (crowdlending)
 - > le paiement en ligne (et mobile !), le transfert d'argent (notamment via des crypto-monnaies type bitcoin)
- > l'échange de devises ;
- > la gestion de comptes et autres activités bancaires ;
- Un succès modéré pour l'instant, avant tout sur des niches : difficulté de changer d'échelle, ou à survivre sans l'aide des banques (qui rachètent ces start-up, investissent dans ces technologies innovantes ou passent des partenariats)



Source: BPI France (2016)

Zoom sur les différents services désormais offerts par les non-bancaires

La collecte de dépôt

Nouveaux acteurs : la vente en ligne (Alibaba en Chine récolte 90 Mds de dollars en 2014 auprès de 81 millions de clients) Cf. baromètre BVA (à compléter)

Les moyens de paiement

Nouveaux acteurs : pure-players, géant de l'internet mobile ou des télécoms.

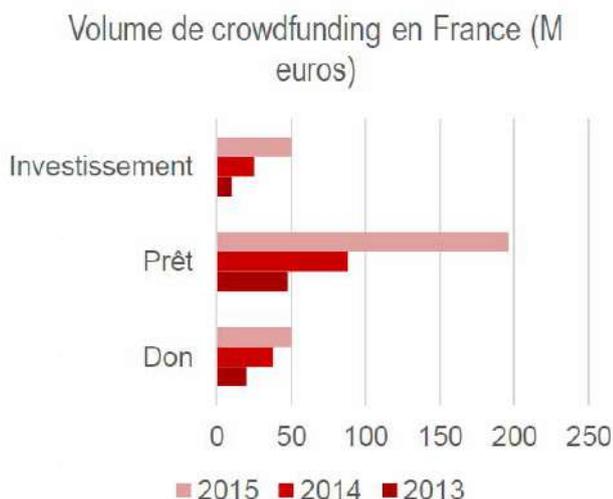
- Paiement sur mobile (Apple Pay avec Carrefour Banque et BPCE en 2016 pour la France), en ligne (Paypal, Payzen) ou par message (SnapChat) et réseaux sociaux (envoyer de l'argent par Facebook), contre-offre avec Paylib de SG, BNP, LBP et ...
- Transfert entre zones monétaires sans frais: transferwise.com

- Comptes temporaires en ligne (cagnotte entre amis) ou comptes communs colocation (lepotcommun.fr, leetchi racheté pour 50 M par Crédit Mutuel Arkéa)

La fourniture de crédits

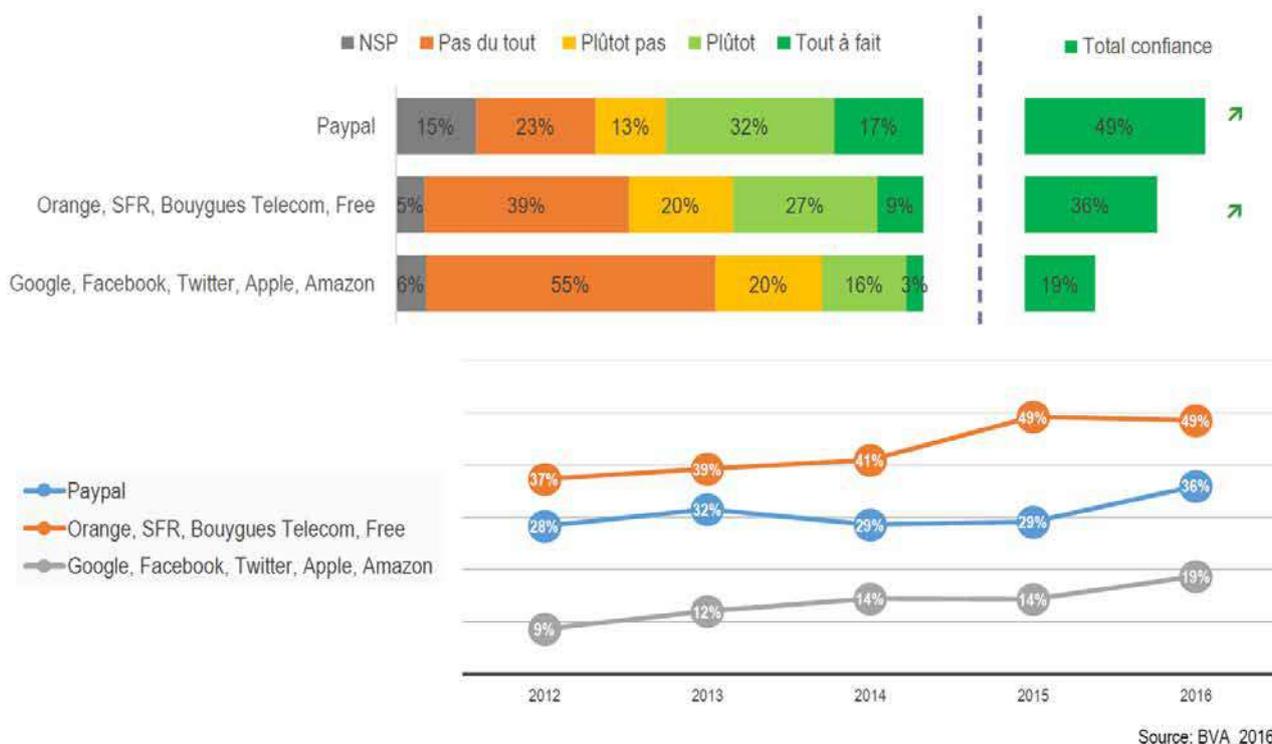
Nouveaux acteurs : plateformes de désintermédiation partielle/complète

- Crowdfunding et crowdlending pour projets innovants et PME : kickstarter, credit.fr (plus de 60 plate-formes)
- Crédit en ligne aux particuliers sans commission : ex. prêt d'union (200 M euros de crédits accordés ces 2 dernières années)
- Banque mondiale (2014): 6 Mds de crédits en 2015 en France



C'est toujours Paypal qui a le plus la confiance des Français même si les taux des fournisseurs d'accès à Internet et les acteurs du numériques progressent cette année.

Q35. Pour vos paiements et vos données personnelles, feriez-vous confiance à ...? Base : ensemble (1058)

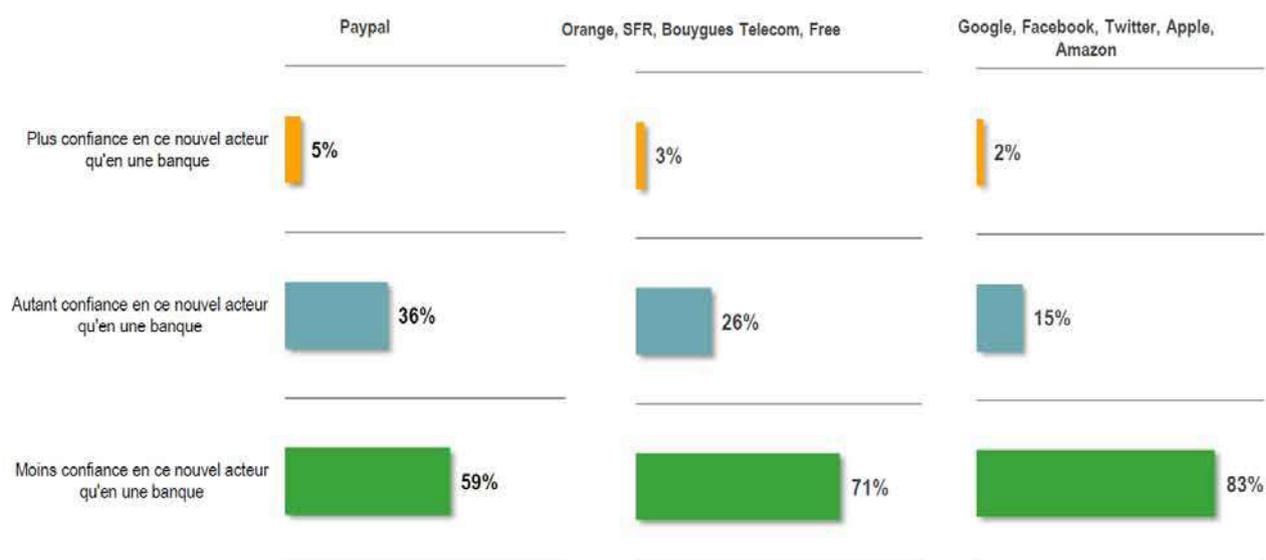




Les Français accordent principalement moins de confiance à ces acteurs qu'à une banque, voire autant. Ils sont moins de 10% à leur accorder une confiance plus importante.

Q36. Et auriez-vous plus, autant ou moins confiance en... qu'en une banque pour la sécurité de vos données personnelles et de vos transactions bancaires ? Base : Ensemble 1058 – Pas d'évolution possible

Pour la sécurité de vos données personnelles et identifiants bancaires



Source: BVA_2016

Des réglementations susceptibles de modifier fondamentalement le modèle français de banque universelle et de limitation de l'exposition au risque des clients particuliers

Le modèle français du crédit immobilier pourrait voir ses règles du jeu profondément modifiées : la relation de conseil client évoluerait vers davantage de transactionnel

Deux propositions discutées dans "Bâle IV" menacent le modèle immobilier français...

Aujourd'hui le modèle français est menacé par le Comité de Bâle qui veut s'inspirer du système anglo-saxon pour sécuriser davantage le bilan des banques. Cette instance chargée de renforcer la solidité du système financier mondial pourrait adopter un paquet de mesures afin d'uniformiser les règles de crédit immobilier partout dans le monde. Parmi les principaux sujets on peut citer :

1/ Il s'oppose tout d'abord aux **taux fixes** devenus "la référence" du crédit à la française. Au dernier pointage, 99.9% des crédits immobiliers accordés dans l'Hexagone sont proposés à taux fixe, selon l'Observatoire Crédit Logement / CSA.

2/ Deuxième modification envisagée : **la garantie du prêt**. Pour le régulateur, la France doit en finir avec les systèmes de cautionnement et privilégier le crédit hypothécaire. Autrement dit, si l'emprunteur ne peut plus payer ses dettes, la banque est

en droit de saisir le bien. Ce risque semble écarté par le sommet des régulateurs bancaires de Santiago de décembre 2016 : les autorités françaises ont obtenu que les crédits garantis par une caution soient assimilés à des crédits couverts par une hypothèque.

3/ Enfin, dernier point clé du nouveau modèle proposé par le régulateur : **changer la méthode de calcul du montant du prêt accordé en fonction de la valeur du bien**, ce qui serait cette fois un vrai bouleversement, rappelant celui des crédits hypothécaires à risque "subprimes" à l'origine de l'une des plus graves crises financières.

Sélection des pays : méthodologie du benchmark international

Critères de sélection des pays constitutifs du benchmark



- Sélection de pays aux caractéristiques proches de la France : premier guide de constitution du panel
 - > Intensité concurrentielle dans le secteur bancaire
 - > Un éco système de régulation similaire
 - > Un contexte macroéconomique comparable
- Recherche de pays dont l'industrie bancaire présente des caractéristiques remarquables sur le plan de la digitalisation, de la relation client et des nouveaux services proposés
 - > Exemple: en Suède, le taux de digitalisation supérieur à 80% et il existe une forte collaboration entre les banques et le gouvernement

Panel des pays constitutifs du benchmark

- Suède
 - > Membre de l'OCDE et niveau de vie comparable à celui de la France
 - > 117 banques commerciales. Les 5 plus grosses banques captent 1 560 M\$ des actifs
- Royaume Uni
 - > 4ème place financière mondiale, 9 000M€ d'actifs totaux
 - > 420 000 emplois directs
 - 2/3 des actifs sont détenus par les grandes banques Barclays, Lloyd, HSBC & RBS**
- Espagne
 - > Les 4 banques les plus importantes concentrent
 - > 2 890 M\$ des actifs
 - Membre de l'OCDE et taux de digitalisation comparable à celui de la France**

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > Taux de digitalisation très élevé
- > Système bancaire consolidé et coopératif articulé autour de 3 principales banques
- > Arrivée massive de nouveaux entrants (FinTechs et banques étrangères)

Source : EFB

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > 69 000 automates en agence
- > 11 500 bureaux de poste où s'effectuent des opérations bancaires
- > Depuis 2013, régulation intégrale par la Bank of England
- > 4 premiers deals FinTech du top 10 européen sont anglais

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > Santander : 1ère banque de la zone euro
- > Restructuration en profondeur du système bancaire.
- > Initiatives intéressantes des banques dans le digital, notamment BBVA & Santander



- Le Japon
 - > 3ème économie mondiale
 - > 2nde en termes d'actifs
 - > Mitsubishi gère autant d'actifs qu'HSBC
 - > Marché mûre

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > Les banques disposent de fortes liquidités grâce au vieillissement de la population
- > Digitalisation très élevée de l'économie
- > Mitsubishi Bank est la première banque à lancer sa monnaie virtuelle et développe la technologie Block Chain

- Pays-Bas
 - > Concentration élevée des banques : les 4 plus larges détiennent 80% des actifs
 - > Le total des actifs bancaires est passé de 600% à 400% du PIB

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > Mise en place d'un programme unique d'auto-régulation des banques
- > Banques particulièrement implantées à l'international

- USA
 - > 2nde économie mondiale
 - > \$15 trillions d'actifs gérés par les banques en 2014
 - > Le secteur bancaire représente 7,5% du PIB

Caractéristiques notables dans le cadre de notre étude

- > \$10 Milliards Première destination des investissements dans les FinTechs (en seconde position Royaume-Uni avec \$623M)
- > Perspectives du secteur bancaire fournies par le US Bureau of Labor

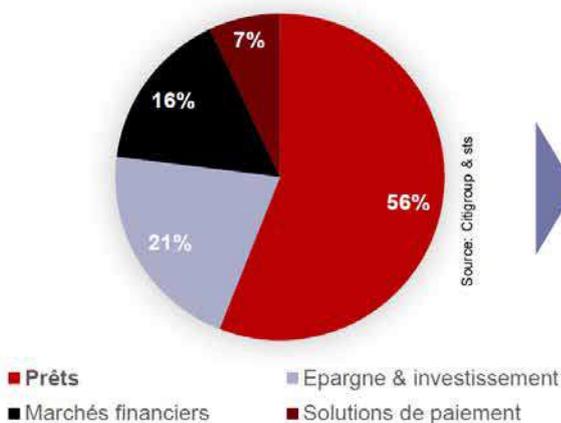
Source : EFB

Les nouvelles concurrences sur le prêt à l'étranger : FinTechs & prêt participatif

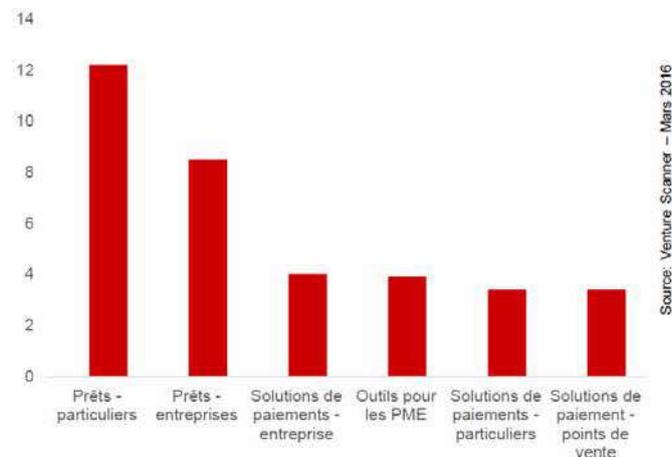
Le prêt, segment de la chaîne de valeur ciblé par les FinTechs

- Selon une étude menée par Citigroup, 56% des profits générés par les banques proviennent des opérations de prêts. Ce qui en fait une cible prioritaire des FinTechs
- Sur un panel de 1 379 FinTechs étudiées par Venture Scanner en 2016, \$20 Milliards ont été investis dans le domaine du crédit. Néanmoins, les acteurs étant encore récents, ces Fintechs représentent aujourd'hui seulement 1% du total des prêts en volume.

Origine des bénéfices des banques du panel



Répartition des financements des FinTechs par catégorie – en Milliards de \$



Une plateforme de prêt participative et la réponse de Goldman Sachs



- Plateforme de mise en relation entre particuliers et PME au Royaume-Uni
- Funding Circle a produit plus d'1,3 milliards de crédits aux PME depuis sa création en août 2010
- Taux fixé par la plateforme selon le niveau de risque et les montants engagés
- Marge nette de 7,1% en avril 2016

Source: FundingCircle Statistic, Market place Performance



Goldman Sachs est la première banque à lancer une plateforme de prêts en P2P

- 1ère banque historique à développer une plateforme de prêts en P2P
- Acquisition de GE Capital Bank – banque en ligne - pour \$16 Mds en 2016
 - Accéder au marché de la banque en ligne
 - Dépôts massifs et peu liquides
 - Base solide permettant de cautionner les prêts de sa plateforme de prêts
- Stratégie agressive pour attirer les capitaux des particuliers avec un compte courant rémunéré à 1,05%.

Source: Stephen Scherr – Goldman Sachs CSO, CrowdfundInsider

A surveiller: le cas de la Chine, emphase sur le financement de demain

- En Chine, 80% des financements de PME ne sont pas effectués par les banques mais par des organismes tiers : financements privés « shadow banking » & FinTechs.
- Les FinTechs connaissent un essor sur ce segment pour deux principales raisons :

- Taux de digitalisation élevé et forte pénétration du digital dans le segment du paiement
- Réglementation souple comparée aux banques traditionnelles extrêmement encadrées (solvabilité, fonds propres, ratios de réserves...) qui préfèrent prêter aux grandes entreprises disposant d'importants collatéraux



Source: China MSME Finance report 2014

croissance
>100 % en 6
ans

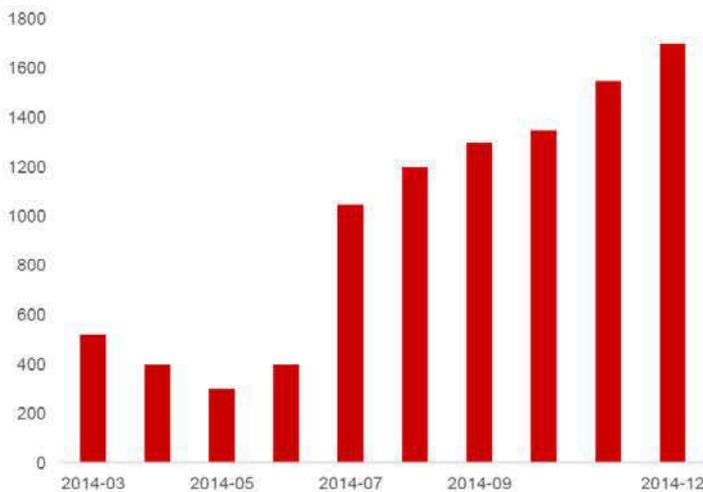
Prudence dans la comparaison
Système bancaire différent du système européen : banques d'Etat présentes uniquement sur le marché domestique & faible maillage du territoire avec **8,1 agences pour 100,000 habitants** mais de très nettes disparités entre cadre urbain/rural.
=> Contexte propice au développement des FinTechs



Lufax, 1ère plateforme de prêts chinoise

- #1 start up mondiale, valorisée 18,5 Mds \$ lors de la dernière levée de fonds - Janvier 2016
- Plus de 7 millions d'utilisateurs en 2015. Plateforme avec la plus forte croissance mondiale.
- Ping An, un important assureur chinois, se porte caution des prêts.
- Partenariat avec Saxo Bank depuis mai 2016 afin de doter sa large base de clients des fonctionnalités de la plateforme boursière de Saxo Banque la diversification de son activité.

