



Observatoire des métiers  
de la banque

# Transformation de la fonction Finance

topics

- Novembre 2020 -



La présente étude "**Transformation de la fonction Finance**" a été menée à la demande de l'Observatoire des Métiers de la Banque : elle traite de la transformation des métiers Finance dans les établissements bancaires français, à l'horizon 2025.

Ces travaux complètent et précisent les études précédentes et permettent de faire **un focus spécifique sur une "Fonction support" aux enjeux forts**. Par souci de cohérence et de simplicité, seront reprises ici les cartographies et thématiques déjà élaborées et documentées par l'Observatoire.

Topics, mandaté sur cette étude, a combiné des **analyses quantitatives, qualitatives**, des entretiens avec les directions financières/RH de la Banque. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc sur leurs témoignages et leurs retours d'expérience. Le contexte très particulier du confinement au printemps 2020 a parfois limité la disponibilité des interlocuteurs, mais pour l'essentiel la plupart des acteurs ont répondu présents à nos sollicitations et nous les en remercions que plus vivement : à la fois l'équipe de l'Observatoire en charge du projet et les interlocuteurs ayant participé - issus des principaux groupes bancaires.

Auteurs du rapport :  
Topics / Marc Verspyck - Bruno Mettling  
Octobre 2020



## Introduction - p. 7

### 1. Présentation des métiers Finance - p. 15

(contrôle de gestion/comptabilité)

- A. Chiffres clefs et panorama général
- B. Description des métiers
- C. Organisations : réalité et perception
- D. Enjeux des plans de transformation

### 2. Des métiers en mutation - p. 33

- A. Le technologie au cœur des tendances récentes
- B. Focus sur la gestion des données
- C. Mutualisation et nouvelles organisations
- D. Vers de nouvelles exigences externes et internes

### 3. La conduite de la transformation - p. 49

- A. Des pratiques diverses en matière de pilotage de la transformation
- B. Comment animer, mesurer et communiquer ?
- C. Attractivité et compétences

### 4. Et demain ? - p. 57

- A. Enjeux organisationnels, économiques et réglementaires
- B. L'avenir des métiers finance : volumétrie et compétences
- C. Préparer la Finance de demain

## Synthèse - p. 71

## Glossaire - p. 75



# Introduction

Cette étude a été préparée dans le cadre de l'Observatoire des Métiers de la Banque. Elle s'inscrit dans la continuité d'études métiers qui ont pour objet de cerner les pratiques actuelles et de préfigurer des tendances des prochaines années.

L'Observatoire des métiers de la Banque est un organisme paritaire qui s'attache à diffuser des informations factuelles sur les métiers de la banque (statistiques, analyse métiers), à réaliser des études thématiques et prospectives pour aider les praticiens et les fonctions RH des établissements adhérents.

# Un business model en constante évolution

Le business model des banques en France fait l'objet de nombreux articles et est au cœur des discussions tenues par les parties prenantes (conseils d'administration, instances de représentation du personnel, AFB...).

Si des débats existent sur les évolutions à favoriser selon les orientations stratégiques de chaque établissement, **un consensus se dégage autour d'un besoin d'adaptation rapide et d'une nécessité de partage avec les collaborateurs des banques.** Sans doute encore marquée par les conséquences de la crise financière de 2009, la filière bancaire a récemment été sollicitée de manière soudaine lors de la crise du Covid 19 – et a su démontrer une agilité et une rapidité d'intervention dans l'octroi de prêts garantis aux entreprises (PGE) dont beaucoup d'observateurs doutaient (la clôture comptable de fin mars 2020 aurait été pour

certain établissements remarquablement fluide!). Au-delà des changements dans le contexte général dont nous reparlerons (réglementation, émergence de nouveaux acteurs, modification des comportements des particuliers...), la question de l'évolution des métiers est bien entendu totalement imbriquée dans toutes ces considérations : compétences, automatisation, organisation du travail, diffusion de la conformité à tout niveau...

On peut dès lors considérer qu'il s'agit d'un moment propice pour étudier en détail les enjeux de la fonction Finance dans les établissements bancaires français.



# Des mutations multiples

Pour brosser un panorama général des mutations qui conditionnent les évolutions actuelles et forcent les acteurs à s'adapter au plus vite, on peut noter plusieurs tendances.

## Relation au travail

Les nouvelles générations qui arrivent sur le monde du travail – et qui sont également des consommateurs exigeants – apportent **une attention forte et nouvelle sur le sens de leur engagement professionnel et la raison d'être de l'entreprise** dans laquelle elles travaillent ou voudront travailler. Cette émergence du "sens" ne doit pas être sous-estimée et concerne tous les métiers : elle modifie l'attractivité de certains secteurs, de certaines entreprises et de certains métiers. Le métier financier doit pouvoir y répondre.

En complément, de nouvelles attentes en matière managériale sont désormais diffusées : il est question de **davantage d'horizontalité/moins de hiérarchie** et d'un accompagnement qui ne soit pas uniquement construit sur des objectifs chiffrés revus une fois par an. Ce sujet ne s'adresse évidemment pas uniquement aux forces commerciales ou à des populations plus exposées à la concurrence des start-ups, mais bien à l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, **les parcours professionnels sont à penser différemment**. C'est déjà le cas pour beaucoup de banques, qui mettent utilement à profit la variété des métiers et la logique de "groupe" pour des mobilités qui vont au-delà d'un établissement.

Bien entendu, il s'agit d'aller plus loin. Nous observerons comment les directions comptables et du contrôle de gestion préparent les métiers de demain et les enjeux RH associés.

---

### Quel impact Covid ?

*Si les changements sociétaux sont partagés – et largement évoqués dans les études récentes de l'Observatoire – les enjeux relatifs au mode de travail ont pris une place absolument prépondérante lors de la crise Covid 19, permettant de faire apparaître les forces et les faiblesses de chaque organisation. Nous avons pu constater une très forte mobilisation et réactivité des équipes Finance dans ce contexte, mais qui appelle des questions sur la suite : organisation et télétravail ; hiérarchies remises en cause ; besoin de lancer des groupes projets avec délai de préavis restreint. Il n'est pas question de suggérer des modes d'organisation en période de crise et post-crise, mais bien de connaître l'état des lieux pour apprécier une capacité d'adaptation qui risque d'être sollicitée lors de circonstances imprévues.*

