SYNTHESE

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 ?

L'Observatoire des métiers de la banque a souhaité réaliser une mission prospective relative à la banque de demain à horizon 2020-2025 permettant d'anticiper les besoins en emplois et en compétences à 5-10 ans. Le projet a été confié au cabinet de conseil BIPE, il 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.

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 . La mission a été menée de manière participative avec les établissements et les partenaires sociaux afin de croiser les points de vue et les expertises et de progresser collectivement, avec méthode, jusqu'aux enseignements.

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 vision des transformations en cours et des 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.

Enseignements clés

Un secteur bancaire en grande transformation

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, concurrences. 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 macroéconomique 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 GAFA 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, coopétition 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.