Volume de transactions enregistré sur la plateforme Lufax en 2014 – En millions de Yuan



Volume multiplié par 3 sur la période

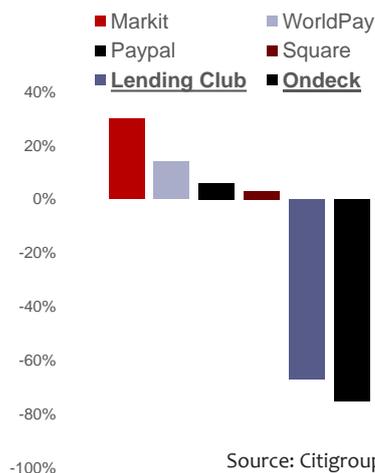
Source: Lufax

Les solutions de paiement à l'étranger : un segment particulièrement disputé

Les solutions de paiement, un segment particulièrement accessible

- Les solutions de paiement : un des segments de la chaîne de valeur les plus sensibles d'ici 2020/2025 car particulièrement accessible pour les nouveaux entrants : Réglementation souple et peu de fonds propres nécessaires
- Sont concernés les services et l'interface client pour les applications de paiement.
- Les FinTechs sur le segment « solutions de paiement » sont matures et affichent d'importants rendements boursiers.
- Paypal, WorldPay et Square sont des leaders implantés mondialement sur ce segment

Évolution du cours de bourse d'un panel représentatif de FinTechs depuis leur introduction en bourse jusqu'à fin Mars 2016



Source: Citigroup & stock prices

La réponse des acteurs bancaires des pays du panel

Anticiper la transformation digitale des services et de la relation client

- Rabobank lance « My Order » & « Sidekick » aux Pays-Bas

=> Une alternative au TPE : Terminal de paiement électronique

-> Alternative aux commissions élevées induites par les TPE

-> Permet de bénéficier des avantages du paiement : moins de cash à gérer & davantage de données sur les clients

- Idea Bank (Pologne) : application sur smartphone « mobile ATM »

=> Transporter la banque vers ses clients - notamment en milieu rural

-> Banque mobile proposée aux PME/commerçants : flottes de véhicules « Uber-bank »

-> Offre les services de dépôts et retraits d'espèces essentiels aux PME / entrepreneurs

-> Service gratuit et immédiat et plus sûr que le dépôt en agence. Montant des dépôts supérieurs de plus de 100% aux dépôts en agence.

	Pologne	France
Pourcentage de micro entreprises & PME dans l'économie	99,8%	> 99%
Poids des micro entreprises & PME dans la valeur ajoutée brute	50,1%	43,9%

Sources: Eurostat & Esane

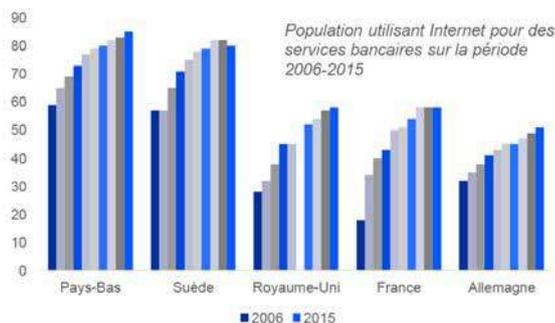
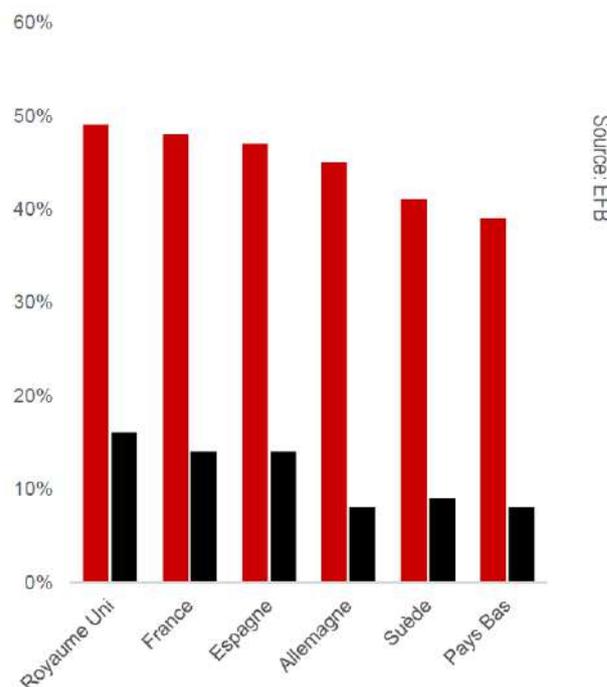
Les enjeux de sécurité, au cœur de la relation bancaire avec les clients

La sécurité : une préoccupation majeure des utilisateurs concernant les services bancaires en ligne.

- Un obstacle à lever pour permettre une adoption plus large.
- Les enjeux de la sécurité dans le secteur bancaire : piratage de données confidentielles & fraude bancaire en ligne.
- Une préoccupation à laquelle les établissements ont répondu de manière insuffisante dans le passé, ce qui a laissé de l'espace pour de nouveaux entrants qui ont proposé des solutions par rapport à cette préoccupation (PayPal)

En rouge : pourcentage de la population préoccupée par la sécurité des opérations en ligne

En noir : pourcentage de la population moins susceptible d'utiliser les services de banque en ligne en conséquence des craintes sécuritaires





La réponse des pays nordiques aux défis de la sécurité dans la banque en ligne

• Dans plusieurs pays, les établissements bancaires ont pris des initiatives pour répondre à la demande et contrer les initiatives des nouveaux entrants.

• BankID - Identification bancaire centralisée – Suède – 2003

-> Solution pour inciter les clients à migrer vers des services en ligne en abaissant la principale barrière à l'entrée : la sécurité, préoccupante lorsque chaque banque a son propre système d'identification.

-> Un identifiant bancaire qui ne dépend pas de l'établissement, mais de chaque individu. Ce qui permet une facilité pour organiser les virements et prélèvements, et qui accroît la concurrence entre établissements

- Principales fonctionnalités de BankID
- Signature de documents & transactions
- Déclaration des impôts
- e-commerce

Forte pénétration du digital dans le pays + Collaboration entre les principales banques et le gouvernement



82% de la population a utilisé les services de banque en ligne en 2015 Service utilisé par les banques et les institutions gouvernementales



6,5 sur 9 millions de suédois se servent de BankID pour leurs services bancaires

Source: BankID

La sécurité à travers l'usage des techniques biométriques

• Le développement d'outils de sécurité propres à chaque banque permettent de développer :

- > Sécurité accrue lors des transactions
- > Ergonomie pour l'utilisateur qui n'a pas à retenir un mot de passe complexe
- > Le Royaume-Uni a injecté £860M dans un programme national de cyber sécurité

• Nordea Next: (pays nordiques) – [2014]

-> Première banque à introduire la reconnaissance par empreinte digitale

• HSBC & Barclays : Passeport bancaire biométrique au Royaume-Uni [2016]

- > Identification par empreinte digitale pour accéder aux services bancaires mobiles
- > Reconnaissance vocale à l'aide du logiciel « Nuance »

Deux limites principales
 Vulnérabilité des données : «hacking» contrairement aux idées reçues
 Atteinte à notre vie privée, utilisation et revente de nos données à des tiers

1/3 des consommateurs a déjà annulé un paiement en ligne par oubli du mot de passe

Source: Enquête MasterCard



Source: Canadian Global Affairs Institute

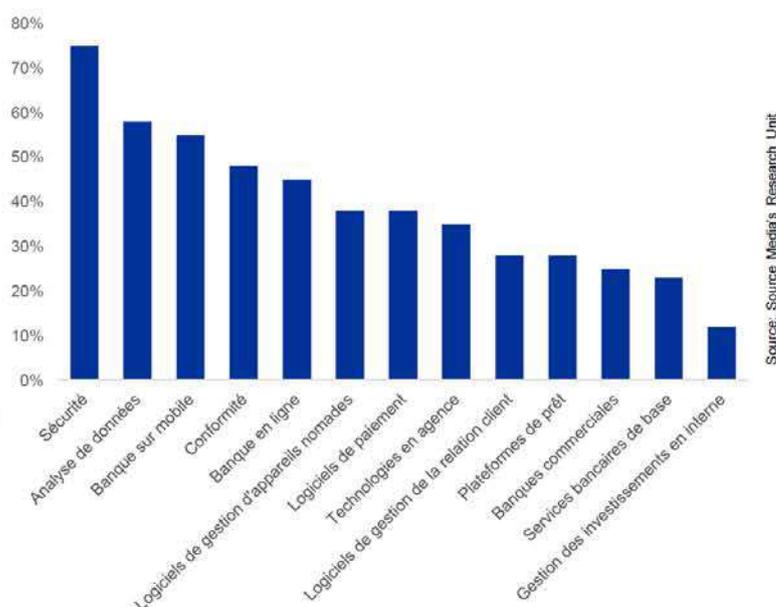
La sécurité et l'analyse de données, investissements privilégiés des banques aux USA

Sondage réalisé auprès de 50 Chief Information Officers de banques américaines



L'analyse de données représente l'ensemble des techniques descriptives d'un segment de la population afin de développer le marketing prédictif

Prévision de l'évolution des investissements par poste dépense pour l'année 2016 par rapport à l'année 2015 – Déclaration des dirigeants



Les innovations de services bancaires à l'étranger

- UBS - Suisse : E-Billing
 - > Recevoir et payer ses factures directement en ligne
 - > Paiement en temps réel : absence de délai



- Danske Bank, Handelsbanken, Länsförsäkringar Bank, Nordea, SEB & Swedbank – Swish
 - > Propose du paiement en temps réel entre les banques
 - > Fonctionne avec le numéro de téléphone & BankID



Vers une totale digitalisation : développer sa propre monnaie virtuelle

- Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ a développé sa propre monnaie : « MUFG coin »
 - > Utiliser la technologie Blockchain pour protéger sa monnaie virtuelle
 - > Adopter les fonctionnalités & avantages du portefeuille mobile





• **Ambitions**

- > Attirer le segment des utilisateurs « online » : commissions faibles sur les transactions & échanges de devises
- > Réduire la masse de pièces et billets en circulation (coûteuse en ressources) : retrait d'argent sur son smartphone

-> Accroître l'efficacité et la rapidité des services bancaires et des transactions

Depuis Mars 2016, la législation japonaise **autorise** les monnaies virtuelles telles que le Bitcoin.

→ Cette législation a ensuite été complétée par l'obligation d'enregistrement des transactions auprès du régulateur pour éviter blanchiment & fraude

Technologie BlockChain

Protocole décentralisé de vérification des transactions.

Principaux avantages: coûts «limités» et sécurité des données qui ne sont pas stockées au même endroit

Mais: la technologie la plus aboutie (Bitcoin) ne permet de vérifier que 7 transactions/ sec contre 56,000 pour Visa

Blocktech, Paymium, cellbaz, slock.it, Ethereum...

Les outils d'aide à la décision & l'essor du Big Data

Anticiper les besoins du client

- KeyBank (USA) : MyControlBanking [2012]

- > Système prédictif des dépenses mensuelles à venir selon l'historique personnel
- > Outil utile à la prise de décision du client en amont d'un achat
- > Ex :pour l'achat d'un iPad, d'une nouvelle montre....
- > Service personnalisé permettant de fidéliser & collecter des données sur le client

L'application anticipe l'ensemble des paiements récurrents (factures, loyer, virements...)



- RBS (Royaume-Uni): Head of Analytics - Christian Nelissen

« Amazon a peu de données sur ses clients mais en fait un très bon usage »
« Nous [les banques] avons énormément de données clients mais nous commençons à peine à nous y intéresser »

Selon un rapport de la Maison Blanche, le Big Data permet **d'intégrer des paramètres jusqu'alors ignorés dans le scoring des agents**. En créant des solutions alternatives de scoring des particuliers / entreprises, le big data permet à la fois **d'améliorer le taux de recouvrement et le nombre de clients potentiels pour un prêt**

70% des agents impossibles à scorer jusqu'à présent (trop faible historique de crédit) le deviendraient en intégrant **une analyse des données de paiement des factures des services publics et des télécoms**

Source: Big Data: a report on algorithmic systems, opportunity, and civil rights – Executive Office of The President – May 2016

Le big data au service de l'analyse du risque et de la sécurité des données

SCALED RISK

- Outil de gestion des risques à destination des banques et gestionnaires d'actifs
- Résoudre les problèmes de traitement des données dans l'industrie du marché des capitaux
 - Traiter de larges volumes de données
 - Faciliter les comptes rendus au régulateur

\$65M montant des amendes payées par les banques au régulateur en 2014

- Exploiter le Big Data et la technologie Hadoop pour avoir accès et traiter le volume important des données du front office notamment



- Solution de cryptage des données à destination des entreprises
- Fondée sur deux principes :
 - Type & montants d'opération
 - Géolocalisation de smartphones
- Repère et bloque l'accès aux personnes non autorisées à accéder aux informations sensibles

Enseignements internationaux : innovations & intégration des FinTech

Quels enseignements pour le cas français ?

- La réglementation actuelle sur le marché de l'emprunt freine le développement de plateformes de prêts en France.
 - Néanmoins, l'exemple de Goldman Sachs semble annoncer que les banques vont être amenées à **développer leurs propres plateformes de prêts**, rémunérées par commissions. Un modèle de distribution du crédit différent qui peut engendrer des mutations au-delà de l'horizon 2020.
- **Anticiper les besoins du client.** Le segment des solutions de paiement est actuellement en plein essor en France et des leaders émergents sur ce secteur : Lydia, PayPal... A l'étranger, les banques ont développé des applications qui ne se limitent plus à la simple facilitation & présentation des opérations mais à de véritables **outils d'aide à la décision** à partir des outils de traitement des données Big Data (MyControlBanking).
- Faciliter la collaboration entre les banques pour instaurer un système d'identification centralisé. Une mutualisation des moyens peut constituer une barrière à l'entrée des nouveaux entrants –

FinTechs – en contrepartie d'un accroissement de l'intensité concurrentielle entre les banques.

- Concilier **ergonomie et sécurité**, les deux principales préoccupations des utilisateurs. Les techniques biométriques constituent une solution intéressante à l'étranger.
- A l'étranger, les **banques ont créé un écosystème de start-ups** avec des équipes dédiées et des fonds alloués conséquents (plusieurs centaines de millions d'euros) pour développer les FinTechs de demain. Les banques du Royaume-Uni & des pays nordiques sont particulièrement sensibles à ces innovations et sont aujourd'hui les marchés les plus attractifs en Europe
- La plus grande difficulté semble de faire **coexister** la banque traditionnelle avec la division « FinTech ». En France, si certaines banques ont lancé des incubateurs comme « L'atelier » de BNP Paribas, le problème est souvent le manque d'**accélérateurs**, pour accompagner les start-ups qui arrivent à maturité.



Intégrer un éco-système de start-ups au sein de l'institution bancaire

- Ticket d'entrée moyen pour investir dans une FinTech : \$44M selon Venture Scanner
- Anne Boden – ancienne dirigeante de RBS et fondatrice de la banque Starling
- Le principal obstacle à l'innovation des grandes banques réside dans l'inévitable "cannibalisation" de ses parts de marché : la nouvelle

activité vient directement concurrencer la base de son activité.
 → Conflits d'intérêts avec les partenaires, intrusion dans les processus => Il faut laisser une totale indépendance



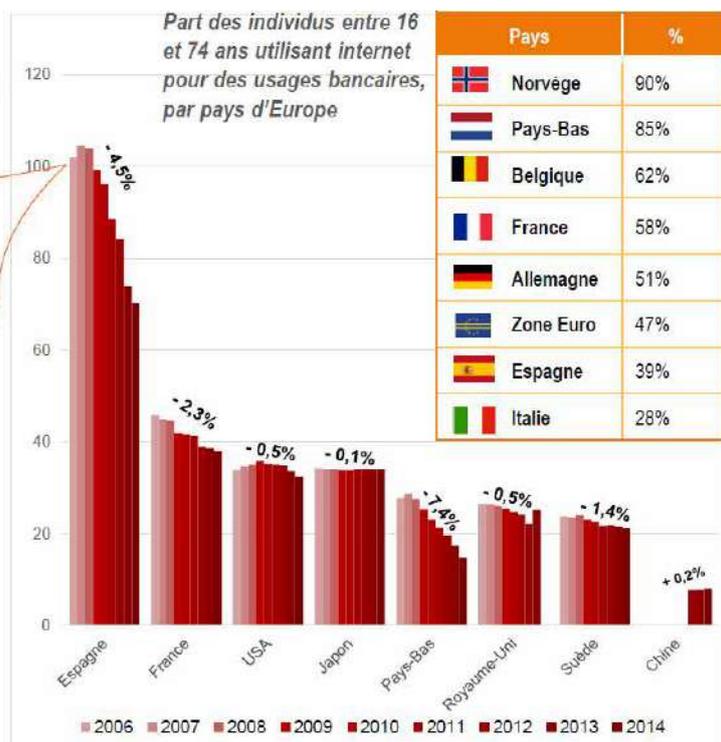
Transformation du réseau d'agences à l'étranger face au digital

Une tendance remarquable : la baisse du nombre d'agences

Evolution du nombre d'agences bancaires pour 100 000 habitants sur la période 2006-2014

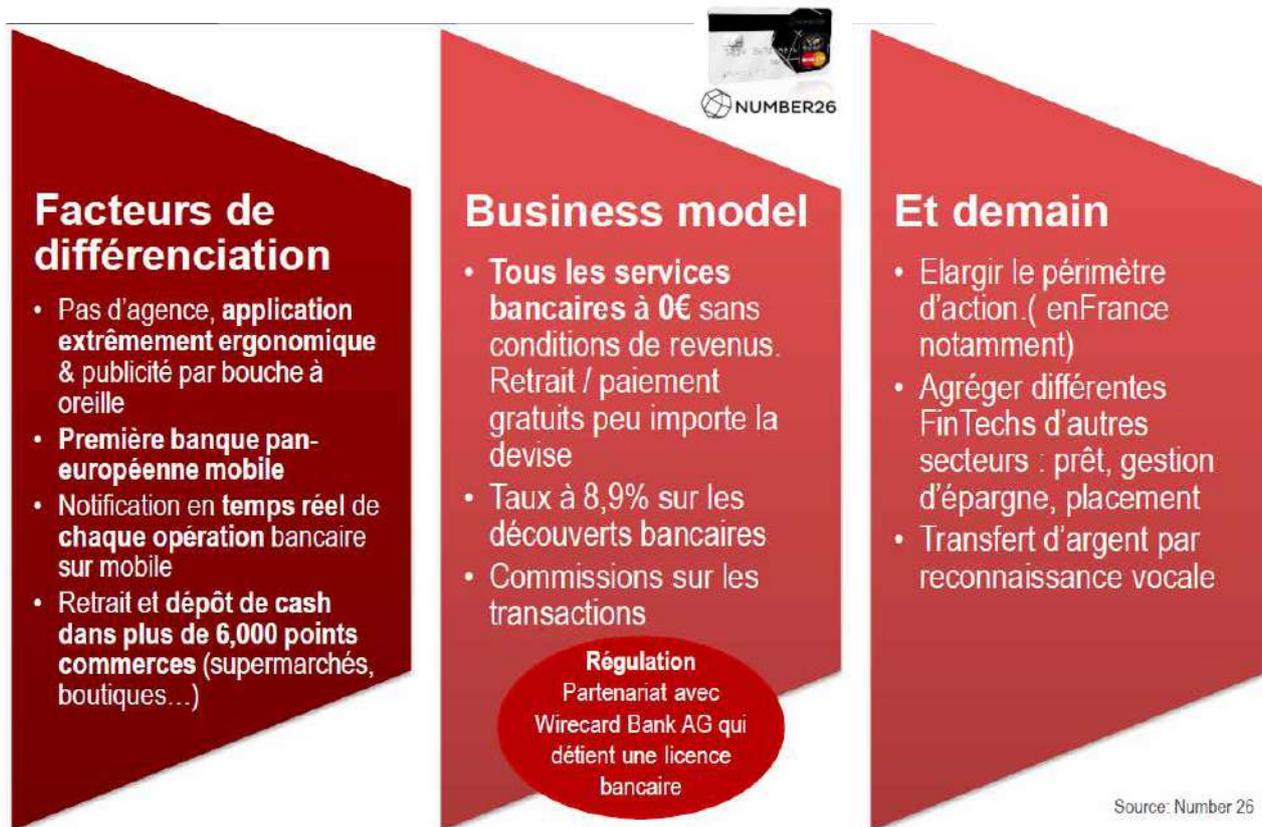
Taux de variation annuel moyen du nombre d'agences

Le cas particulier espagnol
 Ouvertures massives d'agences dans les années 2000 en répercussion du boom immobilier => Baisse sensible liée en partie à l'éclatement de la bulle



Source : Eurostat / Source: Banque Mondiale

Number 26 : Première banque en ligne pan-européenne



La distribution des services bancaires

La transformation numérique du secteur bancaire concerne également la réorganisation interne pour répondre aux attentes du marché en termes de distribution des produits.