---



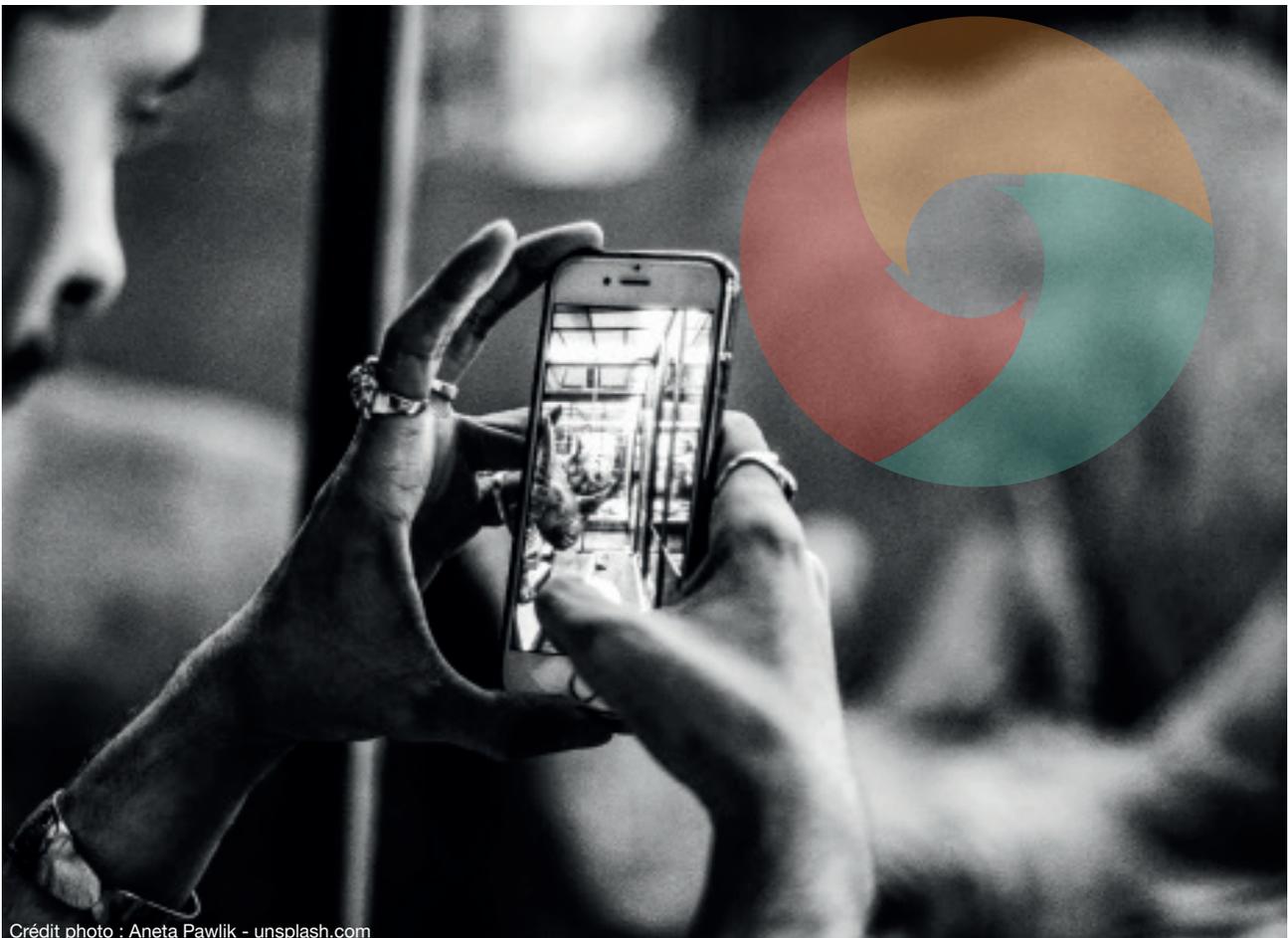
Credit photo : Nikita Kachanosky - unsplash.com

## Transformation digitale

S'agissant de l'impact du Digital, des efforts considérables sont déployés dans la partie front-line et dans les outils servant aux collaborateurs les plus exposés à la clientèle. Il y a lieu de regarder en détail les nouveaux modules (montée de versions de systèmes de gestion intégrée du type SAP, interfaces de type PowerBI) qui forcent les organisations à repenser totalement ou partiellement leur processus de production (clôture comptable, diffusion de reportings remplacés par des tableaux de bord...). Un enjeu actuel majeur concerne l'accès à la donnée (fiable, partagée et en temps réel) – et ce volet fait partie des chantiers de transformation de toutes les directions financières, tous secteurs confondus. Le Digital pose les questions d'un mode de travail transverse, transparent et repensé : ici encore, la Banque est un environnement à comparer avec d'autres entreprises pour évaluer les meilleures pratiques.

## Gouvernance interne

S'agissant enfin du volet d'organisation de la finance et de ses liens avec les autres organisations, nous pouvons noter des problématiques différentes selon les établissements : au-delà des effets de taille et de centralisation/décentralisation, la question d'un fonctionnement en "silo" et du besoin de partager davantage des informations et des projets a été clairement exposée par les interviewés.



Crédit photo : Aneta Pawlik - unsplash.com

# Une fonction support, entre pragmatisme et discrétion

Comme c'est généralement le cas dans les services, dans les banques, la comptabilité et le contrôle de gestion ne sont pas, le plus souvent, des fonctions valorisées ni mises en avant par la Direction Générale. Il n'y a pas lieu de remettre en cause les choix et les structures des établissements, mais la Finance est trop rarement associée à des parcours professionnels élaborés, à des points de passage "nobles", comme l'inspection ou le réseau.

**Une fonction support est avant tout garante de sujets de conformité, de production et de mise à disposition d'éléments pour d'autres directions ; en ce sens, la notion de "client interne" se retrouve dans certaines organisations, certaines entreprises.**

Est-ce le cas dans le monde bancaire? Il est possible qu'au rythme de plans de réduction de moyens généraux et de crises récentes à gérer, cet aspect ait été mis de côté.

L'évolution quantitative qui ressort des éléments de cette étude (effectifs, tendance, entretiens) démontre **une légère progression des équipes Finance** : si elles ont contribué à la réduction des effectifs au cours des dernières années - moins en proportion que le réseau - elles se positionnent dans une volumétrie attendue stable. Ce qui ne signifie pas l'absence de changements : répartition des métiers différente, compétences en évolution, recherche de productivité. Ce pragmatisme dans l'approche est partagé par les établissements interrogés, dont la stratégie à cet égard n'est pas très différente. Mais se posent des questions essentielles du chemin à parcourir pour remplir la feuille de route. Pour le directeur financier, mais

également pour chacune de ses équipes, se pose la question de savoir **"comment absorber toujours plus de volume à charge constante?"**.

---

En termes d'évolution métier, les changements technologiques ont un rôle important, mais qui – à ce stade – n'emportent pas de rupture dans les grands équilibres (dimensionnement des équipes).

---

D'une part, on observe que **l'automatisation a pris une ampleur considérable**, mais davantage dans les métiers de back-office (organisés sous forme de tâches répétitives et normalisées, qu'on peut retrouver dans d'autres industries) et de manière plus mesurée en Comptabilité, Contrôle de Gestion et Contrôle réglementaire. Ceci explique que **les besoins en effectifs ne devraient pas évoluer significativement à court terme pour le volet production** : le volume croissant des demandes étant absorbé par les gains de productivité ; a contrario, les évolutions de la réglementation rendant les automatisations moins aisées. Pour autant, un point de vigilance porte sur une phase plus développée des outils (IA, Blockchain) qui à moyen/long-terme dégagerait de manière bien plus significative du temps.

S'agissant de la data, l'attention des directions financières porte légitimement sur les compétences nouvelles qu'il faut constituer pour la manipuler (collecter, ordonner, qualifier...) et sur les enjeux de transversalité associés : partager la donnée induit de travailler

de manière bien différente. Le point qui en découle sera aussi une hybridation des métiers et des compétences : IT/Expert Finance. Comment, au demeurant, "senioriser" les collaborateurs et diversifier les cursus ?

## Accroissement de la réglementation et de la charge de travail induite

**Autre point qui fait l'objet de remontées fréquentes : comment absorber toujours plus de volume à charge constante, en n'étant pas toujours prescripteur des demandes ?**

Des exemples illustreront la volumétrie et les conséquences pour les collaborateurs des banques. Cette tendance donne également lieu à des besoins de recruter des profils sur des sujets qui sont parfois ardues et jugés peu attractifs ; elle pousse les Directions Générales des banques à aligner les reportings internes sur des indicateurs externes.

C'est enfin une occasion de s'approprier certains sujets : ne pas être dans une posture "passive" (production de rapports) mais d'utiliser les données et les thèmes proposés pour améliorer la performance et donner un sens aux équipes (nouveaux thèmes suivis

comme l'impact climatique, les PGE, les prêts habitat...). Autant de leviers dans les mains des managers financiers et leurs équipes.

Les métiers Finance évoluent enfin dans des registres organisationnels. Mais s'assure-t-on que les collaborateurs sont tous bien engagés dans les chantiers de transformation ?

Dans de nombreux établissements, les exercices de GPEC posent les bonnes questions : certains besoins peuvent décroître pour des métiers qui sont supportés par des centres de services partagés ; mais d'autres se créent : il sera beaucoup question de compétences, de profils de recrutement et de gestion du changement.

## Hybridation des métiers et des compétences

Comme l'indique une directrice de l'information comptable et réglementaire :

« Là où un comptable faisant des contrôles manuels, on peut le remplacer par des contrôles automatiques ; mais data analyst, référent qualité de données... ce sont de nouveaux jobs. »

En ce sens, la vision schumpéterienne (destruction

créatrice) s'applique aussi dans ces circonstances.