- Barclays & Coutts – Royaume-Uni - La visio-conférence répond à de multiples enjeux :
 - Amélioration de la performance des organisations : réduction des temps d'attentes en conservant la relation de confiance
 - Opérer une segmentation des services : en fonction de l'importance et de la complexité de sa demande, le client choisit son canal de relation client : agence, visio-conférence, téléphone, email...

- Barclays (Royaume-Uni) Transformation de certaines agences en incubateurs de start-ups
 - Être au centre de l'innovation dans la société, en particulier dans les FinTechs du secteur
 - Des employés spécialisés apprennent aux plus jeunes à programmer
 - 77% des parents estiment que savoir programmer est important pour leurs enfants (étude Barclays)

Les évolutions RH liées aux nouveaux services bancaires à l'étranger

Impact sur les ressources humaines : le cas américain

- Spécificités du modèle américain : plus grande flexibilité du marché du travail. Exemple intéressant pour percevoir les mutations à venir du système français.
- De plus, banques soumises à des normes de régulation similaires aux banques françaises : Bâle 2&3, Ratios de solvabilité... et « premium » technologique : les Etats Unis attirent 10 Milliards d'investissement dans les FinTechs selon DealSunny: les innovations se développent principalement sur le continent nord américain avant de se diffuser en Europe.

- JPMorgan Chase « Teller kiosks »
 - Conseiller clientèle polyvalent assisté par un automate (cf modèle La Poste)
 - Positionnement différent du conseiller clientèle dans son bureau prenant uniquement sur rdv



Et les conséquences sur les métiers de la banque aux Etats-Unis

Points clés des prévisions américaines

- Déclin du métier de guichetier en agence (-8%) au profit de celui de conseiller financier personnel (+30%)
- Les métiers de l'analyse de données remplacent les métiers de comptabilité et d'audit.
- Les métiers liés à la sécurité des données concentrent la plus forte hausse dans le secteur digital (+18%)

Projections du US Bureau of Labor sur les perspectives d'embauche 2014-2024



Accompagner la transformation des métiers en agence

Commerzbank (Allemagne) : Formation des conseillers par des restaurateurs

- Pour anticiper les besoins des clients dans son agence phare de Berlin, la Commerzbank a fait appel aux services d'un restaurant pour former ses conseillers à l'accueil des clients.
- Repenser le rôle du conseiller & la nature commerciale de l'échange



Benchmark international des métiers de demain

Les métiers du Big Data

Contexte: accroissement de la masse de données et collecte

Rôle : Traiter les données statistiques pour mieux cibler la vente de produits financiers (crédits & placements)

=> Marketing prédictif

RBS: création d'une équipe de 800 personnes au sein d'un investissement de 100M\$ en IT dans la banque

Conformité & gestion des risques

Contexte: Intensification des contraintes des institutions régulatrices

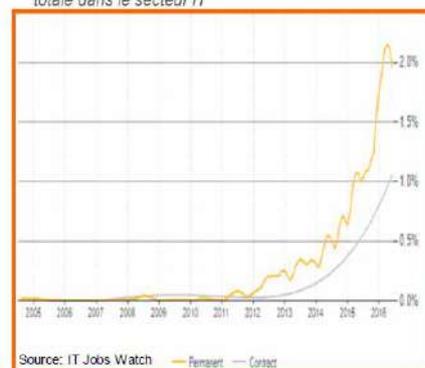
HSBC a augmenté ses effectifs de 5,250 en 2015 dans les métiers de la conformité et de gestion du risque

Citi a porté ses effectifs dans le secteur à 30,000, en hausse de 33% par rapport à 2011

Sécurité & maintenance IT

Contexte : Accroissement de la masse de données sensibles et vulnérables

Evolution de la demande de spécialistes en cyber sécurité au Royaume-Uni par rapport à la demande totale dans le secteur IT

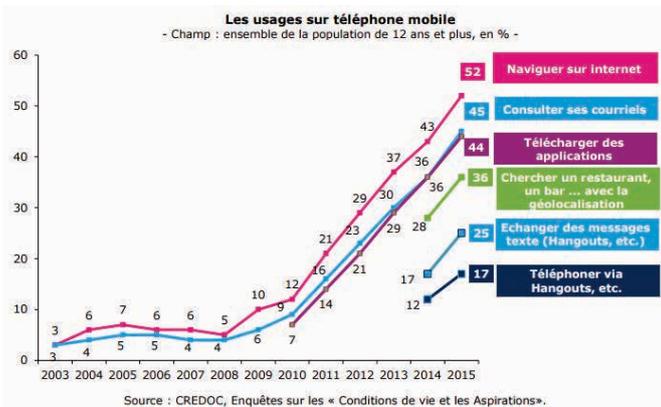


Annexe 5. Les enjeux de la relation client : agence & digital

La progression du recours aux interfaces digitales

Indépendamment des nouvelles concurrence, la relation-client s'est profondément renouvelée du fait du multicanal

De nouveaux usages internet fixe et mobile



Source: ARCEP (2015)

- Un canal (agence physique) -> Des canaux -> Site internet et application mobile de la banque, téléphonie mobile (voix, sms), internet mobile (application de messagerie, réseaux sociaux, visio)
- Intégration -> Multi banque et multi produit : Linxo, 850.000 clients (Crédit Agricole et Arkéa au capital). Au total les trois agrégateurs (Linxo, Bankin et Moneydoc) comptent 2 Millions d'utilisateurs en 2016 -> Omnicanaux : accès par le conseiller à un historique intégrant tout moyens de communication : exemple Crédit Agricole, commencer une souscription sur internet et la terminer en agence
- Transparence -> Etat des comptes en temps réel; virement avec effet immédiat (Compte Nickel en France) -> Alerte avant découvert potentiel (prélèvement automatique futur par exemple)

... qui changent la relation-client

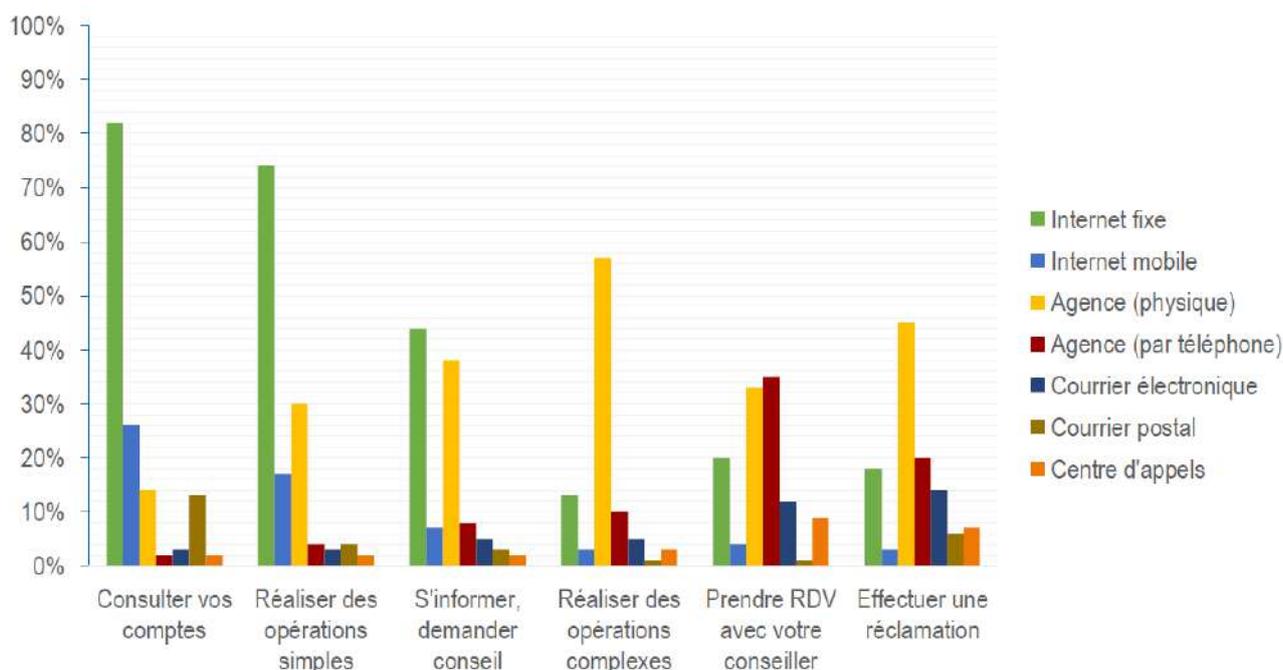
% des personnes utilisant un mobile en 2014 pour :



Les canaux mobiles sont devenus prédominants pour les opérations simples, tandis que l'agence reste le canal privilégié pour les autres types d'interactions

Par quel moyen faites-vous les opérations suivantes?

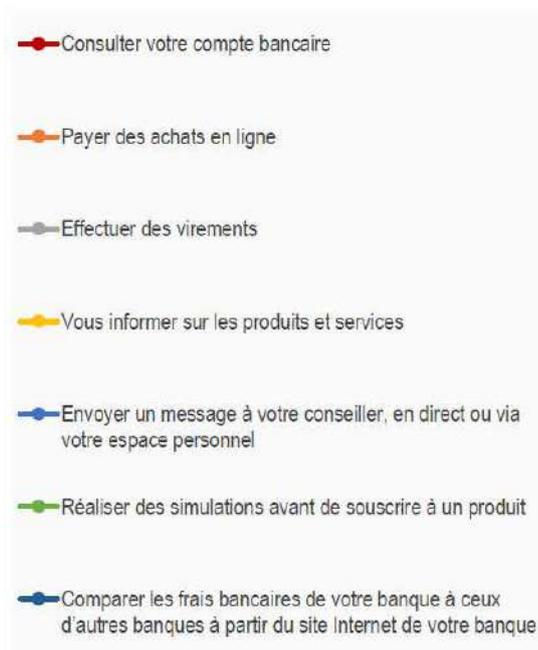
(Question à choix multiple)



Source: Deloitte_2014

Évolution de l'utilisation d'Internet

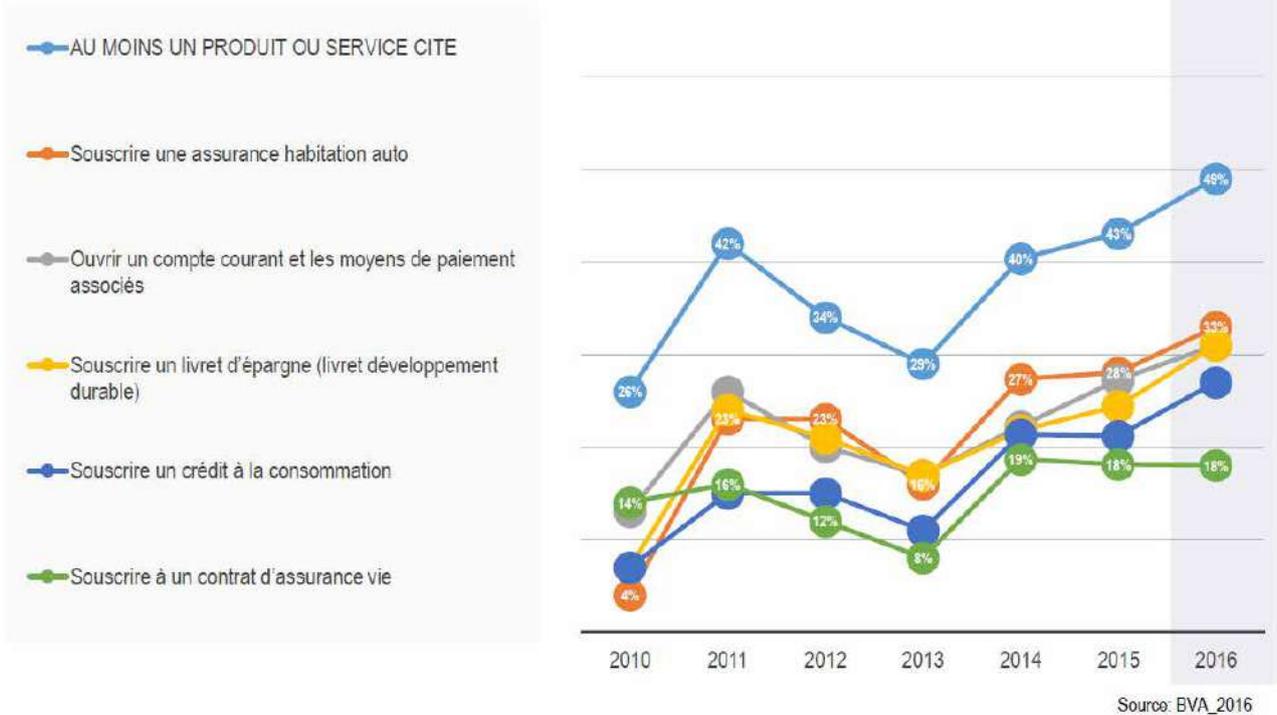
Q31. Utilisez-vous Internet pour... ? Base : internautes (940)



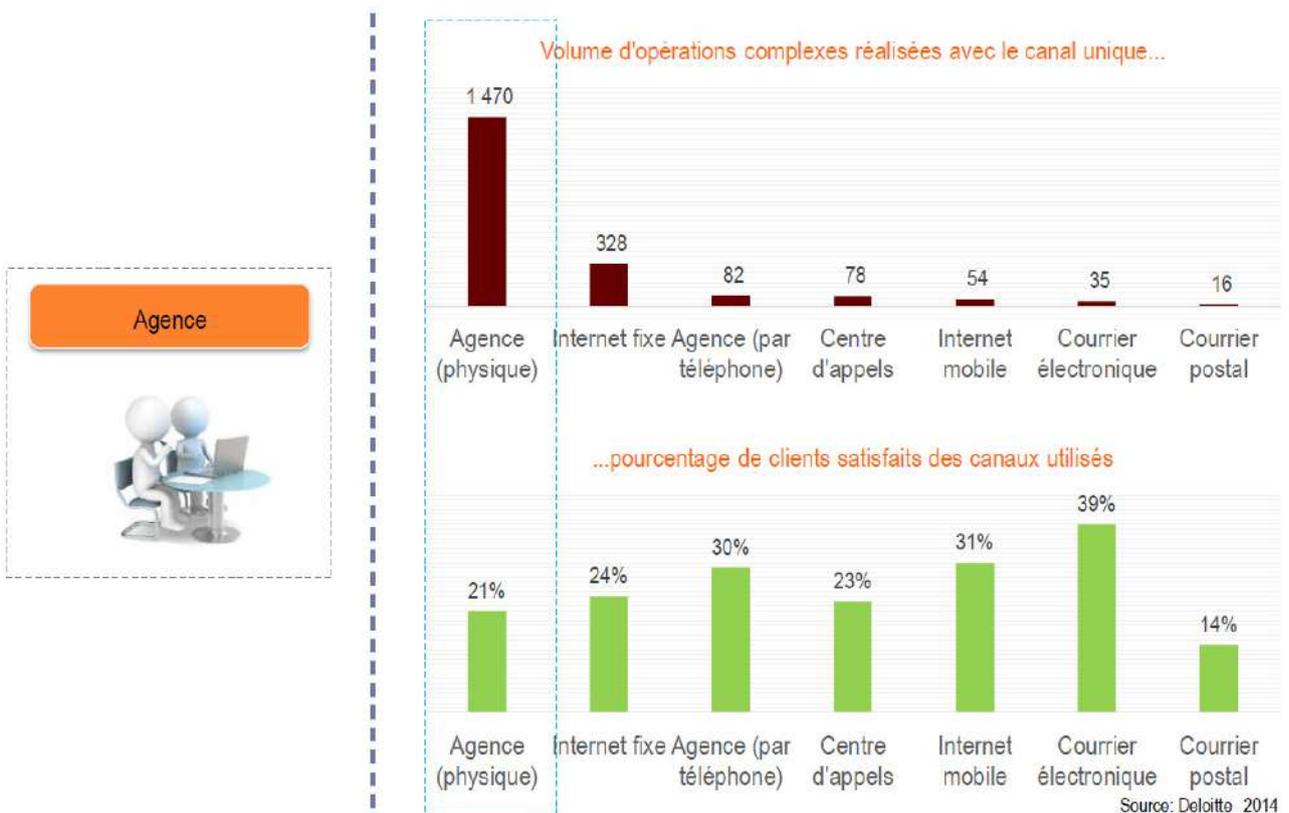
Source: BVA_2016

Évolution de la souscription par Internet

Q41. Parmi les produits bancaires suivants, quels sont ceux que vous accepteriez de souscrire sur Internet sans passer par un conseiller en agence ? Base : ensemble (1058)

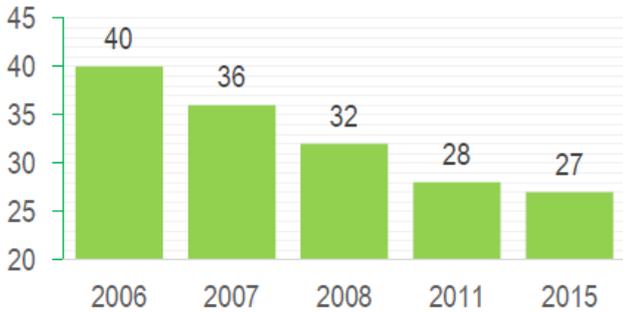


Si l'agence physique reste le canal prédominant pour les opérations complexes, le degré de satisfaction clients à son utilisation reste faible



Une très forte baisse de la fréquentation des agences : quel rôle demain pour le réseau physique, complémentarité agence/web ou disparition de l'agence ?

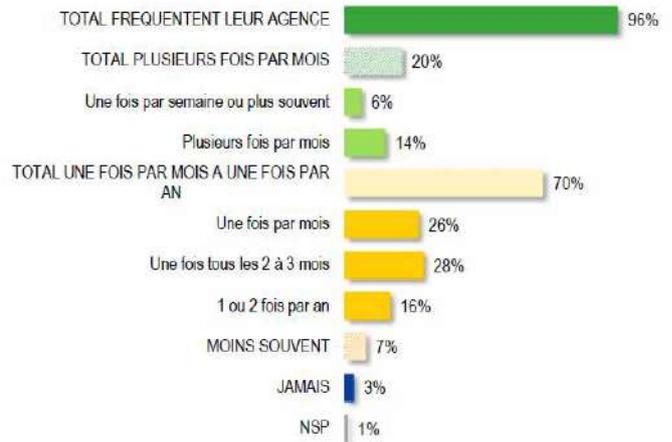
% des clients se rendant au moins une fois par mois en agence



Source: Enquête BVA (mai 2015)

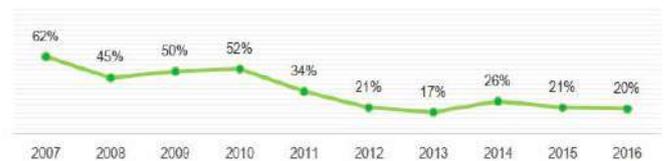
Le scénario du pire : la disparition des agences ?

- 64% des banques internationales sondés pensent que la banque de détail sera entièrement digitalisée un jour (Temenos – The Economist)
- Reprise de ses attributions par des distributeurs (Carrefour, Auchan) ou un autre réseau de terrain (les buralistes)
- Digitalisation totale au sein de la banque



Sources: BVA_2016

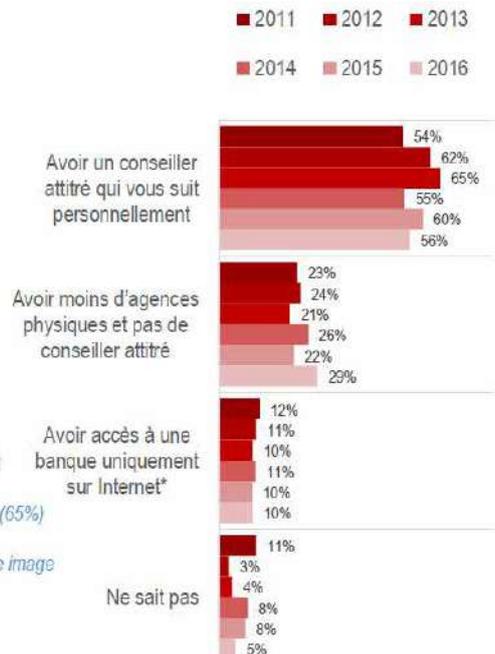
TOTAL FREQUENTENT PLUSIEURS FOIS PAR MOIS LEUR AGENCE



Avoir un conseiller attitré qui vous suit personnellement reste le principal modèle idéal (notamment auprès des non internautes et répondants âgés de 65 ans ou plus). A noter, la baisse du nombre d'agences physiques et l'absence d'un conseiller attitré intéresse de plus en plus de Français (29% vs 22% en 2015).

Q40. Parmi les propositions suivantes, quel serait selon vous le modèle idéal pour votre banque principale ? Base : ensemble (1058)

Notamment auprès des :
 + des moins de 35 ans (18%)
 + ceux qui ont une très mauvaise image de leur banque (28%)
 + ceux qui ne sont pas satisfaits de leur conseiller (18%)





Agence : la grande transformation ?



Etat actuel

- Conseillers et directeurs d'agence : environ 100 000 personnes
- - 2100 agences entre 2006 et 2013 (source BCE) sur ...
- BNP Paribas : -5% du réseau d'ici 2017

Des expérimentations

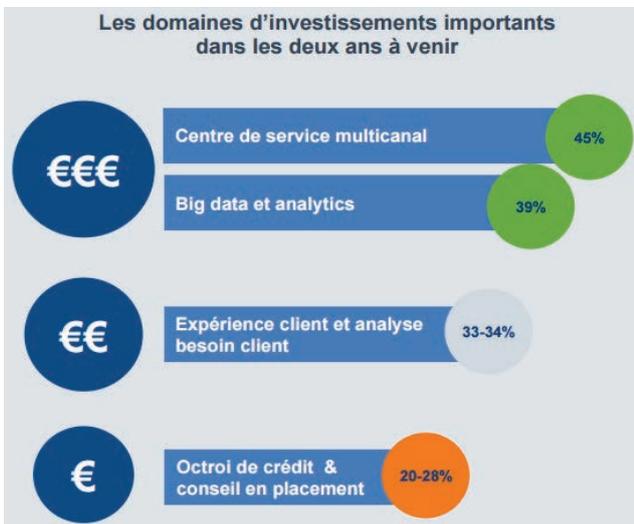
- Crédit Agricole Italie : espace unique sans salle d'accueil, ouvert sur l'extérieur, automates pour opérations simples (org type La Poste)
- Crédit Agricole France : du conseiller unique à l'équipe de conseillers spécialisés

Les enjeux :

- + valeur ajoutée : apporter une vraie expertise aux clients en agence, une aide à la décision personnalisée (rôle du personnel d'agence change; plus de commercial et moins de Back Office)
- + efficacité : pas d'attente; requêtes exécutées rapidement
- + accessibilité : être présent où se trouvent les clients, et disponible quand ils le sont (horaires étendus, surfaces réduites)

Les impacts sur les métiers

Trois métiers actuels particulièrement impactés par le numérique (OMB, 2014) : Gestionnaire de Back Office (9% de l'emploi AFB), chargé de clientèle privé (19%), Directeur d'agence (8%)

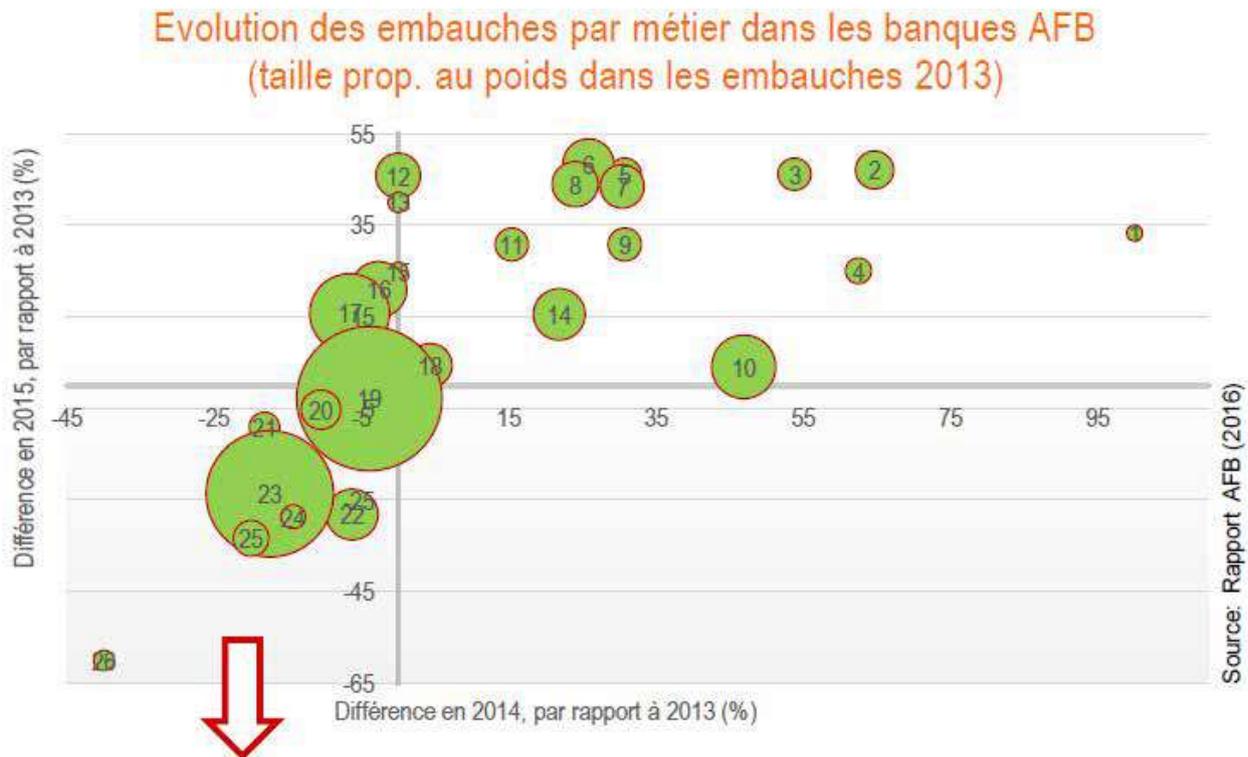


Source: Enquête Gartner (2013)



Des investissements qui vont demander du personnel :

- Pour mettre en place les analytics (ingénieurs Big Data, statisticiens, informaticiens)
- Spécialistes en marketing et webmarketing
- Analystes crédit



- 19, 20, 23 : Chargé de clientèle particuliers, directeur d'agence, chargé d'accueil
- 25, 25 : Technicien comptabilité/finances et ressources humaines
- + 2, 7 : Spécialiste/responsable marketing/communication, contrôleur périodique/permanent
- + 8, 14 : Spécialiste opérations bancaires, analyste risque

L'évolution des attentes clients vis-à-vis des acteurs bancaires traditionnels

Les nouvelles attentes des clients

Deux préoccupations majeures de la satisfaction client :

- Le service client (70 %)
- Le prix (25 %)

Des disparités banques traditionnelles / directes (tarifs moyens acquittés en 2014)

- PDM banque traditionnelle/en ligne : 98 % / 2 % (nombre de comptes)
- Tarifs banque traditionnelle/en ligne : 157 / 35 euros
- Environ 10 Milliards d'euros de frais bancaires

De nombreuses attentes (TNS Sofres, 2014)

- Réactivité (communication avec la banque)
- Transparence (dans le discours)
- Information et conseil
- Ecoute et prise en compte des besoins clients (pour proposer une offre adaptée à chacun)

Une forte mobilité bancaire ?

3,3% (étude UFC-Que-Choisir, 2014)

- Nombre de transferts de comptes effectués, sur le nombre total de comptes en France
- Europe 10% en moyenne - entre 10 et 20% pour d'autres produits type assurance en France

Une grande satisfaction ?

- 25% des clients (de banque classique) répondent oui à la question: « Si c'était à refaire, choisiriez-vous à nouveau la même banque? »
- 40% des clients sont prêts à changer de banque en l'absence de conseils personnalisés (IBS G 2012)

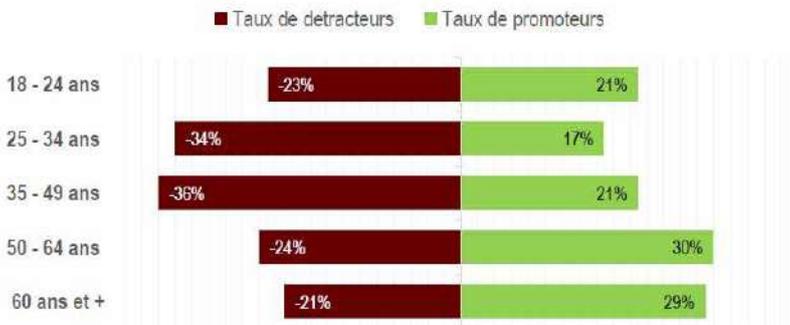


De nouveaux profils-consommateurs qui bousculent les codes de la banque traditionnelle...
-> Les moins de 35 ans représente une génération qui veut « tout, tout de suite »

- 62% des moins de 35 ans voudraient plus de rapidité dans les traitements des opérations,
- 60% voudraient une amélioration des horaires d'ouverture des agences,
- 30% ont envisagé de quitter leur banque sur les 12 derniers mois,



Recommanderiez-vous votre banque principale à votre entourage?



Plus de détracteurs parmi les 25 – 50 ans et Plus de promoteurs parmi les séniors

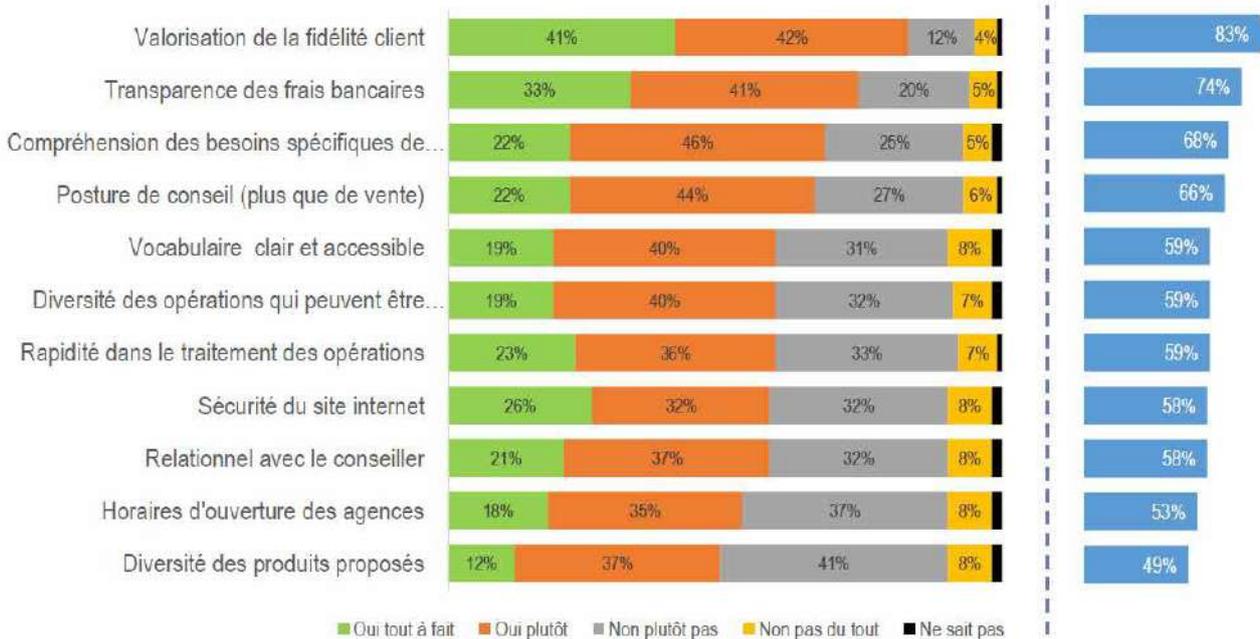
Source: Solucom _2015

Les banques doivent faire face à une clientèle qui évolue avec des attentes presque opposées



Mieux valoriser la fidélité clients, davantage communiquer sur les frais, donner des conseils plus adaptés sont les principales attentes des clients français

Selon vous, est-il important que votre banque principale apporte des améliorations sur ces éléments? Total OUI



Source: Solucom _2015

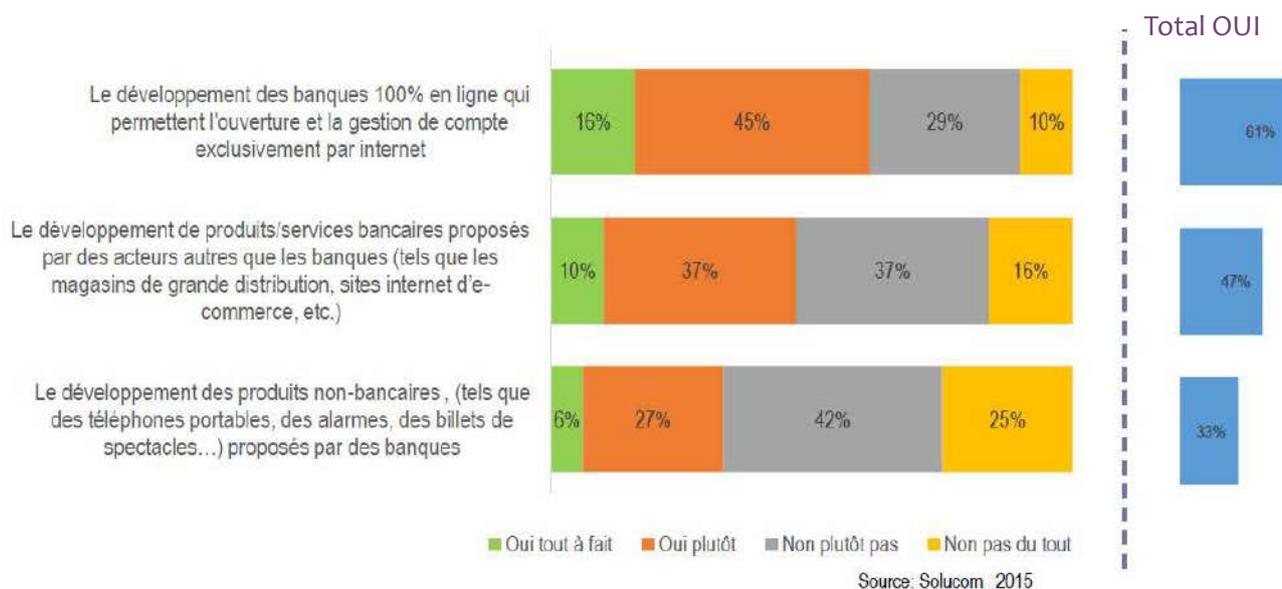
Des mutations du marché qui suscitent l'intérêt et la curiosité mais qui ne sont pas toutes jugées convaincantes



Le développement des banques en ligne :
Une évolution globalement jugée dans l'intérêt des consommateurs

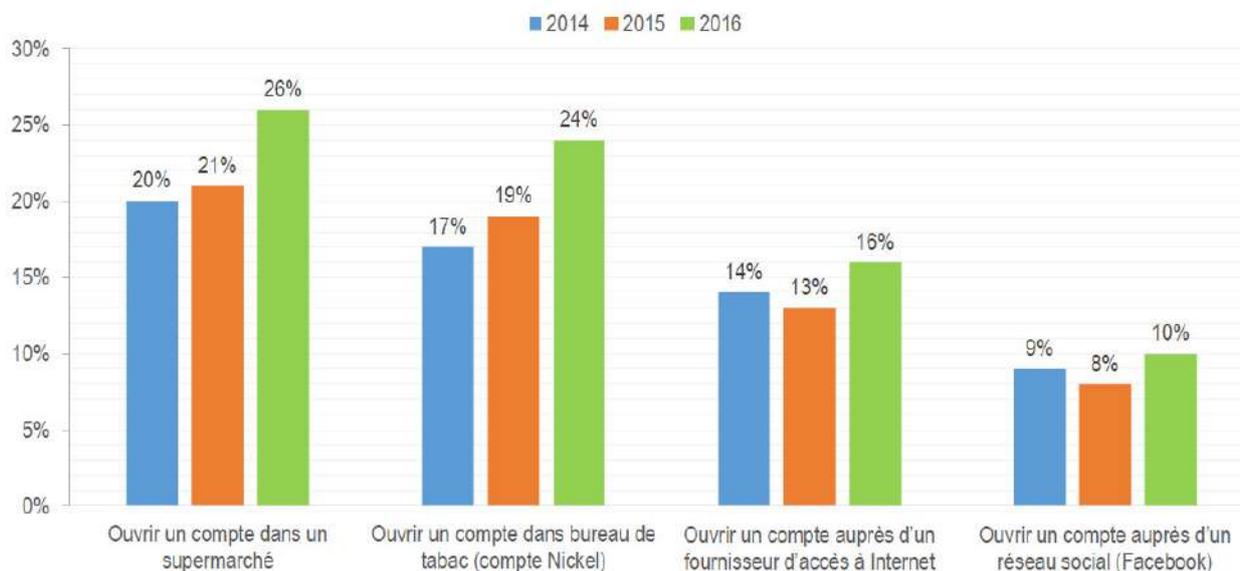


Pensez-vous que les développements suivants sont de bonnes choses pour les consommateurs?