Les métiers de la Finance évoluent dans des directions qui ne sont pas toujours les continuations linéaires des tendances passées – **comme les modifications réglementaires ou les regroupements d'établissement peuvent l'illustrer.**

# Référentiel et méthodologie

## Référentiel OMB

L'OMB a développé des fiches métiers qui reprennent les principaux métiers du monde bancaire, par "famille".

## Méthodologie

Compte-tenu d'une population finalement peu nombreuse et pas nécessairement suivie en filière au niveau de chaque grand groupe, l'aspect d'analyse quantitative poussée n'a pas été retenu par l'Observatoire (OMB), en accord avec Topics. En revanche les données collectées annuellement par l'OMB seront bien entendu exploitées – ainsi que des éléments ponctuels venus de divers établissements, dont les noms ne figurent pas pour préserver la confidentialité de certaines données.

C'est pourquoi l'attention a été portée sur **des entretiens qualitatifs, auprès de différents managers des banques**. Ces entretiens ont été structurés autour d'un guide et de thèmes sur lesquels chaque interlocuteur avait vocation à s'exprimer. Il a été convenu que le périmètre allait se concentrer sur les fonctions finance *i.e.* "**Technicien comptabilité / finances**", "**Spécialiste / responsable comptabilité / finances**" et "**Contrôleur de gestion**". Selon les établissements les termes ne recouvrent pas les mêmes métiers ; au cours du rapport nous ferons part des différences principales que nous avons pu noter.

**Un point important porte sur le périmètre :** comme dans de nombreuses études précédentes de l'OMB, les données chiffrées sont relatives aux collaborateurs rattachés à la convention collective de l'Association française des banques (AFB).

Ceci signifie que des salariés de filiale d'affacturage, de financement immobilier ou de Crédit consommation ne sont pas couverts. Il nous semble que les études à venir doivent trouver une manière de contourner cette limite, particulièrement pour traiter les sujets de **mutualisation de moyens**, de **parcours professionnels** et de **benchmark**.

Nos interlocuteurs ont évoqué le cadre économique et social dans lesquels les établissements évoluent, notamment les GPEC sur les fonctions support.

Il n'est pas approprié de porter un jugement sur les GPEC - qui sont intrinsèquement liées à l'histoire, à une stratégie et aux moyens recommandés pour cela – mais de rappeler que les GPEC (ou leur terme plus moderne de "strategic workforce planning") sont indispensables pour objectiver des adéquations besoins / ressources et pour déployer une politique RH des métiers Finance. S'agissant de la temporalité, les managers interrogés reconnaissent la difficulté de se projeter à 5 ans.

La GPEC a repris de l'importance, mais presque davantage pour travailler le profil des collaborateurs de la Finance que pour des projections de besoins en ETP. Rares sont les directions qui se fixent des échéances très précises pour des livrables ou des nouvelles versions de progiciels : elles fonctionnent comme les autres directions, en mode plus réactif et en s'adaptant à des besoins régulièrement renouvelés.



# 1. Présentation des métiers Finance

(contrôle de gestion/comptabilité)

Pour beaucoup de praticiens, les métiers de "Finance" dans les établissements bancaires couvrent un champ plus large que celui de cette étude : on peut penser aux trésoriers, aux auditeurs internes, aux analystes crédit, etc. Le champ retenu ici est certainement étroit et a fait l'objet de discussions au sein de l'OMB. Son mérite est d'être extrêmement clair et entièrement commun à tous les établissements (contrairement aux autres métiers Finance "connexes") : à ce titre, les entretiens menés et les éléments de diagnostic sont cohérents et utilisables sans guère de précautions sur d'éventuels effets de périmètre ou de dénomination.

# A Chiffres clefs et panorama général

La convention collective AFB sert de support à un ensemble large et historique d'établissements ; c'est le socle repère qui fixe le périmètre des études. Dans ce cadre, on dénombre 6 100 collaborateurs Finance-Comptabilité dans la banque en France, plus précisément :

**6 100**  
COLLABORATEURS  
Finance-Comptabilité  
dans la banque en France

	Effectifs estimés au 31/12/2019 ▼	% total ▼
Contrôleur de gestion	1 770	0,9
Technicien comptabilité/finances	1 090	0,6
Spécialiste/responsable comptabilité/finances	3 240	1,7
<b>Ensemble des 3 métiers étudiés</b>	<b>6 100</b>	<b>3,2</b>
Ensemble des métiers	191 600	100

**Il est important de mesurer les effectifs des métiers finance au regard des effectifs globaux du secteur.**

Sur la base des chiffres publiés par la Fédération bancaire française en 2020, les effectifs du secteur bancaire s'érodent légèrement entre 2011 et 2019, passant de 382 600 à 360 000, soit une diminution de moins 1 % chaque année depuis 2011.

Aujourd'hui, les salariés des banques représentent 1,8 % de l'emploi salarié en France.

**En extrapolant ce chiffre à l'ensemble du secteur bancaire, qui comprend 360 000 collaborateurs salariés, la fonction Finance dans la Banque comprend environ 11 550 professionnels de la Finance : le poids des effectifs de la fonction Finance représente 3,2 % de l'effectif total.**

Dans un contexte où les banques françaises ont réduit progressivement leurs effectifs, la fonction Finance a connu une très légère progression ; ce constat est en réalité plus contrasté. 🗨️ *Nous avons décliné au plan*

*opérationnel les grands principes du groupe : empowerment (délégation de responsabilité), mobilité, et frugalité.* 🗨️ rappelle un cadre bancaire. Il y a donc eu des réductions d'effectifs dans certains départements, compensés par des besoins pourvus dans d'autres directions. Cette tendance semble se confirmer dans la plupart des établissements et démontre le pragmatisme des directions financières, confrontées à une double injonction : réduire les coûts et assurer la conformité propre à sa mission.

## Principales évolutions depuis 2014

*Légère croissance des effectifs, qui sont passés de 5 760 à 6 100 : une hausse de + 6%, quand la population globale couverte par l'AFB a décliné d'un peu plus de 4 % ;*

*Les effectifs de la fonction Finance représentent environ 3,2 % de la population bancaire totale en France (contre 2,9 % en 2014). Légère augmentation de la proportion des cadres, qui sont passés de 84 à 89 % ;*

*Moindre part des femmes : 48 % en 2019 vs 55 % en 2014*

*Une pyramide des âges qui évolue lentement, la part des plus de 55 ans représentant environ 16 % en 2019 (13% en 2014) des effectifs concernés.*

# B Description des métiers

Au global, on peut mesurer qu'il s'agit de fonctions assurées avec un haut degré de qualification : 89 % des collaborateurs Finance sont cadres.

Les recrutements sur les trois dernières années reflètent la recherche de compétences toujours plus soutenues, avec des profils Bac +5 en très large majorité :

Part des recrutements Bac + 5 sur les 3 dernières années



La fonction Finance des banques est donc hautement qualifiée, renvoyant à une expertise de plus en plus élevée et à une croissance des exigences vis-à-vis de la fonction, notamment dans ses relations avec le management intermédiaire et supérieur.

Certains praticiens évoquent le sujet de la formation initiale avec leur Direction des ressources humaines : un niveau élevé de formation est bien entendu une garantie sur une bonne compréhension des enjeux, sur la capacité d'analyse et un bon niveau d'anglais. En ce sens, *« Les profils Bac+2 sont dans le réseau. »* déclare un responsable, expliquant que les profils Bac+2 en Finance sont partis à la retraite et sont remplacés par des profils différents.

Pour autant ; certains animent donc une réflexion pour **revenir à des recrutements plus équilibrés** : pas unique-

ment des Bac+4/5, mais aussi des Bac+2 avec un cursus et un accompagnement qui permettent de "senioriser" au fur et à mesure le collaborateur - ceci pour des métiers moins exposés. L'autre avantage que certains RH voient, porte sur **un déroulement de carrière plus équilibré** : de nombreux jeunes diplômés sont vite "frustrés" (au bout de 2 ans) et il est difficile pour la banque de maintenir leur motivation et de les conserver dans les effectifs.