Évolution de l'intérêt pour ouvrir un compte avec un autre acteur qu'une banque

Q52. On peut aujourd'hui ouvrir un compte de paiement ailleurs que dans une banque. Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle est très intéressante, plutôt, plutôt pas ou pas du tout intéressante ? Base : ensemble (1058)

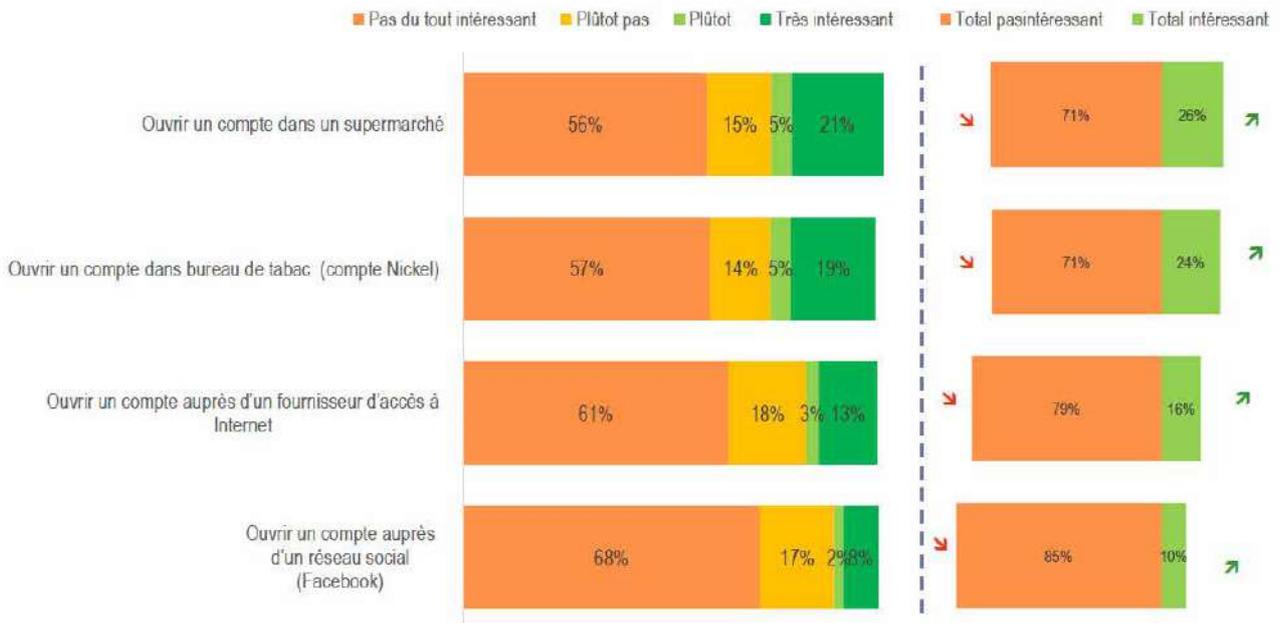


Source : BVA 2016



Les Français trouvent plus intéressant d'ouvrir un compte de paiement ailleurs que dans une banque même si cela reste limité pour l'instant / supermarché (26%) ou un bureau de tabac (24%).

Q52. On peut aujourd'hui ouvrir un compte de paiement ailleurs que dans une banque. Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle est très intéressante, plutôt, plutôt pas ou pas du tout intéressante ? Base : ensemble (1058)

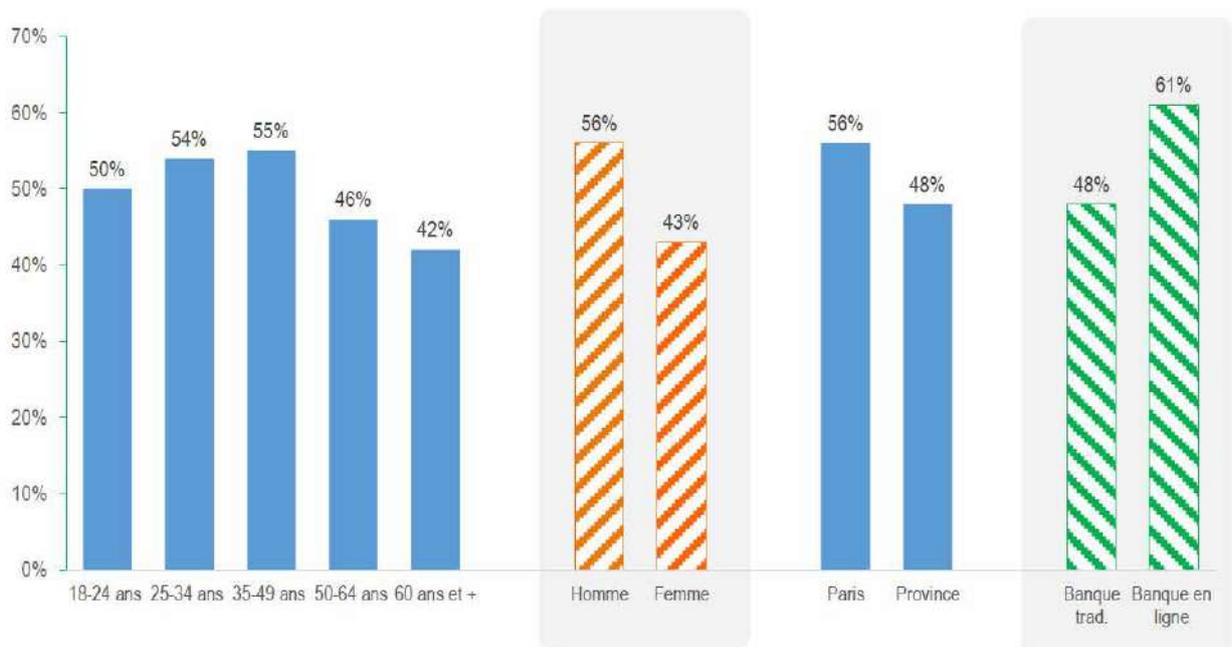


Source : BVA 2016

Des profils de clients plus volatiles :

--> les 25-49 ans, les hommes, les franciliens et les clients d'une banque en ligne

Si un nouveau produit ou service bancaire adapté à vos besoins était proposé par un autre acteur que votre banque principale – que ce soit une banque ou non – seriez-vous prêt à souscrire ce produit ou service?



Source: Solucom _2015

Annexe 6. Dynamiques RH du secteur bancaire français

Les effets sur l'emploi et les besoins en compétences des transformations de la banque

L'emploi des banques a été préservé depuis 2005

- Les effectifs sont restés stables, malgré les périodes de crise financière traversées en 2008 et en 2012 :

→ En 2015, les effectifs totaux des salariés regroupés au sein des banques de l'AFB atteignent de 201 100 personnes, soit + 0,1% de croissance annuelle moyenne entre 2005 et 2015.

Un changement de profil des salariés

- Un changement de profil des salariés de la banque apparaît nettement. Il se marque par :

→ Une élévation du niveau de qualification : la part des peu diplômés et des profils techniciens se réduit depuis 2005, passant de 59% du total en 2005 à 41% fin 2015.

→ Les postes à forte valeur ajoutée dans la relation du service bancaire (non automatisables, non digitalisables) se développent en intégrant les potentialités nouvelles de la technologie

→ Les enjeux managériaux sont structurants en cette période de transformation

Des motifs de départ en évolution

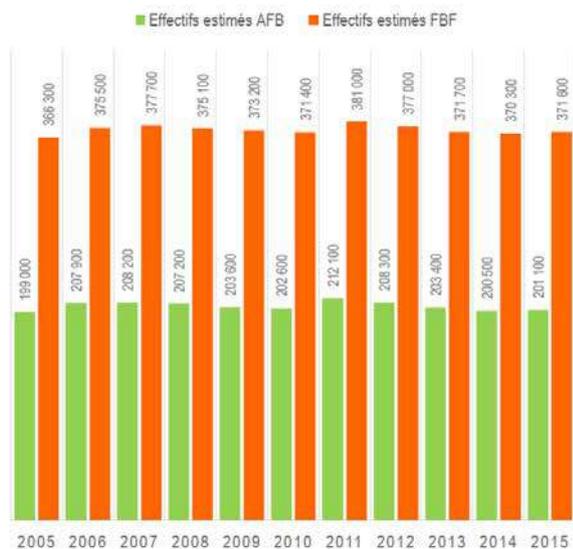
- Aux départs à la retraite, s'ajoutent des ruptures volontaires en forte hausse : +19% par an sur les 3 dernières années, augurant potentiellement d'interrogations sur le modèle de la carrière dans le secteur.

Evolution des effectifs

Le secteur bancaire français est toujours l'un des premiers employeurs du secteur privé en France

→ Les effectifs ont peu évolué ces 10 dernières années (+ 0,1% de croissance annuelle)

Evolution de l'affectif du secteur bancaire



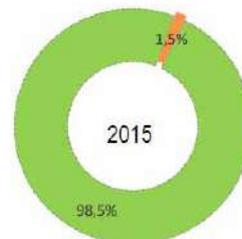
- Les effectifs de l'AFB représentent 2,3% de l'emploi salarié privé

- La part des femmes reste stable dans le temps autour de 42,8% des effectifs totaux en 2015, contre 42,9% en 2014

- La part des seniors continue de baisser pour atteindre 40,9% en 2015, comparé à 41,7% en 2014



■ Part de CDI ■ Part de CDD

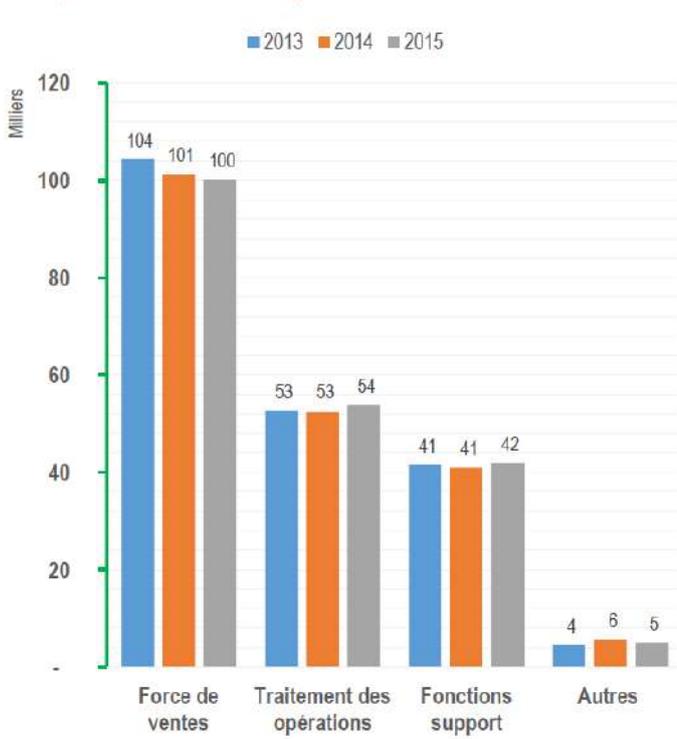


Source et périmètre AFB



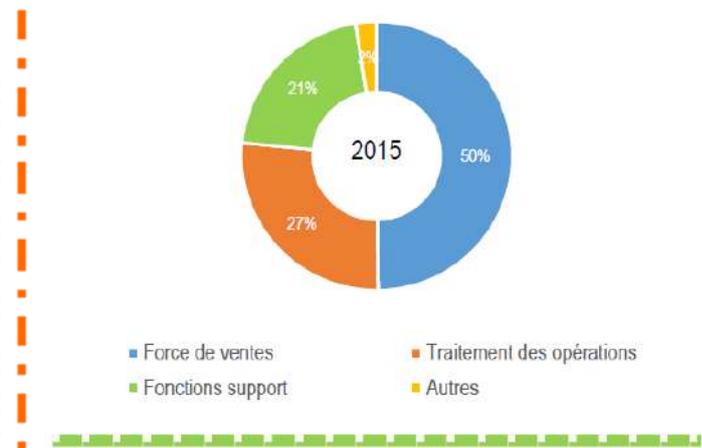
Les métiers de « Forces de vente » continuent d'occuper une place prépondérante, soit plus de 50% des effectifs de 2015. Le chargé de clientèle représente 1/4 des effectifs de l'AFB

Répartition des effectifs par famille de métiers



Source : AFB-Traitement BIPE

Répartition des effectifs par famille

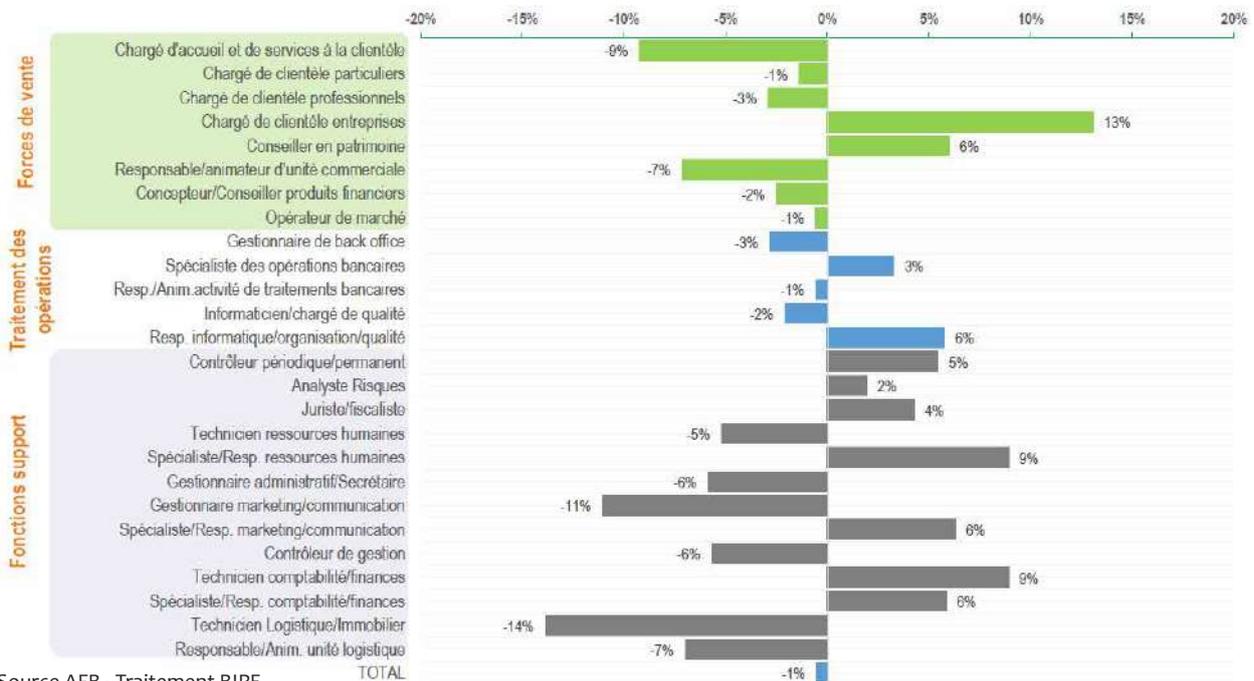


Famille de Forces de vente	2 013	2 014	2 015	TCAM
TOP 5 des métiers dans l'effectif total				13-15
Chargé de clientèle particuliers	37 299	38 328	36 120	-1,6%
Responsable/animateur d'unité commerciale	17 541	16 229	15 118	-7,2%
Chargé d'accueil et de services à la clientèle	17 124	14 376	14 143	-9,1%
Conseiller en patrimoine	8 950	9 427	10 100	6,2%
Chargé de clientèle entreprises	6 916	7 474	8 938	13,7%

Source AFB - Estimations BIPE

Derrière cette faible évolution, les métiers se recomposent autour du chargé de clientèle entreprise et du conseiller en patrimoine, là où les métiers d'accueil du particulier sont en forte baisse

Evolution des effectifs par métiers, en taux de croissance annuelle moyen entre 2013 et 2015

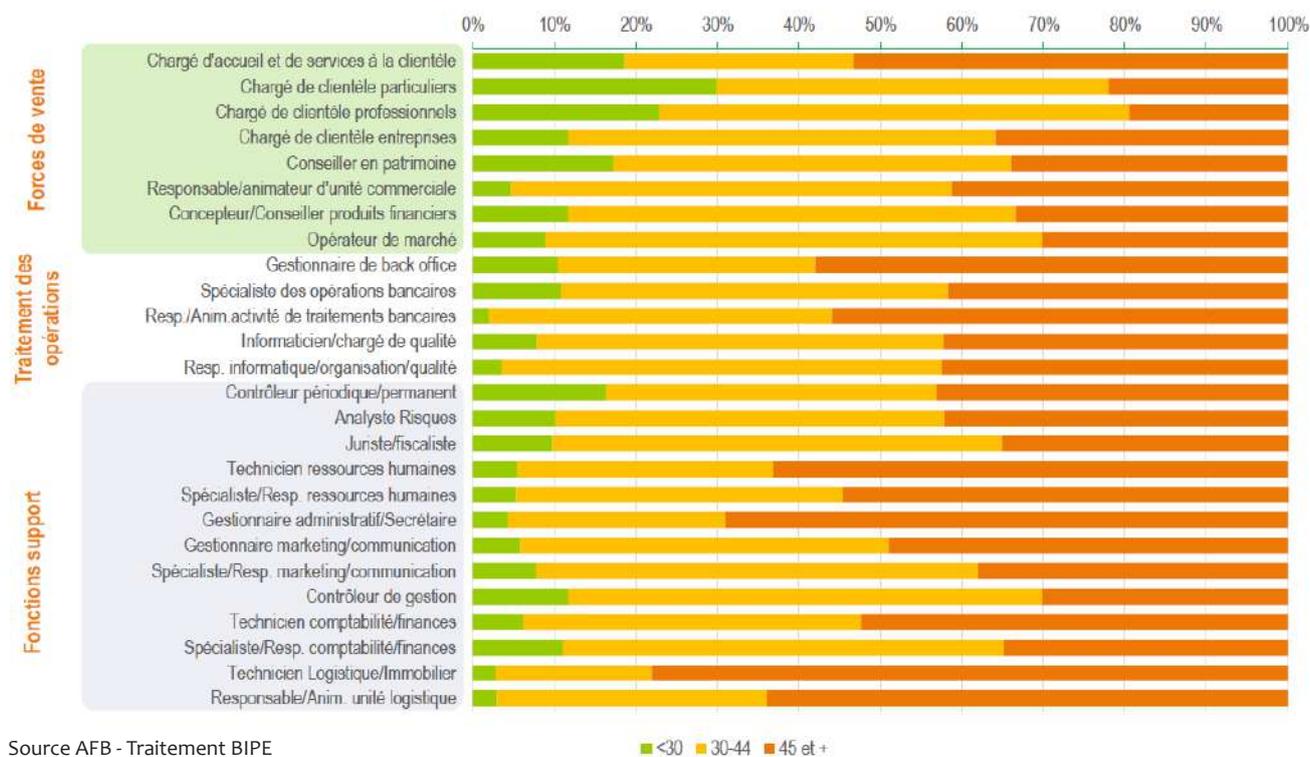


Source AFB - Traitement BIPE

Les effectifs par âge selon les spécialités

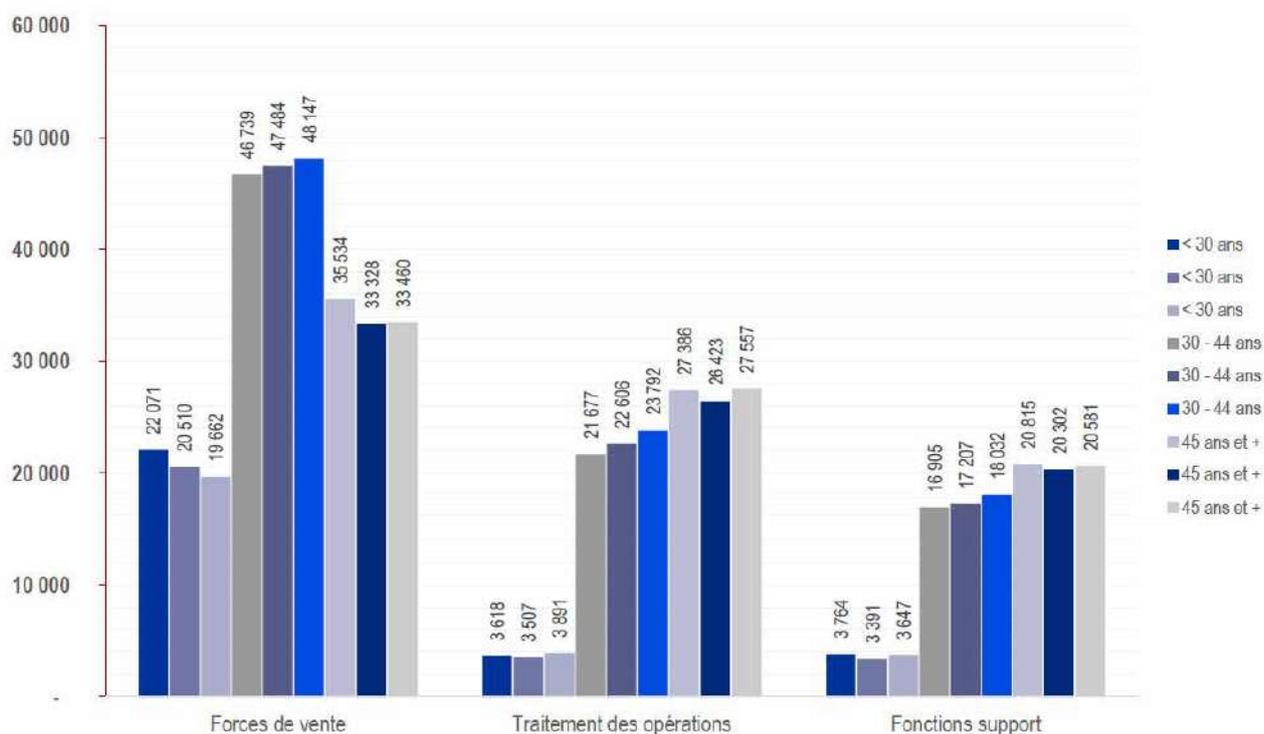
Les postes de chargé de clientèle constituent des postes d'entrée au sein du secteur bancaire : une population jeune pour ces métiers, là où d'autres métiers vieillissent

Structure d'âge par métier en 2015, en pourcentage



Des pyramides des âges plus mûres pour les métiers du traitement des opérations et les fonctions support

Répartition des effectifs par âge selon les familles de métier

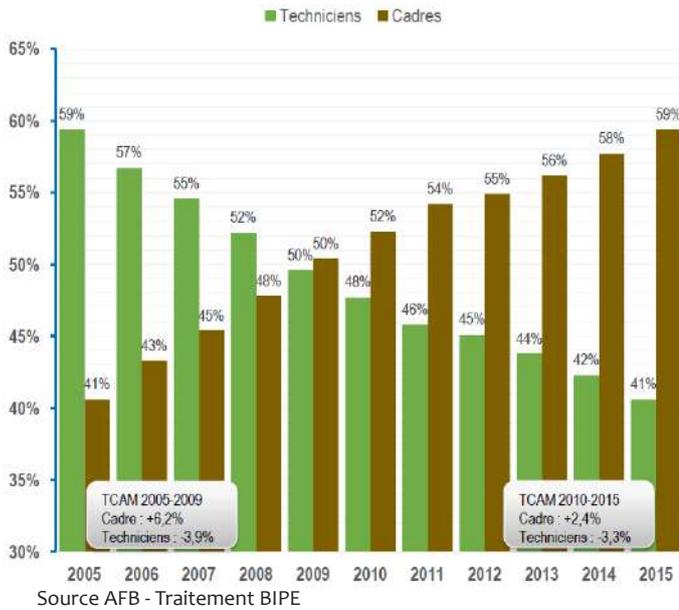




L'inversion de la proportion techniciens/cadres en 10 ans

L'augmentation de la part des cadres sur les 10 dernières années (+18 points en 10 ans) résulte du renouvellement des générations avec élévation du niveau de diplômes à l'embauche

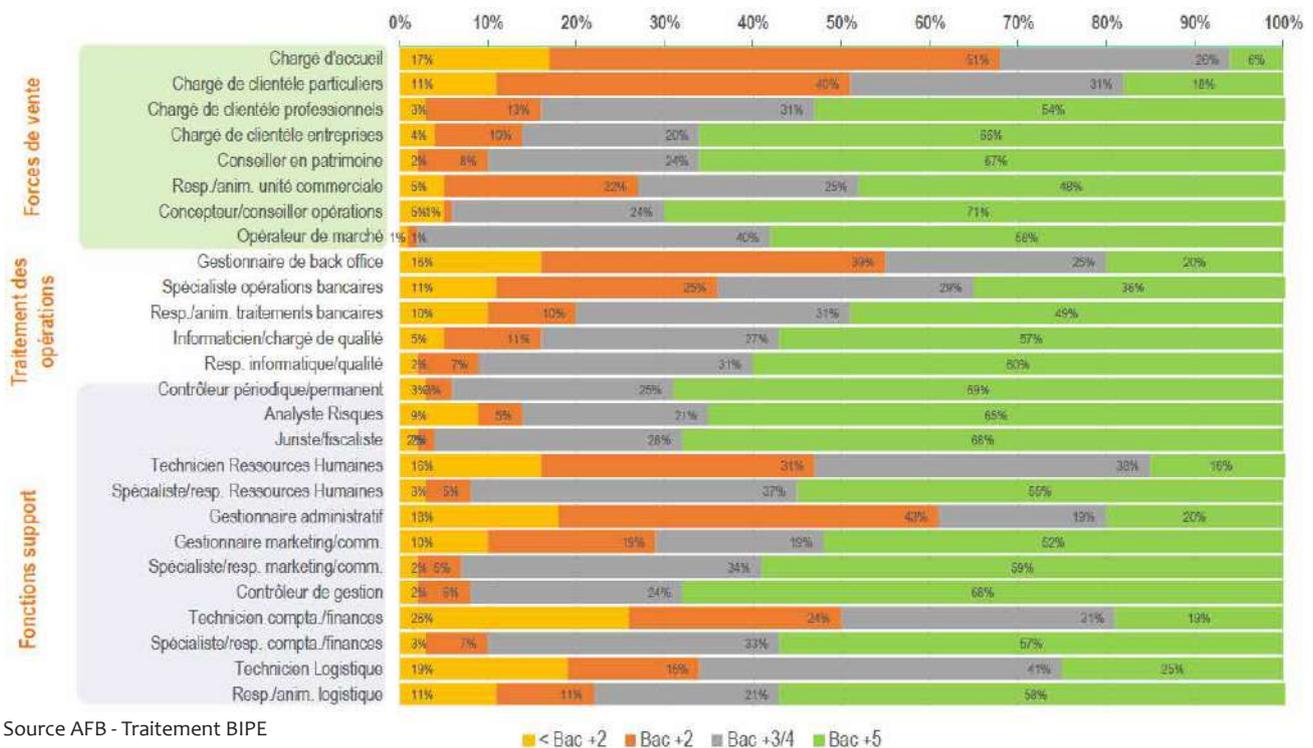
Effectifs de l'AFB par catégorie socio professionnelle



- Comme pour l'ensemble des métiers, les jeunes qui intègrent la banque sont plus diplômés que leurs aînés.
- Les métiers de la banque ont vu le contenu des métiers évoluer avec les TIC et la digitalisation.
- Nombre de tâches à faible valeur ajoutée ont été supprimées, automatisées ou simplement transférées sur le client. La diminution des tâches d'exécution au profit de tâches commerciales plus qualifiées s'est traduite par une élévation du niveau de formation requis.
- La digitalisation devrait vraisemblablement avoir son plein effet dans les années qui viennent.

16 métiers sur 26 recrutent désormais 50% à 70% de Bac+5. Seuls les chargés d'accueil ont un taux de Bac+5 inférieur à 15%

Répartition d'embauches par métiers et par diplôme en 2015, en pourcentage



Conditions de travail : temps partiel et rémunération

Concernant le taux de temps partiel il a diminué entre 2011 et 2013, en particulier chez les cadres : un choix souvent durable (il est celui des plus de 30 ans, sans retour à une pleine activité après l'accueil des enfants), féminin et plutôt cadre

Taux de temps partiel (en % des salariés présents au 31/12)



Source : DARES - BIPE

Avec un salaire mensuel net moyen d'un équivalent-temps plein autour de 3 600€ en 2013, 35% de salariés de la banque gagnent plus de 3 fois le smic...

Salaire mensuel net moyen d'un équivalent-temps plein, en euros

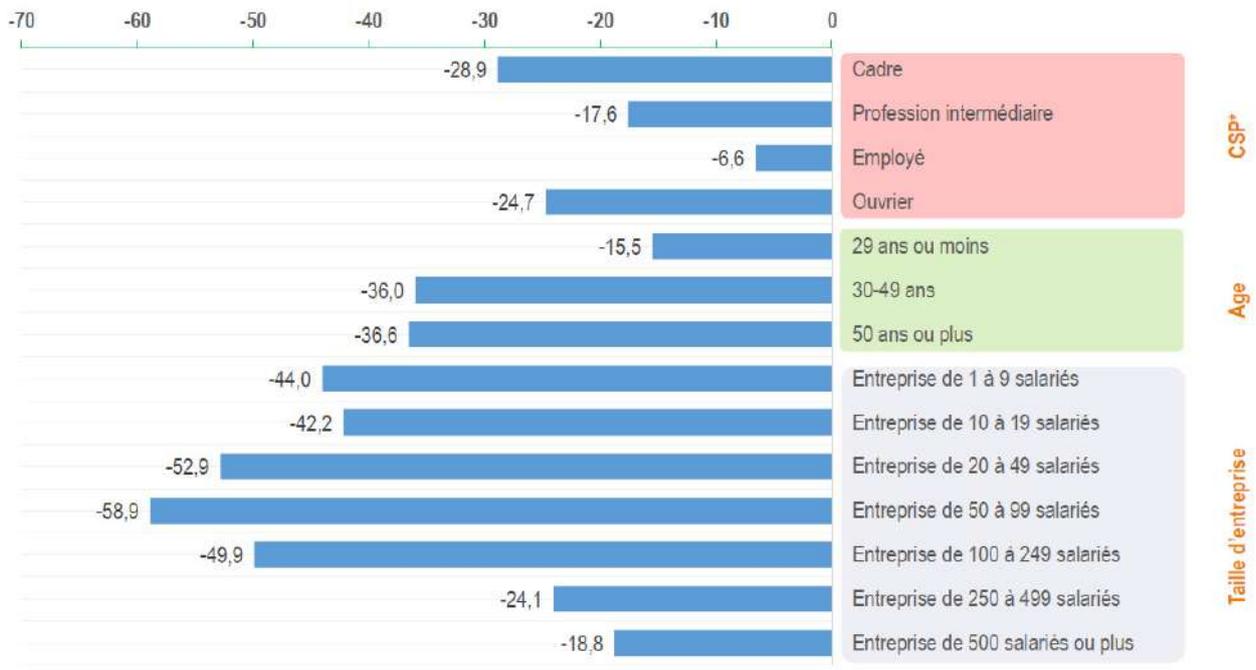


Source : DARES - BIPE



Les écarts de salaire entre hommes et femmes restent importants notamment pour les profils cadre, de plus 30 ans

Ecart femmes/hommes pour le salaire mensuel net moyen* de 2013 (en %)



(*) Salaire mensuel net moyen des femmes/Salaire mensuel net moyen des hommes - 1.

Source : DARES 2013 - BIPE

Evolution des départs

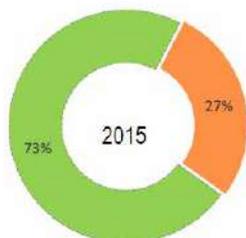
19 000 départs ont été enregistrés sur le périmètre AFB en 2015, soit un taux de 9,4%

--> Depuis 2013, les départs (CDI + CDD) augmentent au rythme de + 11,6% par an

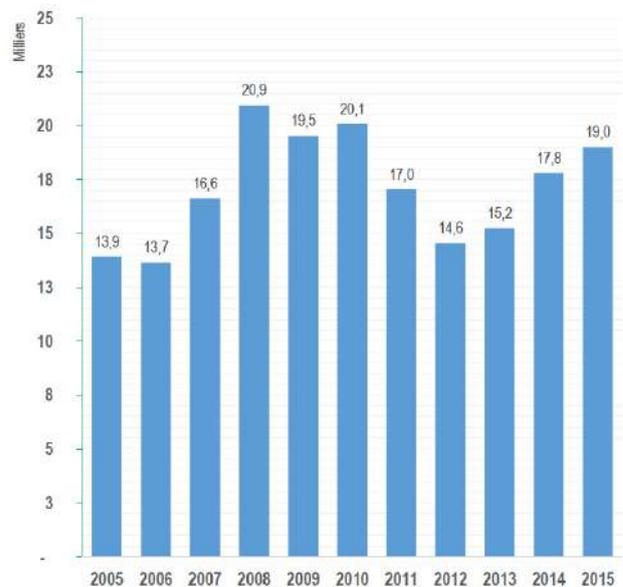
- La part de femmes dans les départs a atteint 55,9% en 2015, contre 54,8% et 53,9% en 2014 et 2013 respectivement, une proportion supérieure à leur part dans les effectifs.
- La part des seniors dans les départs est élevée mais voisine leur poids relatif autour de 41,1% en 2015, comparé à 40,7% et 46,7% en 2014 et 2013.



■ Part de CDI ■ Part de CDD

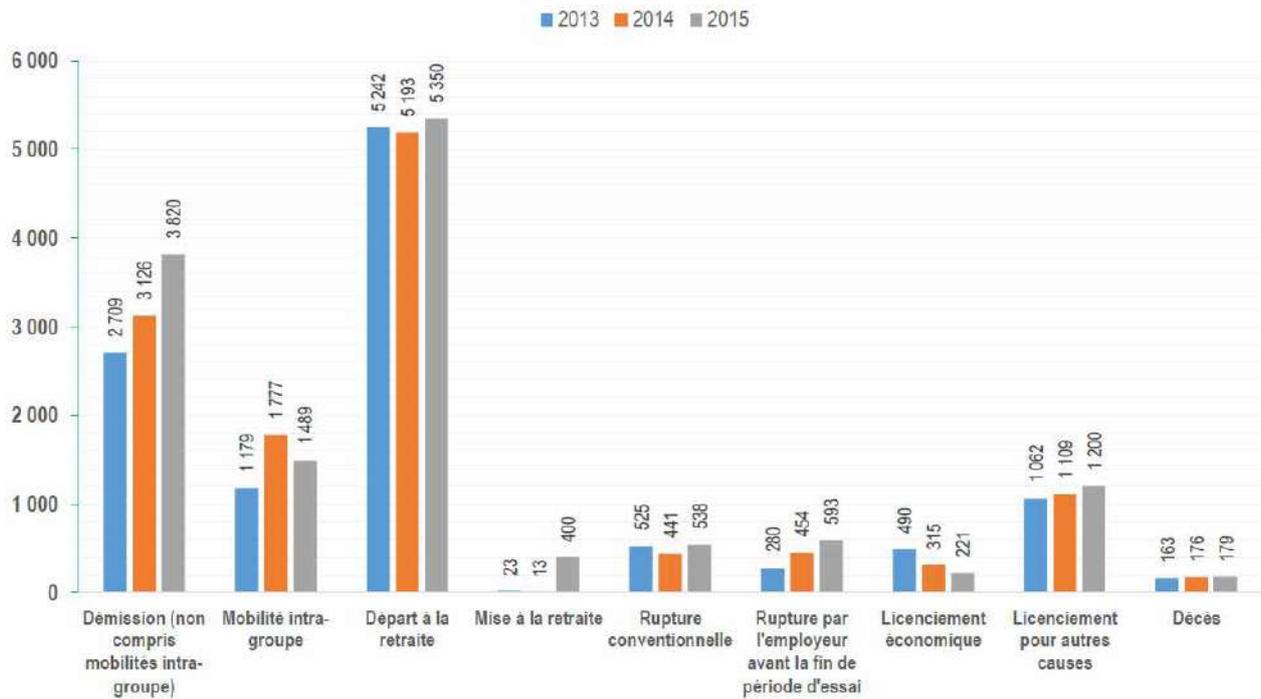


Evolution des départs (CDI + CDD) sur le périmètre AFB



Les départs à la retraite constituent le 1er motif de départ après avoir fait carrière dans le secteur, les démissions progressent fortement ces dernières années pour représenter 30% des départs