Sera traité ultérieurement le concept d'hybridation, ou de doubles-compétences : les cursus qui apportent les expertises finance à un profil ingénieur/Informaticien sont très appréciés. Sur le sujet du recrutement (recruter les meilleurs, disposer des enveloppes budgétaires), une responsable de comptabilité d'un groupe bancaire rappelle qu'elle a besoin du soutien de sa Direction Générale et qu'à ce titre *« Il faut se faire entendre, se faire connaître. À nous de le faire. »*

## Profil type du collaborateur Finance au sein des banques (données OMB)

48 % de femmes, essentiellement dans les effectifs Techniciens Comptabilité-Finances.

Moyenne d'âge : un peu moins de 43 ans (42,6 précisément) soit un peu plus âgés que la population bancaire globale – essentiellement dans les effectifs Techniciens Comptabilité-Finances.

Ancienneté moyenne : 13 ans au sein de leur entreprise, un peu moins élevé que la moyenne de l'ensemble des métiers (14,8 ans).

# La comptabilité de banque : un métier clairement identifié...



Le métier de comptable est bien défini dans les organisations – et dans la Banque en particulier.

Si d'autres métiers peuvent avoir des contours plus ou moins distincts selon les modes d'organisation, l'histoire et le contexte de l'entreprise, la profession de comptable est construite autour de la production d'états normés et en est le garant.

# ...mais qui reste en retrait

Traditionnellement les responsabilités s'articulent autour de :

## La préparation des états comptables

La direction comptable est en charge de la gestion comptable et administrative de la banque. À ce titre, elle enregistre, suivant les normes préconisées par l'État / les normateurs, chaque mouvement financier réalisé par une banque.

Pour cela, il lui faut :

- **Vérifier au quotidien l'exactitude des traitements** et mettre en place les schémas de traitement.
- **Valider** les factures et contrats.
- **Assurer les relations** avec les fournisseurs et les différentes directions.
- **Participer à l'imputation comptable et analytique des factures** et au calcul des charges à payer ou produits à recevoir (cut off ou travaux de clôture trimestrielle).
- **Organiser la transmission des informations** nécessaires aux dépréciations.
- **Analyser la cohérence des informations comptables**, résoudre les exceptions et les anomalies.
- **Effectuer les ajustements** comptables.

## La production des états comptables

À l'issue des opérations dûment enregistrées, il/elle doit être en mesure d'établir les états financiers de l'établissement. De manière plus complète, la production consistera en :

- **Produire les états comptables** du secteur confié.
- **Piloter et participer à la production des documents annuels de synthèse** (bilan, compte de résultat, compte d'exploitation, état du patrimoine de l'entreprise).
- **Réaliser des analyses comptables ou de gestion** à la demande des différentes directions ; trésorerie, ratios de solvabilité ou de trésorerie, coût du risque.
- **Assurer et valider la production des reportings** comptables et réglementaires.
- **Veiller à intégrer les évolutions réglementaires** dans les reportings via les systèmes informatiques de la banque.
- **Participer aux états fiscaux** : produire et contrôler les déclarations fiscales (TVA, déclaration européenne de services, coefficient de déduction de TVA, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, déclaration annuelle de résultats...), participer à l'arrêté comptable (mensuel ou trimestriel) sous l'angle fiscal et préparer les justificatifs dans le cadre des contrôles fiscaux.

- Spécifiquement, les équipes de consolidation comptables seront en charge de **produire les comptes consolidés, les annexes ainsi que tous les documents publiés sur les sites de communication financière**

## Garant de l'application des normes

---

**La direction comptable est également en première ligne s'agissant des normes et principes comptables.**

Sur ce point, les comptables doivent s'organiser afin de :

- **Superviser la bonne application des normes comptables**, en tenant à disposition de tous les collaborateurs la documentation correspondante
- **Effectuer une veille réglementaire** pour une meilleure compréhension des normes *IFRS* et, le cas échéant, faire évoluer les principes comptables en conformité avec la réglementation.
- **Mettre en place des procédures de contrôle** pour pouvoir rectifier à temps les anomalies et effectuer les ajustements éventuels

Autres tâches, dont

## **Maîtrise d'ouvrage comptable** et impact sur le back-office

---

Il s'agit ici de :

- **Organiser et piloter la remontée des informations comptables** depuis les systèmes de gestion du back-office vers les outils comptables.
- S'assurer que les paramétrages comptables de ces systèmes respectent **les normes françaises et IFRS.**
- **Conseiller les chefs de projets informatiques** dans l'application des normes et de leurs évolutions.

Au global, le comptable contribue à **isoler et identifier les performances financières de la banque**, grâce aux états financiers, aux reportings et aux tableaux de bord qui alimenteront les autres fonctions financières de l'établissement bancaire ainsi que la Direction Générale.

Grâce à son travail, il/elle permet aux dirigeants d'avoir un aperçu de la santé financière de la banque et d'obtenir une meilleure visibilité de son patrimoine.

Parmi les évolutions majeures depuis ces dernières années :

## Réorganisations et mutualisation de services

**Les banques ont modifié une partie des environnements de travail des directions comptables.** Selon le cas, des regroupements ont eu lieu (exemple : comptabilité fournisseur et service "notes de frais"). Ils se sont organisés aux fins de mutualisation de moyens, de productivité et de processus convergents. Certaines mises en place ont été plus difficiles que d'autres.

Au global, les services comptables s'inscrivent encore davantage dans une logique de "production" : ceci peut créer effectivement des éléments positifs et mesurables (délai de traitement d'une facture, délai de règlement, productivité *i.e.* facture/agent, etc.), mais cette appellation – souvent revendiquée (👉 *Nous sommes des producteurs d'états financiers* 👈) dessert sans doute le métier. D'ailleurs certaines se sont renommées, en insérant la notion d'"information" dans le libellé.

### IMPACT MÉTIER :

**S'adapter à des regroupements de directions, des outils communs et des demandes d'efficacité accrue.**

## Augmentation des exigences réglementaires

Avec l'accroissement de reportings : les nouveaux états demandés par les régulateurs supposent que la comptabilité "primaire" (consolidation, gestion actif passif, ratios classiques de ROI et d'affectation analytique des fonds propres) puisse faire le lien avec la comptabilité réglementaire (analyse des reportings *FINREP / COREP*).

### IMPACT MÉTIER :

**Comme d'autres fonctions financières, la comptabilité n'est plus une entité qui produirait sans interagir ; elle se doit de partager, discuter et commenter des données qui ne sont plus des états financiers basiques (*French GAAP*), mais largement impactés. Les compétences et les attitudes sont au cœur de la transformation.**

## Mutation et évolution de métiers connexes

La Banque connaît ces dernières années l'émergence de directions qui se développent fortement (contrôle, conformité) et de métiers qui se déploient (analystes données).

La comptabilité peut sembler moins investie par les directeurs financiers, en termes de budgets et d'attention RH. Face à une population comptable que certains qualifient de "toujours dans la souffrance" pour tenir les délais et réconcilier des états, une forme de stabilité peut cacher des difficultés à venir qui seraient mal anticipées.

### IMPACT MÉTIER :

**Les comptables et leurs managers doivent sans doute être plus actifs dans la définition de l'architecture des systèmes et des process. La contrainte de temps est une grande frustration pour les équipes projets IT qui travaillent sur les nouveaux outils et les nouveaux process – qui n'ont souvent pas d'interlocuteurs avec de la disponibilité.**



# EN SYNTHÈSE

## La comptabilité dans les banques poursuit sa transformation.

Le comptable "rattrapait le coup", lorsqu'une information de gestion était erronée. Il lui faudra la corriger en amont, en ayant accès à davantage d'informations et en alignant les référentiels (pour supprimer le nombre de rapprochements). Cela présuppose l'industrialisation de la chaîne comptable. Toutefois, l'instabilité des normes nécessitera toujours une attention particulière.

À titre d'exemple, on peut noter que certains Directeurs Financiers (comme c'est le cas ailleurs que dans la Banque) vont demander à leur comptable de savoir aller plus vite, quitte à provisionner ou "arrondir des petits montants".

Enfin, face à des compétences pointues, se pose la question traditionnelle :



*Faut-il garder quelqu'un sur son poste, même sur une période longue, ou peut-on structurer des mobilités qui n'affecteraient pas le niveau d'expertise d'un secteur ?* ”

# Le contrôle de gestion en banque : une fonction support renouvelée



Le contrôle de gestion a pour rôle d'apporter à la Direction Générale l'ensemble des informations nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel de la banque : optimisation des ressources utilisées sous les différentes contraintes de rareté, de réglementation, et de concurrence pour développer l'organisation et maximiser son profit.

Concrètement, il traite de l'animation et le respect du cycle de pilotage de la performance au sein de la banque.

## Mesure de la performance

- **Le Contrôle de gestion mesure la performance actuelle**, en produisant des analyses et des reportings de gestion commerciaux, financiers et de suivi budgétaire.
- **Il travaille sur les projections** (reforecast) en fonction d'hypothèses de marché (croissance, marché de l'emploi, taux d'intérêts interbancaires, taux de change, etc.) et de déformation des coûts.

## Planification

- En coordination avec la Direction de la Stratégie, **il élabore le volet financier d'un plan à moyen terme**. Il étudie les objectifs fixés par les instances de gouvernance, propose des options stratégiques, relatives notamment à l'allocation des fonds propres et des ressources de manière dynamique.
- Pour rendre une performance possible et durable, **le Contrôle de Gestion travaille sur la maîtrise des coûts, la cohérence avec les indicateurs financiers** (ROE, ROI, EVA...) et toutes les options possibles – notamment en anticipant des modifications substantielles dans le business model et les conditions concurrentielles.

## Animation et exécution

- **Le Contrôle de gestion applique les orientations** (budgétaires, du plan) dans la marche de la banque (comité d'investissement, allocation de ressources, décisions d'embauche, validation de business plan ad hoc...) en coordination avec les "métiers" / Business Units.
- **Il dialogue avec les "métiers" / Business Units** pour évaluer leur performance et l'ajuster le cas échéant. Il peut proposer des actions de correction ou des mesures plus structurelles.
- **Il communique les objectifs** (quantitatifs et qualitatifs) qui servent à l'ensemble de l'établissement, aide à la communication interne et évalue la performance en temps réel du plan de marche de la banque.

# Les nouveautés majeures depuis ces dernières années

## Une fonction plus stratégique

**Le contrôle de gestion stratégique bancaire doit désormais travailler plus en amont des contraintes réglementaires** qui pèsent sur le bilan bancaire et/ou le compte de résultat. Il a pour mission de simuler des déformations du bilan et du compte de résultat, proposer des modèles de simulation et proposer avec précision des allocations de ressources, en lien avec le Plan Stratégique Moyen et long Terme (PSMT)

### IMPACT MÉTIER :

Modélisation, "soft skills" (dialoguer avec des cadres de haut niveau, analyser la concurrence, orienter des choix), savoir changer, savoir catalyser, savoir s'engager

## Un élargissement du pilotage

Si le contrôleur de gestion était traditionnellement cantonné à un rôle centré sur le budget et la performance budgétaire, ses domaines d'intervention se sont élargis : **business partner** en matière de pilotage commercial, s'il est sollicité par les opérationnels ; **élaboration de scénarios** demandés par la Direction Générale ; **études ad hoc sur des dossiers de M&A** ; modélisations diverses.

Le contrôleur de gestion qui intervenait sur un périmètre particulier et précis (prix de transfert, suivi analytique, budget, etc.)

s'est donc diversifié et de nouvelles activités naissent avec les modifications d'organisation dans les groupes (création de services partagés, sourcing, etc.).

### IMPACT MÉTIER :

*J'ai besoin de contrôleurs qui sachent à la fois comprendre le métier et intégrer des composantes nouvelles de la modélisation. Il faut un bon niveau managérial et analytique. J'ai du mal à staffer mon équipe.* ”  
(un directeur du Contrôle de Gestion central/ frais généraux).

## Un champ de compétences élargi

Avec les volets "exigences réglementaires nouvelles" et "gestion de la donnée" : il s'agit de partir du système d'informations classique, de le compléter et de le rendre cohérent avec les nouveautés du type Comptabilité réglementaire (analyse des reportings *FINREP / COREP*), Consolidation Comptable (calcul des soldes intermédiaires de gestion à partir des données comptables), gestion Actif/ Passif (calcul du *TCI*), Capital Management / gestion des ressources rares (ROI, affectation analytique des fonds propres).

### IMPACT MÉTIER :

Le contrôleur de gestion doit savoir gérer les systèmes de remontée, de traitement et de diffusion de l'information suffisamment fiables, robustes et souples pour délivrer à tout moment et communiquer de manière précise, claire et transparente, à tous les niveaux de la banque.

# EN SYNTHÈSE

Dans un contexte qui pousse les Directions Générales à travailler sur des scénarios et à mieux se projeter, **les contrôleurs de gestion ont une réelle valeur ajoutée et jouent un rôle déterminant dans les allocations de ressources** (embauches, capital, outils informatiques).

Il leur faut travailler davantage sur le futur / le prospectif et doivent parfaitement connaître le business model de leur secteur; ils doivent s'assurer de la cohérence de leurs travaux avec ceux de leurs collègues (ALM par exemple).

---

“ Les moteurs doivent être les mêmes ”  
(un responsable ALM).

---

Ils doivent **proposer des angles et des visions nouvelles** (vision "coverage") – en sachant travailler non plus seulement en maille agrégée mais en étant capable de reconstituer, avec une granularité importante, le modèle.

---

“ L'année prochaine, on livre au contrôle de gestion un accès à toutes les données financières de l'entreprise. ”  
(un responsable projet IT Finance)

---

Le contrôleur doit avoir accès à des nouvelles bases de données pour expliquer et challenger les métiers.

Enfin, il est à noter que les banques étant désormais auditées et contrôlées sur la qualité des scénarios, la visibilité des contrôleurs prendra de l'ampleur – mais cela ne semble pas être encore le cas dans tous les établissements.

En complément des métiers cartographiés (*i.e.* "Technicien comptabilité / finances", "Spécialiste / responsable comptabilité / finances" et "Contrôleur de gestion") il est intéressant de regarder un métier relativement nouveau, qui est, selon les établissements, appelé :

## contrôleur réglementaire ou contrôleur de Niveau 2.

Pour rappel, le contrôle permanent de premier niveau est le contrôle réalisé par les opérationnels et fait partie intégrante des processus de contrôle interne.

À cela se rajoute le **contrôle permanent de second niveau** : il suppose un contrôle indépendant des opérationnels, puisque ce contrôle de second niveau a pour objectif de s'assurer, de manière régulière, que les contrôles de premier niveau existent, sont efficaces et bien menés.

Ceci a désormais évolué, comme l'indique la fiche de proposition d'emploi sur le site d'une banque ci-contre.

Plus spécifiquement, en matière de reporting réglementaire, il s'agira de **faire le lien entre le volet comptable et les nouveaux indicateurs** (modélisation quantitative dans la construction de différents portefeuilles pour les activités d'asset management, par exemple), comme l'illustre cette autre fiche de poste :



...

**Deux niveaux de contrôle vous attendent selon votre profil.**

**- Contrôleur de niveau 1 :**

*vous vérifiez que toutes les données ont été correctement saisies et - traduites en langage comptable.*

**- Contrôleur de niveau 2 :**

*vous prenez de la hauteur, votre vision globale vous permet d'assurer la robustesse du dispositif de contrôle.*

...

...

**Vos missions au quotidien :**  
**dans un contexte de développement rapide tant en France qu'à l'étranger, la banque recherche pour son service Réglementaire un Chargé de Reporting**  
**À ce titre, vos principales missions sont :**

- Travaux de reporting (aspects réglementaires Solvabilité 2) trimestriels et annuels des entités en France et à l'International
- Travaux de recette des évolutions réglementaires (outils SAP) et des évolutions comptables (IFRS 17 et IFRS 9)
- Accompagnement des entités à l'International (en anglais et/ou en français)
- Préparation des indicateurs clés Solvabilité 2 (sous format, Powerpoint) à l'attention des membres du Comité Exécutif

...