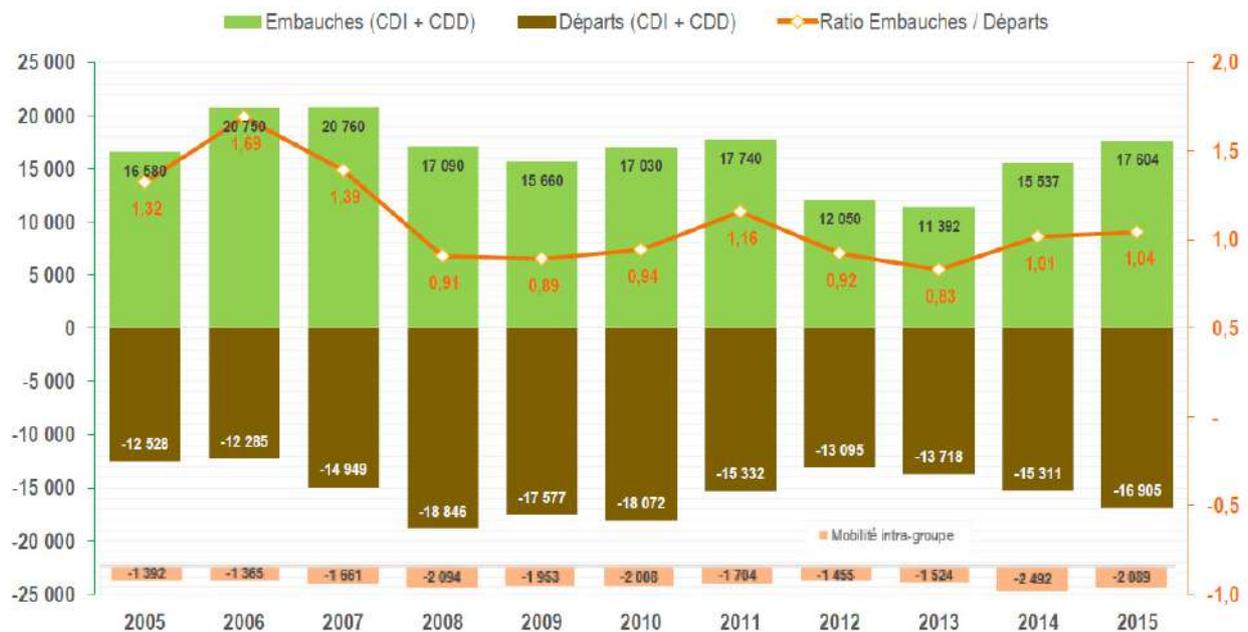
Evolution des départ de CDI par motif sur le périmètre AFB



Source : AFB - Traitement BIPE

La stabilisation des effectifs recouvre des mouvements d'entrée / sortie comparables par leur ampleur aux années 2008-2010 après un tassement en 2012-2013

Comparaison des embauches et des départs (exclus les mobilités intra-groupes) sur le périmètre AFB



Source : AFB - Traitement BIPE



Embauches et recrutements

17 600 embauches ont été réalisées en 2015 sur l'ensemble des 208 banques adhérentes
-> Après un creux en 2012-2013, les embauches ont repris à un taux de 8,8% des effectifs

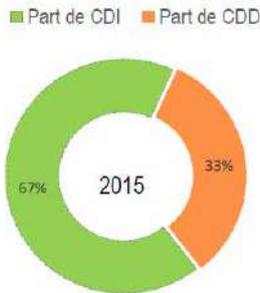


La part de femme dans les embauches atteint 56,5% en 2015, contre 55,9% en 2014

La part des seniors reste relativement stable autour de 7,5% en 2015, comparé à 8,3% en 2014

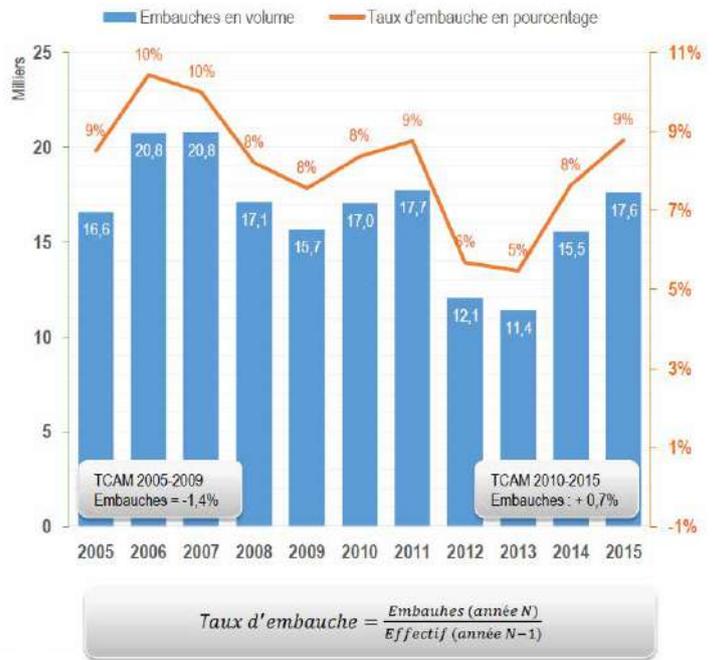


1/3 des recrutements se font en CDD



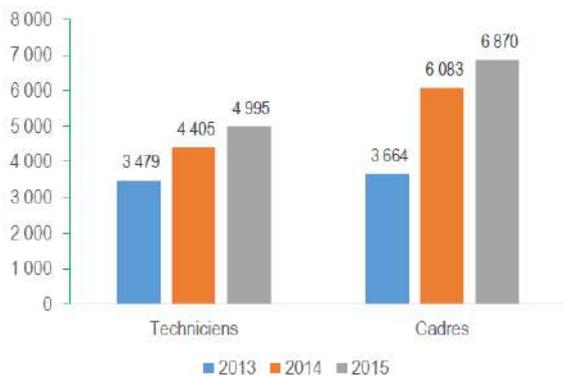
Source : AFB - Traitement BIPE

Evolution d'embauches sur le périmètre AFB

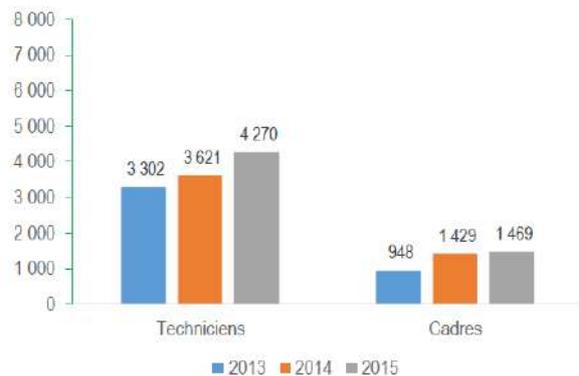


En 2015, 60% de salariés recrutés en CDI sont des cadres, alors que 75% des recrutements en CDD concernent les profils de technicien

Répartition des embauches en CDI par catégorie socio-professionnelle



Répartition des embauches en CDD par catégorie socio-professionnelle



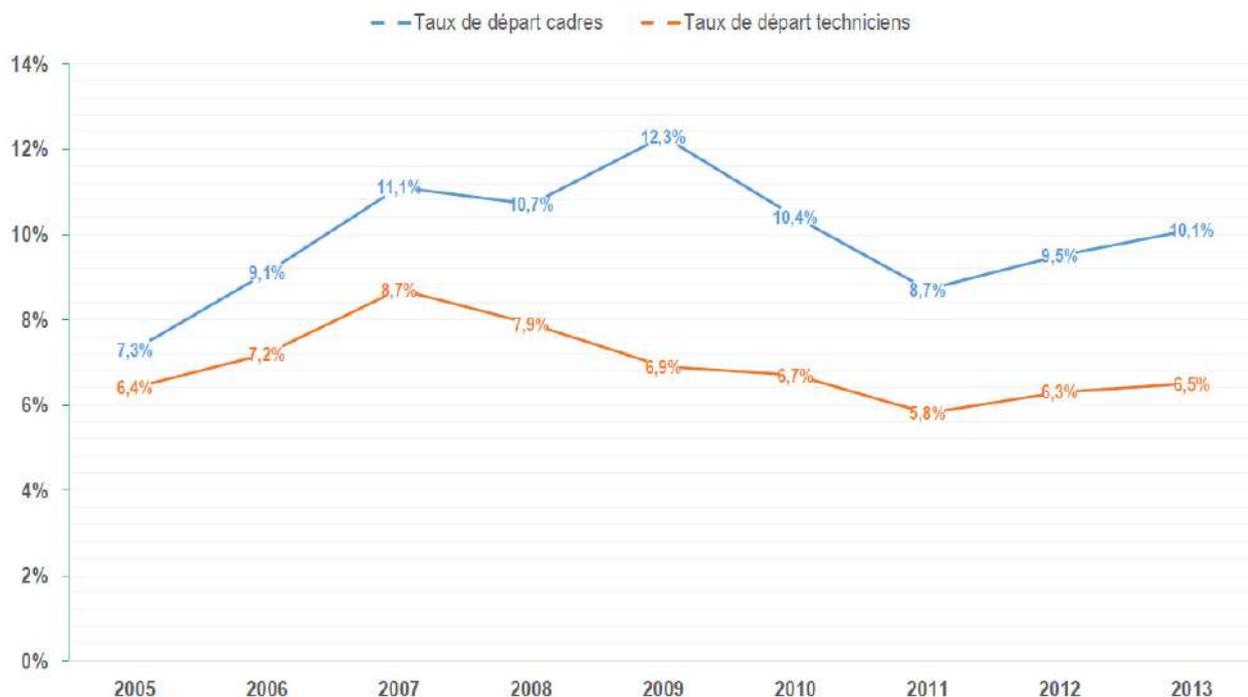
- Les embauches en CDI de cadres sont très dynamiques depuis 2013, avec une hausse de plus de +36% par an, comparé à une croissance annuelle de +19% chez les profils techniciens.
- Cette accélération d'embauches de cadres en CDI répond à l'élévation de niveau des métiers de la banque qui se voit également sur le niveau de diplômes

- Bien que 3 recrutements sur 4 en CDD concernent les profils techniciens en 2015, la part des cadres en CDD augmente de 3 points (22% à 25,6%), passant de 950 en 2013 à 1470 en deux ans



La hausse des embauches des cadres en CDI répond à une situation de départ plus importante chez les cadres comparé au profil de techniciens

La hausse des embauches des cadres en CDI répond à une situation de départ plus importante chez les cadres comparé au profil de techniciens

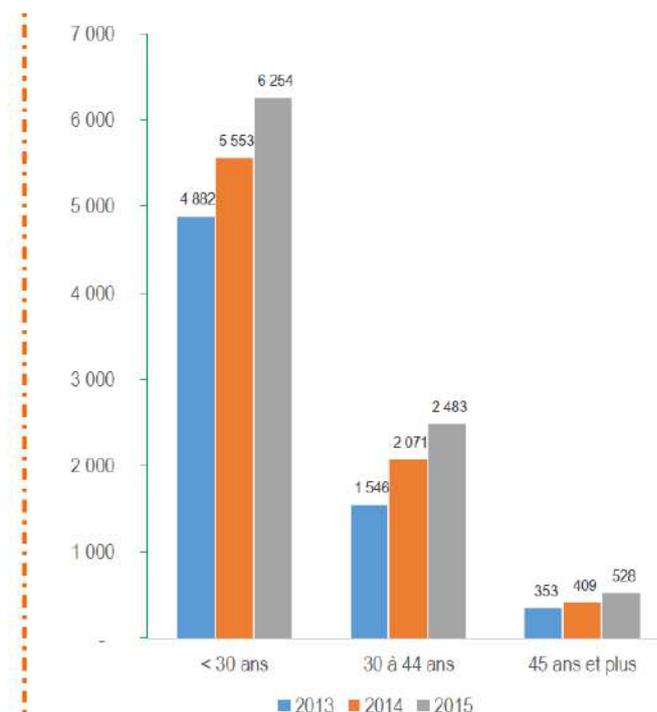
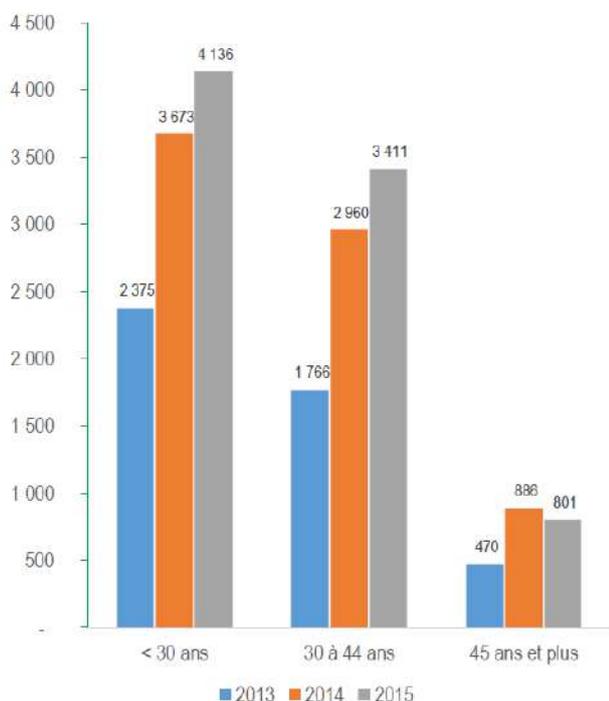


Source : AFB - Traitement BIPE

La structure par âge des embauchés marque la recherche de profils différents : majoritairement des jeunes chez les techniciens, des 25-44 ans chez les cadres

Répartition des embauches de cadres par classe d'âge selon la catégorie professionnelle

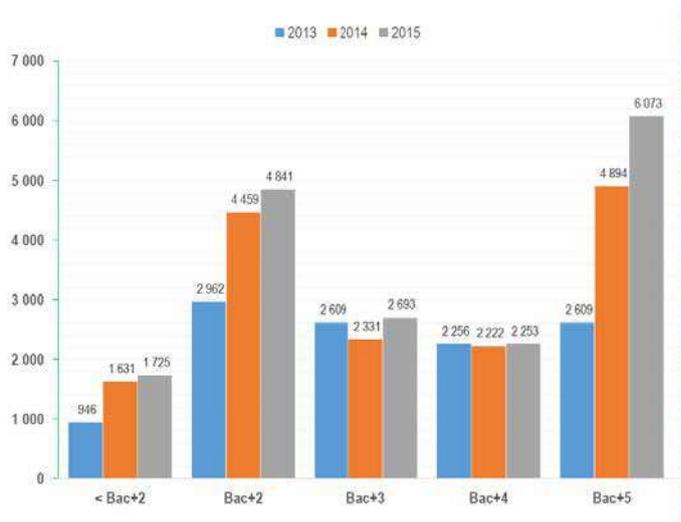
Répartition des embauches de techniciens par classe d'âge selon la catégorie professionnelle



Source : AFB - Traitement BIPE

Le renouvellement des Bac+5 est plus dynamique que les autres profils et est même majoritaire depuis deux ans : 34% des embauches en 2015. Les recrutements à Bac+4 restent nombreux.

Evolution d'embauches par diplômes sur le périmètre AFB



Source : AFB - Traitement BIPE



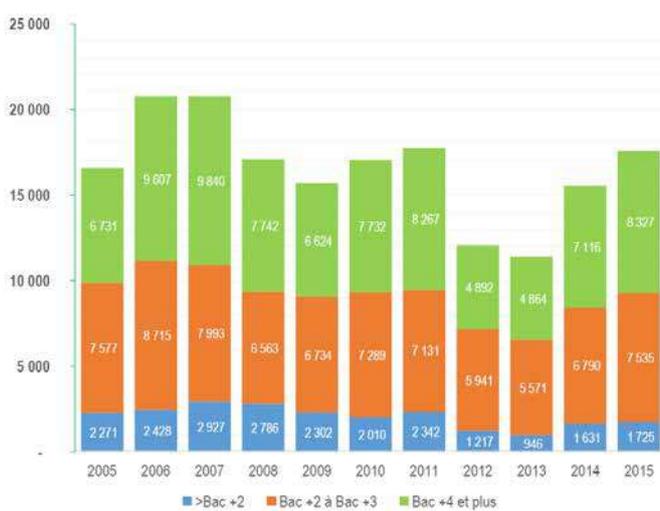
- Une élévation de niveau de diplôme s'observe depuis quelques années, ainsi une embauche sur 2 implique au moins un niveau de diplôme de Bac +4 et plus.

- La part des Bac +4 et plus dans les nouvelles embauches est passé de 40,6% en 2005 à 47,3% en 2015



En 2015 le recrutement de Bac+5 a retrouvé son niveau d'avant 2011, en passant par une période difficile de 2011-2012 ou les embauches ont été sensiblement réduites en banque

Evolution d'embauches par diplômes sur le périmètre AFB



Source : AFB - Traitement BIPE



- Une élévation de niveau de diplôme s'observe depuis quelques années, ainsi une embauche sur 2 implique au moins un niveau de diplôme de Bac +4 et plus.

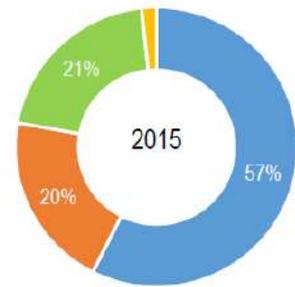
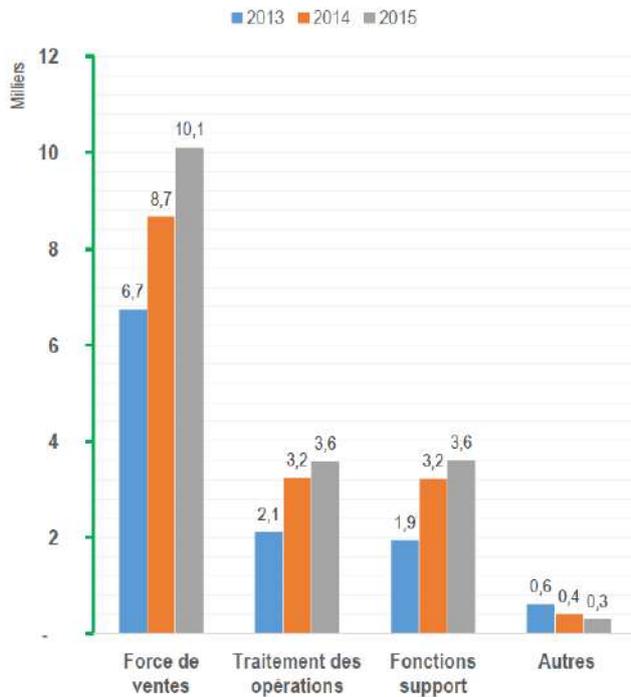
- La part des Bac +4 et plus dans les nouvelles embauches est passé de 40,6% en 2005 à 47,3% en 2015



Avec 57% des embauches en 2015, les métiers de vente restent les principaux pourvoyeurs d'emplois ; 1/4 des embauches portent sur le métier de chargé de clientèle particuliers