# Organisations : réalité et perception

Les établissements bancaires français se sont profondément réorganisés depuis le milieu des années 1990. Des programmes de baisse de coût ont également conduit à réduire les charges fixes associées aux fonctions support. Avec les difficultés de jouer sur des modèles et des organisations diverses selon les établissements, un premier constat peut s'articuler autour des éléments suivants :

## Proximité avec la Direction Générale

---

Un représentant d'organisation syndicale le dit : « La transformation des métiers Finance, ce sont des préoccupations de Direction Générale. »

## Un rattachement au Directeur Financier

---

Qui symbolise une exigence de rigueur et d'un haut niveau d'attente en matière de conformité.

## Des besoins croissants

---

Pour le contrôle de gestion, de travailler plus étroitement et efficacement avec les métiers : selon le cas, la proximité et le fonctionnement en binôme fonctionnent efficacement. Les patrons d'entités demandent aux contrôleurs de gestion de préparer des business plans et de reconstruire des modèles en sachant "challenger" des allocations de coût et en décomposant des marges de manière détaillée

## Des demandes de davantage de transversalité

---

« On doit encore se désiloter et travailler en mode transverse.

En matière réglementaire, la performance économique et les métiers des risques ont beaucoup de points communs, ne serait-ce que travailler sur des données communes. »  
(Responsable Finance, 20 ans d'expérience dans les métiers).

Pour les comptables, les liens avec les achats sur les enjeux de "Procure to Pay" leur montre l'intérêt d'aller le plus en amont en collaboratif pour une imputation plus automatique et plus efficace (via des plateformes électroniques dans lesquelles les fournisseurs sont enrôlés, par exemple).

Par ailleurs, les banques sont des organisations complexes – dont les organigrammes sont aussi le fruit de l’histoire.

**Des demandes de simplification émergent :** *“ Pour mieux apprécier un business plan, le contrôleur de gestion doit connaître le métier, les chiffres clefs mais aussi encourager des plans transversaux qui simplifieront la mise en œuvre d’un projet.”* (un responsable contrôle de gestion, fonctions centrales).

**Simplification en général, mais simplification également au niveau du métier du contrôle de gestion :** la technologie joue un rôle majeur et beaucoup d’attentes existent à ce sujet.

Les acteurs de la finance se présentent comme des producteurs, et font référence à une "industrie" ; ceci se traduit à deux niveaux :

- La volumétrie de la production industrielle de données :  
*“ Notre plateforme de reportings consolidés produit 6 600 états par trimestre. Ce chiffre augmente chaque année. Il nous faut les contrôler et avoir une vision industrielle.”* (un responsable organisation et projets)
- La technologie qui sert à produire :  
*“ Nous sommes engagés dans une transformation industrielle. Notre enjeu principal qui devient critique, c’est de “ranger notre chambre” : tout ce qui concerne la donnée et comment on la gère.”* (un responsable organisation et projets)

Les collaborateurs des fonctions support se sentent impliqués (*“ Nous sommes au cœur du système” ; “c’est un formidable point de vue pour comprendre comment fonctionne une banque et ses flux.”*) et n’expriment que très peu de remarques critiques sur le mode d’organisation, sur des lourdeurs, sur les efforts réalisés (*“ Nous sommes dans un mode de fonctionnement devenu frugal.”* un responsable de contrôle de gestion, fonctions centrales) ou des injonctions contradictoires.

Reste le sujet de la reconnaissance : il est classique dans les grandes organisations que des fonctions support ne se sentent pas suffisamment reconnues; ceci est à mettre en face du caractère de "production" de certaines équipes : *“ Nous sommes dans la soute ” ; “les comptables sont toujours dans la souffrance, pris par le cycle exigeant des clôtures.”* (un responsable des reportings réglementaires).

Cette reconnaissance passe, notamment, par la construction de parcours professionnels, des commentaires de la DG pour remercier les équipes ou encourager sur un nouveau projet.

---

*Une fonction finance "en retrait" : enjeux de visibilité et d’attractivité*

Un vrai sujet d’attractivité vécu par les financiers et leur filière RH :

- Métier de "production" ;
- Des expertises pointues pas aisément reconvertibles ;
- Un positionnement proche de la DG, mais qui pousse parfois à la frugalité (ex : budget IT Finance) imprévues.

**ENJEU MÉTIER :**

**Comment rendre la finance plus attractive, tant en interne qu’en externe ?**

---

# D Enjeux des plans de transformation

Le rythme et les sujets qui sont au cœur de la feuille de route des directions financières et de leurs équipes varient selon l'historique de chaque établissement et son organisation.

Certains évoquent un retard qu'ils sont en train de combler en matière de système d'information comptable unifié et modernisé; d'autres mettent l'accent sur la mobilité des équipes, pour favoriser une modification profonde qui remette en cause des process "historiques".

Il est possible de distinguer quelques tendances actuelles, sur lesquelles les directeurs financiers mobilisent leurs équipes :

Enjeu Banque	Impact / Direction Financière	Exemple d'actions lancées
Business model et contexte réglementaire	Réglementation : <b>les directions financières cherchent à ne pas "subir" ces vagues de demandes toujours renouvelées, mais à s'en servir comme levier pour accélérer.</b>	<b>Hausse des budgets IT et développement des équipes dédiées, en cherchant à développer de la transversalité.</b>
	<b>Concurrence et vitesse de réaction :</b> ☞ <i>Accepter d'être moins précis, mais plus rapide.</i> ☞	<b>Nouveaux formats de reporting</b> et recherche de compétences expert business.
Pilotage financier	<b>Aligner les reportings externes avec les reportings internes :</b> besoin de rendre les éléments cohérents.	<b>Stimuler un "outillage" renforcé,</b> à savoir des outils de simulation et de mise en relation de données.
	<b>Améliorer les éléments d'analyse métier :</b> plus prédictif, davantage de scénarios.	<b>Développement de la data</b> et accès des états financiers sur des plateformes intranet ("pull"), moins en "push" et compétences ingénieur.
Volumétrie et données	<b>Pouvoir produire toujours plus d'états financiers,</b> cohérents et avec une granularité accentuée.	Technologies et process : <b>moins de correction et de mise en forme</b> pour absorber la croissance et faire davantage de travaux d'analyse.
	<b>Amélioration de la donnée amont:</b> qualité, volume et utilisation dans d'autres fichiers / "datalake".	<b>Que tous les métiers de la banque (pas seulement la Finance) rentrent les informations quotidiennement ;</b> Création de data officers.
Attractivité du métier	☞ <i>La Banque en général n'est pas très attractive, et la finance encore moins (charge de travail, approche "producteur" ...).</i> ☞ (un responsable de contrôle réglementaire).	Animer avec les RH des sessions pour rendre <b>le métier mieux connu en interne et en externe.</b>
	<b>Les métiers de production sont soumis à des pressions importantes :</b> volumétrie, complexité croissante, dégager du temps pour travailler sur des projets...	<b>"Sénioriser" les profils,</b> recruter des ingénieurs, travailler le plan de formation

En complément, la transversalité est un sujet qui revient dans l'ensemble des projets de transformation des fonctions Finance :

Qu'il s'agisse des réflexes dans l'analyse et dans le contrôle de la cohérence de la donnée et des faits (ex. : consommation de liquidité et grands équilibres), des travaux entre "producteurs" et équipes IT ou des "clients" métiers des contrôleurs de gestion. En ce sens, ce besoin rejoint des constats similaires dans d'autres entreprises de Service (Assurances) ou dans d'autres métiers de la Banque (liens marketing/force de vente).

---

### Une demande de transversalité autour de la donnée & pour travailler avec les directions "clientes" pour nourrir de nouveaux projets et de nouveaux métiers

- **Clarifier l'expression de besoin** de certaines directions "clientes" de la Finance.
- **Mieux travailler au sein de la Finance** & aider le décloisonnement : agilité/finance.
- **Une donnée commune** est un facteur clef d'accélération de succès – si tous les métiers, et pas seulement la finance, jouent le jeu.
- **Une mobilité souvent faible** dans certains métiers qui peut freiner.

**ENJEU MÉTIER:**  
Comment rendre l'injonction de transversalité en des projets effectivement portés de la sorte par les collaborateurs ?



# 2. Des métiers en mutation



Observatoire des métiers  
de la banque

topics

# A La technologie au cœur des tendances récentes

La révolution technologique s'impose aux banques : traitement massif de données, accumulation d'informations prédictives sur les clients, automatisation de process (front, middle et back-office)...

Or, si ces transformations ont des impacts majeurs dans l'exercice des métiers de la Banque, elles sont le plus souvent associées à la relation client, à de nouveaux produits bancaires /nouvelles formes de distribution ou à des disruptions de business model apportées par de nouveaux entrants (Fin Tech).

Les nouvelles technologies représentent également des ressorts majeurs en matière de modifications de fonctionnement propres aux acteurs traditionnels de la Banque – comme il est possible de le voir dans le domaine des métiers Finance :

## Le digital

Pour les clients internes de la banque, cela correspond à une offre de services plus large proposée par les métiers Finance.

### IMPACT MÉTIER :

Travaux transversaux avec l'IT ; être davantage dans une relation client/fournisseur et business partner avec les métiers.

## Les applications

(smartphones, tablettes...) : nouvel outil pour remplacer/compléter des formats de productions type "reportings".

Ex : forte diminution/suppression des envois de documents par mail, mise à disposition de plateforme intelligente avec reports préformatés, possibilités de requêtes sur mesure.

### IMPACT MÉTIER :

Augmentation de l'intelligence, analyse et travaux sur des scenarii

## Les procédés de reconnaissance morphologiques et cryptologie

Sécurisation des accès et garantie de la fiabilité des données, rapidité augmentée de la transmission d'information, gain de temps...

### IMPACT MÉTIER :

Importance du métier data steward/data scientist, exigence de conformité accrue sur la fiabilité de la donnée à intégrer par chacun des acteurs de la filière Finance.

## La blockchain

Technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle, assurant ainsi une authenticité des données et des transactions sans passer par un tiers de confiance : des applications/tests sont en cours de déploiements, à une échelle encore modeste.

### IMPACT MÉTIER :

Étape de production de rapports avec "certification par la blockchain", travaux avec les commissaires aux comptes, contrôles de niveau 2.

## L'utilisation du big data

Travaux sur le fichier des écritures comptables, aide à la détection de doubles paiements, simplification des bases de données fournisseurs... le volume massif des écritures comptables et des références (nombre de comptes, nombre de fournisseurs) amène une opportunité complémentaire pour "nettoyer" des bases de données (data cleansing) et pour croiser des informations. Il existe un réel potentiel des outils à croiser avec l'IA, déjà déployés sur la surveillance des flux externes et clients.

👁️ *Cette techno pourra mieux surveiller nos flux comptables pour mieux cibler les contrôles, pour mieux repérer des erreurs et lutter contre la fraude interne. Pour mes équipes, ce sont des enjeux d'efficacité des contrôles comptables et de conformité.*👁️  
(un responsable organisation finance).

### IMPACT MÉTIER :

En utilisant des compétences nouvelles de data scientists, pilotage financier par la data, analyse prospective et scénarios produits par le contrôle de gestion.

## La robotisation et l'intelligence artificielle

La robotisation s'est développée essentiellement dans les back-office, mais n'est pas encore réellement implantée dans la fonction Finance centrale. Pourquoi ?

👁️ *La robotisation ne marche pas beaucoup dans mon métier, parce que la donnée source évolue ; il faut automatiser oui, mais souvent cela ne marche pas et cela nous fait perdre davantage de temps à traiter des anomalies.*👁️  
(un directeur de l'ALM)

Beaucoup d'interlocuteurs le disent :

👁️ *Attention, tout n'est pas automatisable. On s'est cherché sur le digital : IA, robots... cela n'a pas marché. Mais sur le digital, on déploie un outil de data préparation. La donnée n'est pas toujours de qualité et les régulateurs changent – donc on manipule et fiabilise la donnée.*👁️ (un responsable des reportings réglementaires).

Les métiers Finance seront donc pleinement engagés sur des travaux qui relèvent de la donnée – en amont de son traitement et de la sortie des états financiers.

### IMPACT MÉTIER :

Travaux préalables sur les processus et la donnée, connaissance fine de ces environnements, capacité à travailler sur des "Proof of concept" et de tester des modules en étant encore plus réactifs (anomalies à détecter).

## ENJEU VOLUMÉTRIE DES BESOINS / EFFECTIFS :

### - à la comptabilité :

Ce sont surtout des rapprochements et des travaux de consolidation (retraitements manuels) qui seront supprimés, si les Systèmes d'information communiquent.

### - sur le contrôle de niveau 2 :

Les revues simples seront automatisées (vérifier que les contrôles sont bien faits en développant l'IA qui va "peigner" dans les SI pour s'assurer que les pièces sont bien présentes ; ce faisant, les contrôleurs abandonneront les tâches répétitives.

## Robotisation et impact métiers

 *Le projet de robotisation est inclus dans notre feuille de route d'optimisation, parmi d'autres projets.*

*Notre équipe support a travaillé avec les équipes en recensant leurs besoins, via une cartographie des points difficiles. On a repéré les irritants, les tâches répétitives et on a lancé nos algorithmes pour robotiser. Les premiers clients ont été le back-office, qui avait de nombreuses demandes.*

*Les autres directions ont regardé le résultat et se sont ensuite manifestées. L'idée est vraiment une solution simple et sans investissement majeur.*

*La réaction des collaborateurs ? En discutant, ils voient que le réflexe premier ("cela nous prend notre boulot") est derrière nous : ils voient comment cela peut les aider, apporter de l'oxygène après la baisse de certains effectifs et des tensions en matière de charge de travail. Cela dit, les enjeux dans les autres métiers restent encore modestes : on gagne quelques semaines d'ETP au global.*

*Le plus important reste à venir, quand la donnée sera super-fiable et qu'on pourra supprimer les réconciliations. Je vois cela dans un horizon d'environ 3 ans.*  (un directeur d'ALM).

# B Focus sur la gestion des données

La data est au cœur des préoccupations : des organisations nouvelles ont émergé, à la frontière de plusieurs métiers.

Ainsi des centres de production chiffrée pour les régulateurs (*BCE, ACPR*) sont parfois dans le giron de la "Finance", parfois rattachés à d'autres métiers. Il est intéressant d'observer leur fonctionnement et leurs enjeux.

## Ces centres ont connu une forte croissance

au cours des cinq dernières années, de l'ordre de + 20% des effectifs pour accompagner les demandes des régulateurs (nouvelles mesures, sujets nouveaux comme le risque climatique...).

**IMPACT MÉTIERS FINANCE :**  
Croissance, volumétrie.

## Ils produisent des rapports chiffrés

tant pour l'externe (organe de contrôle et supervision) que pour l'interne (risque de crédit, de liquidité, de change... à destination des trésoriers, des directions en charge de l'ALM).

**IMPACT MÉTIERS FINANCE :**  
Transversalité.

## Ils fonctionnent avec des enjeux extrêmes

en termes de précision et de justesse (la banque peut réaliser des couvertures de risque erronées si le chiffre est inexact).

**IMPACT MÉTIERS FINANCE :**  
Complexité, rigueur accrue.

## Besoin de compétences "data/risque"

**IMPACT MÉTIERS FINANCE :**  
Profil très ingénieur sur un marché de l'emploi dynamique et des compétences internes pointues devenant rares.

On le voit, les banques ont engagé des chantiers considérables (en volume, puissance des outils et budget) pour l'utilisation et exploitation des outils et données – qui nécessitent des profils différents.

☞ *Pour aller plus loin c'est l'architecture qu'il faudrait refaire.*☞ (une Directrice Comptable)

Pour les équipes Finance, **la relation avec les DSI (Directions de Systèmes d'Information) a également fortement évolué** : dans beaucoup d'établissements on a supprimé les équipes intermédiaires de maîtrise d'ouvrage, et on met directement en contact les informaticiens et les comptables/Contrôleurs de Gestion.