Répartition des embauches par famille de métiers

Embauches par famille de métiers



Force de ventes Traitement des opérations
Fonctions support Autres

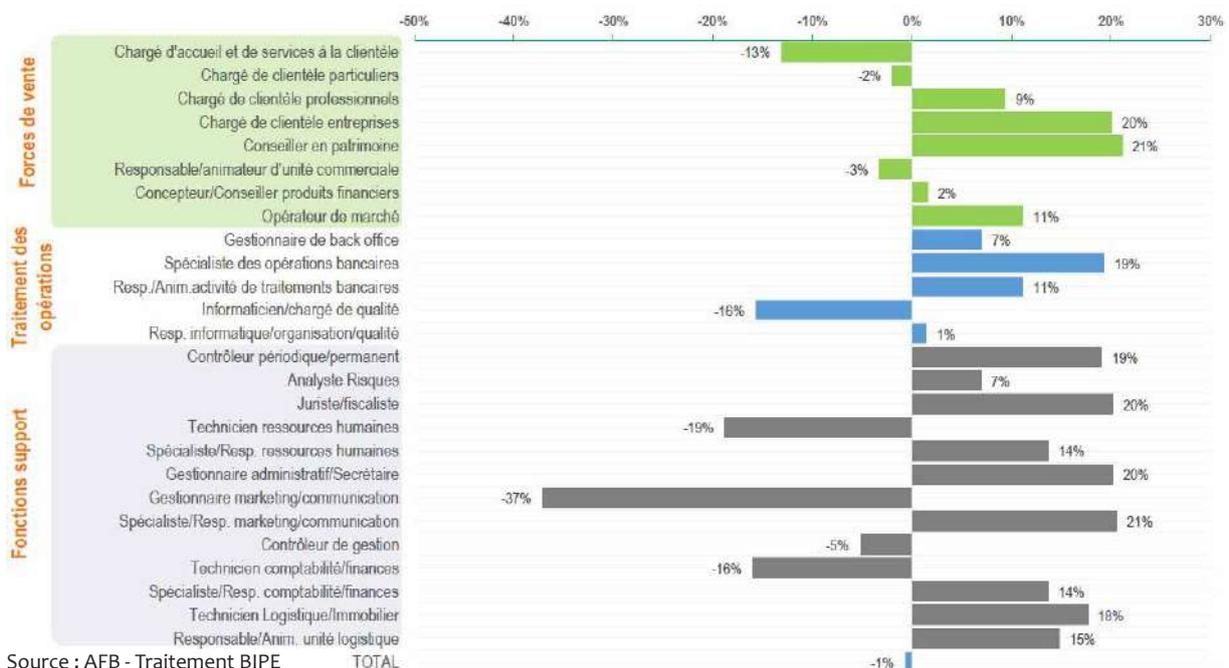
Source : AFB - Traitement BIPE

Famille de Forces de vente	2013	2014	2015	TCAM
TOP 5 des métiers à l'embauche				13-15
Chargé de clientèle particuliers	2 882	3 775	4 331	+22,8%
Chargé d'accueil	2 221	2 501	2 623	+8,7%
Chargé de clientèle professionnels	433	575	810	+36,8%
Conseiller en patrimoine	353	606	810	+51,5%
Chargé de clientèle entreprises	273	373	616	+50,2%

Spécialités en désuétude et en progression

Les conseillers en patrimoine et le chargé de clientèle entreprises progressent dans les recrutements, tandis que le chargé d'accueil diminuent. Les cadres experts remplacent les techniciens

Evolution des embauches par métiers, en taux de croissance annuelle moyen entre 2013 et 2015

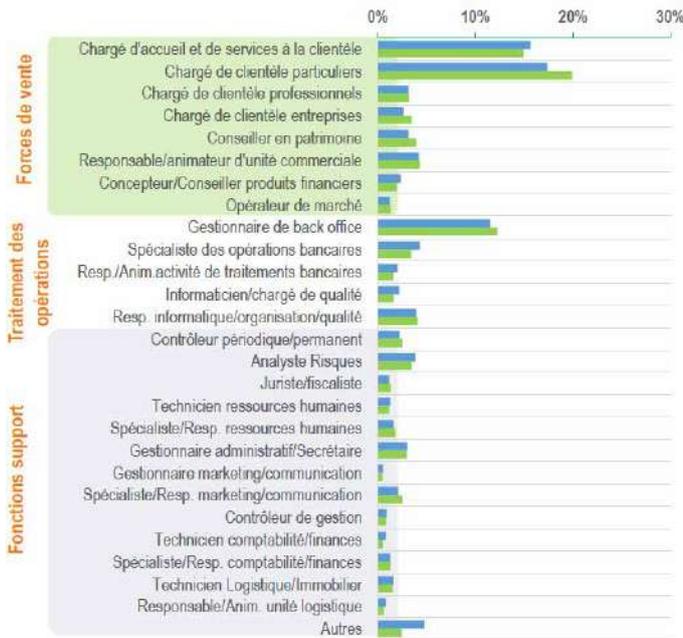


Source : AFB - Traitement BIPE



Les départs des chargés d'accueil et de services à la clientèle, ainsi que des chargés de clientèle particuliers ne sont pas ou peu remplacés, au profit d'une croissance des chargés de clientèle professionnels ou entreprises, des conseillers en patrimoine et des spécialistes des opérations bancaires

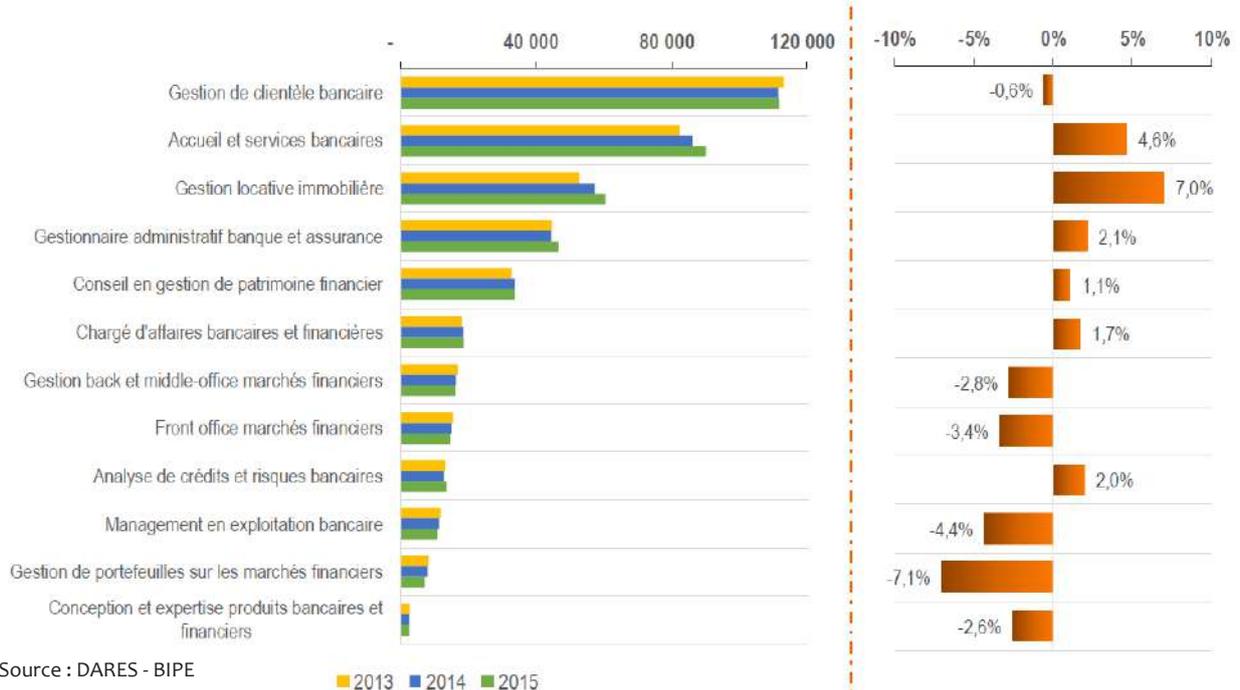
Répartition des départs par métiers entre 2013 et 2015



Source : AFB - Traitement BIPE

Les inscriptions de demandeurs d'emploi auprès du Pôle emploi concernent principalement les métiers de la gestion de clientèle bancaire et de chargé d'accueil, métiers en désuétude dans le secteur

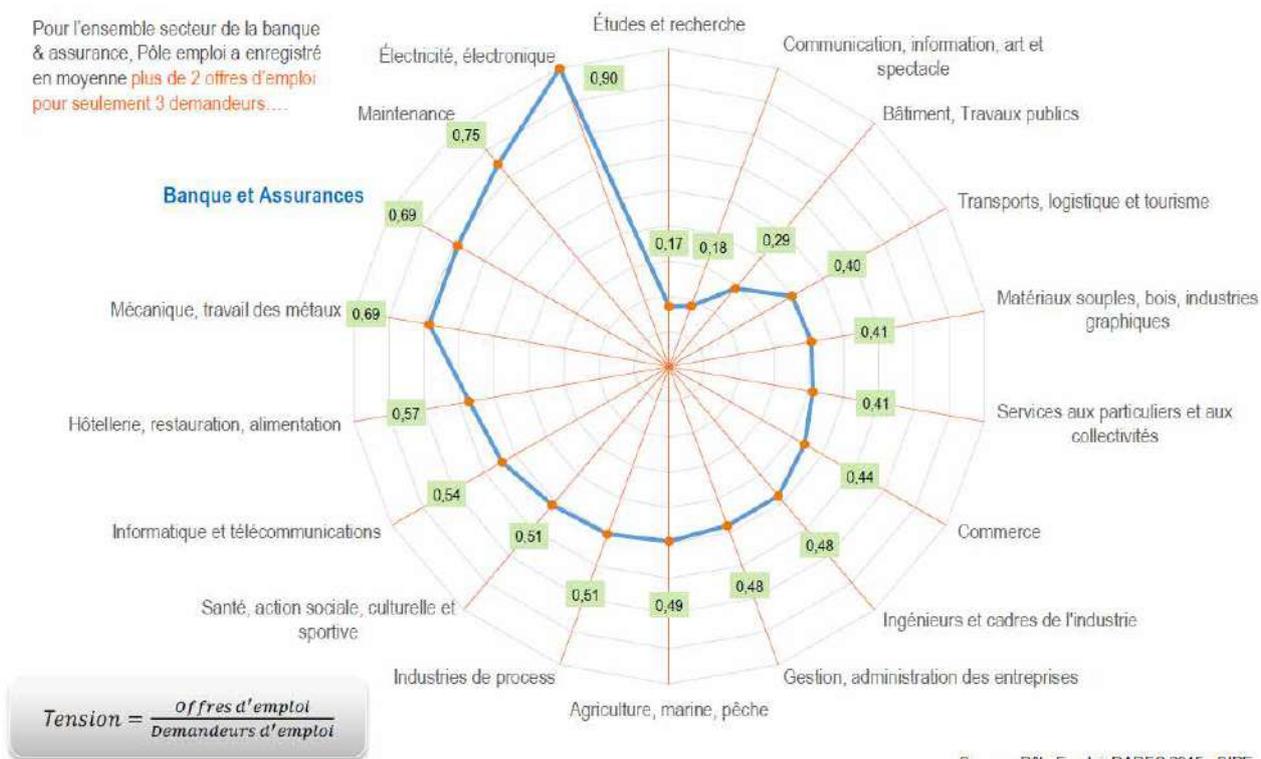
Demandeurs d'emplois inscrits au Pôle emploi TCAM entre 2013 et 2015



Source : DARES - BIPE

Le taux de tension comparativement élevé du secteur Banque & assurance traduit une relative désaffection des candidats soit pour le secteur, soit pour Pôle emploi comme canal de recrutement

Tension sur le marché du travail par 18 domaines professionnels de Pôle emploi en 2015

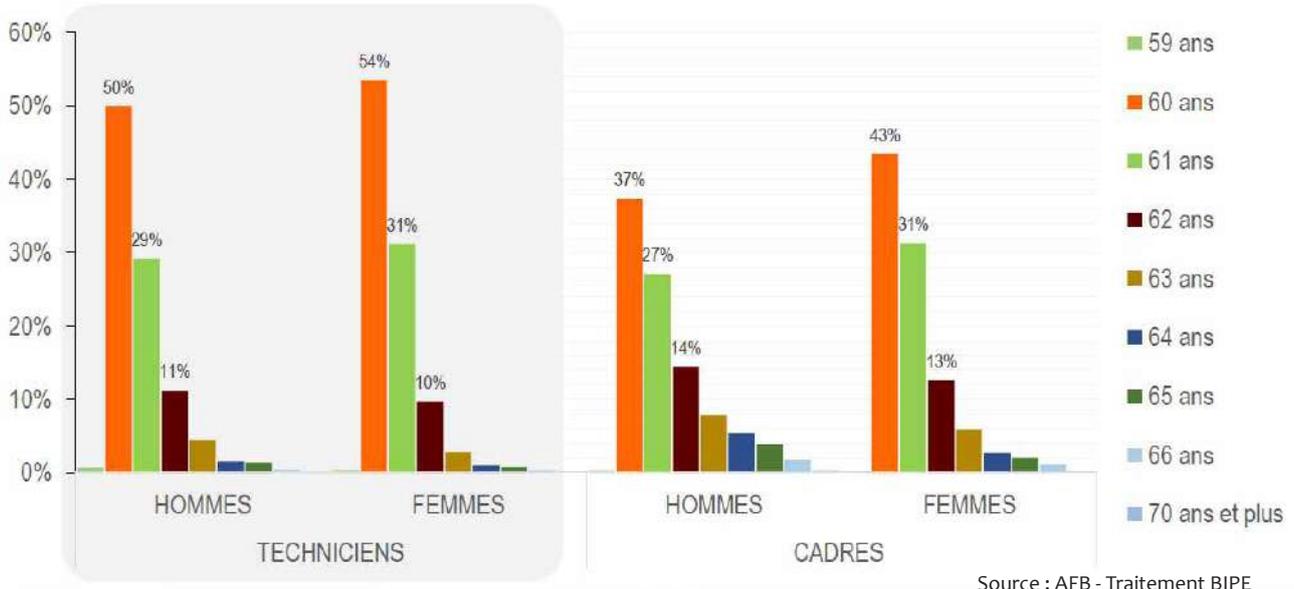




Quelles marges de manœuvre à 5-10 ans via les départs à la retraite ?

Le départ à la retraite des cadres s'étale sur une longue période comparé aux techniciens. Quelque soit le statut, les femmes partent en retraite généralement plus tôt que les hommes

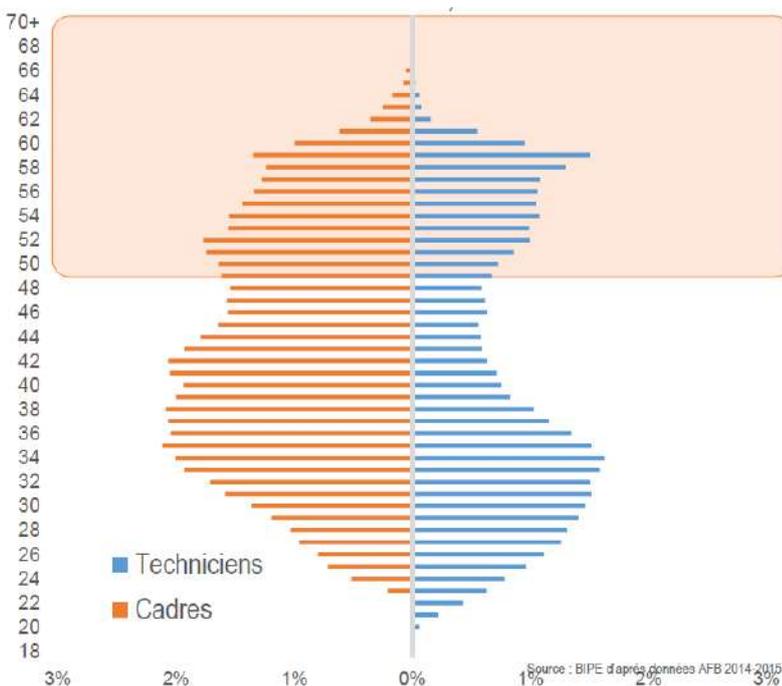
Structure de l'âge de départ à la retraite des CDI en fonction du statut, du sexe (données moyenne entre 2014-2015)



- Statuts et sexes structurent l'âge de départ à la retraite
 - > A 62 ans, 94% des techniciens sont déjà partis en retraite. Il faut attendre 64 ans pour atteindre 94% des départs en retraite chez les cadres

Bien qu'en 2015, il y ait plus de techniciens qui partent en retraite aujourd'hui dans les 10 prochaines années ce seront les cadres qui seront les plus concernés

Répartition de l'effectif par statut en 2015



Cadres dans la banque en 2015:

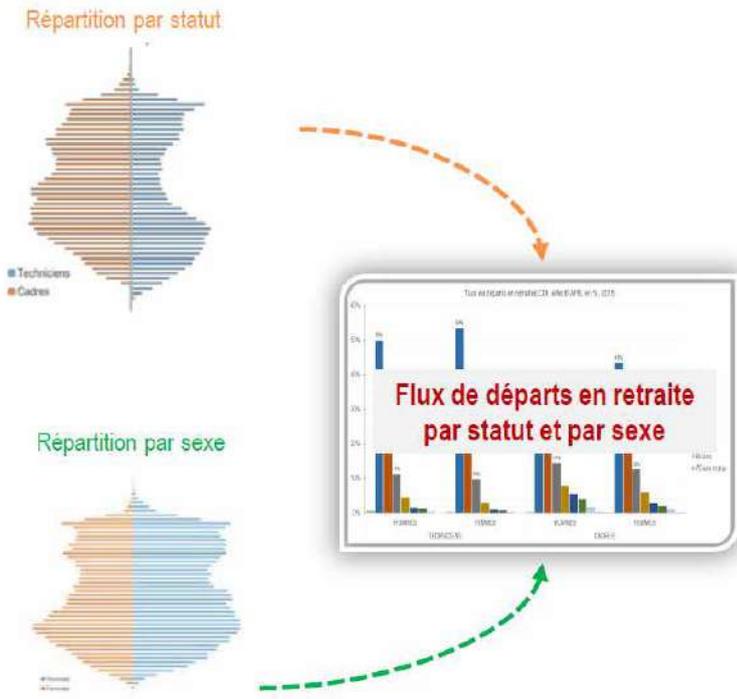
- Effectif total : 119 455, soit 59%
- +50 ans : 31 712, soit 26% des cadres

La population des techniciens du secteur bancaire est en net déséquilibre par rapport à celle des cadres : les 35-50 ans ne représentent que 30% chez les techniciens contre 47% chez les cadres sur la base des chiffres de 2015.

Techniciens dans la banque en 2015:

- Effectif total : 81 646, soit 41%
- +50 ans : 23 635, soit 29% des techniciens

La simulation du BIPE donne des éléments de cadrage sur les départs en retraite à horizon 2025



La simulation a pour objectif de donner les premiers éléments de cadrage sur l'évolution des départs à la retraite d'ici 2025.

Le BIPE prend en compte:

- ✓ La répartition des effectifs et des départs en retraite par statut et par sexe
- ✓ Le recul de l'âge de départ à la retraite selon le calendrier de la réforme en cours

Hypothèses de la simulation du BIPE:

1. La simulation est faite sur l'effectif de 2015.
2. Zéro recrutement des salariés de plus de 45 ans.
3. La structure de départs par âge sur données historiques 2014-2015 est maintenue constante sur toute la période de projection.

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

Départs sans recul de l'âge = l'effet structure démographique
(Données en moyenne annuelle)



16 000 départs + 19 500 départs + 20 000 départs

Départs avec recul de l'âge = l'effet REFORME
(Données en moyenne annuelle)



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

-2 600 en 10 ans

Source : BIPE d'après AFB

Annexe 7. Protocole résultats de l'enquête auprès des réseaux

Les résultats de l'enquête



200
répondants

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

Objectif

L'enquête a été réalisée auprès du management des établissements adhérents à l'Observatoire AFB pour impliquer largement les établissements et étayer les recommandations.

Les fonctions ciblées :

- Management commercial, fonction support, opération
- Direction centrale
- Direction régionale
- Direction de groupe d'agences

Mise en œuvre de l'enquête

Le questionnaire a été conçu et analysé par le BIPE, avec échanges et validation par le comité pilote et les établissements bancaires.

22

BIPE

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



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

Responsable de l'Observatoire
Béatrice Layan
blayan@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29



Observatoire métiers banque