Pour cela, il faut des financiers qui sachent parler "sans intermédiation". En termes de compétences, les managers sont à la recherche d'experts métiers (connaissance pointue de la comptabilité et de la gestion), qui sachent parfaitement élaborer leurs expressions de besoin. Souvent, des profils venant de cabinet de conseil d'intégrateurs de SI comptables sont appréciés.

La data est enfin l'affaire de tous :

☞ *Nos experts data scientists restent encore dans un univers finance versus univers marketing, qui restent disjoints (données clients pour les commerciaux ; données flux pour nous ). On est pollué par des sujets de qualité de données, qui se jouent en amont – dans le réseau souvent. Le sujet de qualité n'est pas strictement de la responsabilité de la finance, mais des métiers. Aussi, nous devons sortir de notre zone pour impulser des actions de qualité de données en amont et dans toute la Banque.*☞

Un Directeur Financier Adjoint résume les enjeux ainsi :

☞ *Nous travaillons à l'homogénéisation des données et l'urbanisation des systèmes, afin de promouvoir le partage de la gestion et des risques, d'éviter ainsi la duplication des données tout en permettant leur utilisation transverse à tous les métiers du Groupe. Nous contribuons ainsi à "faire parler" les données afin qu'elles procurent une véritable valeur ajoutée pour les métiers et leur performance.*☞



Crédit photo : Curtis MacNewtron / unsplash.com

# Mutualisation et nouvelles organisations

Le parcours en matière de baisse de frais généraux dans les banques s'inscrit dans une perspective large et suffisamment commentée pour que nous nous concentrons sur l'essentiel : l'impact sur les métiers finance, tant en nombre d'emplois qu'en mode de fonctionnement.

Sur ce dernier point, les collaborateurs mentionnent les différents plans qui ont conduit à baisser les coûts et augmenter la productivité.

Il est utile de rappeler que certains établissements ont mis en place des Centres de Services Partagés (*CSP*).

## FOCUS

### Centres de Services Partagés

Beaucoup d'établissements ont travaillé ou sont en cours, pour mutualiser des fonctions support. Les sujets qui font classiquement l'objet d'attention des directions générales sont les services de paie, la comptabilité fournisseur ou des techniciens d'entretien – si ces activités ne sont pas directement sous-traitées.

S'agissant de la mise en place de Centres de Services partagés, on notera les éléments suivants :

- **Regroupement classique d'activité** comme "Fournisseurs" et "notes de Frais" avec de vrais sujets d'efficacité et d'économies attachées ;
- **Des besoins de préparer le plus en amont les process** pour une bonne mise en œuvre (qui suppose une bonne collaboration des comptables avec les achats et l'informatique, essentiellement) ;
- **Des indicateurs pour suivre l'efficacité des services** (Délai de traitement d'une facture, délai de règlement, productivité *i.e.* facture/agent, coût / facture... )
- **Une opportunité pour automatiser** : la mise en place de *CSP* se fait traditionnellement pour accompagner une modification des outils.

**Pour les équipes comptables, les *CSP* posent des défis de plusieurs natures :**

- **Augmenter le volume d'activité** en répondant aux exigences de la Direction Générale de baisser les coûts unitaires, à qualité constante ou supérieure ;
- **Entretenir une logique de "client interne"** à servir ;
- **Développer des compétences de "pilotage de centre"** et "pilotage de production" (y compris avec des centres à distance) ;
- **Animer et motiver des équipes**, en communiquant sur des indicateurs comme la qualité, satisfaction client interne et externe (fournisseur).

Mais tout n'est pas si standard : *☞ On n'est pas "offshoré", car notre métier est trop complexe et évolutif. ☞* explique un responsable de centre de production de données et de rapports financiers.

Au global, dans les métiers comptables on constate, par rapport à d'autres secteurs un faible niveau de sous-traitance et d'*offshoring*.

Pour autant, les mutualisations en termes d'organisation n'apportent pas une réponse à toutes les préoccupations :

*☞ On n'investit pas beaucoup sur les comptables. Mes projets IT portent davantage sur la chaîne amont pour le moment, c'est-à-dire les lacs de données\*.☞* (un responsable de projet transformation finance).

Les différents autres sujets qui combinent "recherche de productivité" et fonctions Finance, portent sur :

## La simplification

---

*☞ On produit "trop" ; quand on arrête certains documents, il n'y a pas de réaction... ☞* (un responsable de contrôle de gestion).

En ce sens, les financiers doivent donc se poser la question sur l'intérêt de la production. Un chantier qui existe dans tous les Groupes, dans tous les secteurs – mais sans doute exacerbé dans la Banque, sollicitée de toute part – en interne et en externe - sur ce sujet. C'est un axe mobilisateur et en règle générale bien compris – qui nécessite un minimum d'accompagnement managérial pour ne pas dévaloriser les équipes qui peuvent ressentir une "perte" dans ces cas de figure.

## La clarification du lien client-fournisseur

---

Qu'il s'agisse des Contrôles de Gestion vis-à-vis des métiers de la banque, de la Comptabilité à l'égard de la Direction des Risques... chacun produit pour d'autres. Une meilleure formalisation du besoin (fréquence, format, granularité, commentaires, feed-backs sur le document...) est indispensable pour optimiser ce qu'on produit. Ici encore, les collaborateurs sont

soucieux de ce type d'exercice, qui permet en outre de mieux appréhender les besoins des collègues – de leur manière de travailler, de leurs accès à d'autres sources...

## La coordination

### équipe projets IT et les services de production finance

---

Classiquement, les grands établissements disposent d'équipes intermédiées de maîtrise d'ouvrage ; certains cherchent désormais à organiser une relation plus directe : efficacité, agilité, gain de temps, meilleure compréhension... Cela les oriente à travailler ensemble, sur les mêmes plateaux, en cassant les silos, par la proximité. Cela demande aux collaborateurs Finance des compétences plus "architecte", de savoir clairement exprimer leurs besoins et de dégager du temps. En cela, il s'agit sans doute d'une préfiguration de compétences mixées data / expertise finance.

## La mutualisation au sein de la finance

---

Les frontières ne sont plus aussi strictes que par le passé, s'agissant des outils, des maîtrises d'ouvrage et de la data utilisée. Il en sera question très spécifiquement lorsque nous aborderons le sujet de la convergence risque/finance. En résumé, les directions financières doivent traiter :

- des organisations : le propos de cette étude n'est pas de faire des recommandations, mais d'attirer l'attention sur la possibilité d'aller plus loin dans des modes de mutualisation ; des programmes de formation communs entre contrôleurs de niveau 2 et auditeurs internes sont de bons exemples ;
- des fonctionnements : le "savoir travailler ensemble", le nettoyage et la qualité de la donnée (y compris dans les chaînes les plus amont, Marché et Commercial)...

Deux points complémentaires sont à aborder ici :

## La gestion des consultants externes

---

Certaines équipes Finance peuvent recourir à des consultants externes pour certaines tâches (Contrôle, maîtrise d'ouvrage). Comme souvent, le sujet porte sur le bon équilibre entre la diffusion des compétences de ces experts et leur capacité à s'intégrer dans des équipes larges des établissements bancaires.

## Les flux et liens intra groupe

---

Pour les établissements concernés (filiales immobilier, crédit conso, affacturage,..), les systèmes d'information sont souvent un frein pour aller plus loin dans les mutualisations. Cependant, il est probable que par les mobilités et les compétences qu'on peut aller chercher dans des filiales ou société du même Groupe, des améliorations puissent se dégager. Elles sont aussi une piste intéressante de mobilité pour les collaborateurs des métiers Finance.

# D Vers de nouvelles exigences externes et internes

La Banque est soumise à un corpus toujours plus nourri de réglementations, notamment s'agissant des normes comptables et prudentielles.

On peut penser aux groupes projets qui ont été mis en place en 2017 pour préparer l'introduction de la norme comptable *IFRS 9* – et qui a été bien gérée par les équipes, en dépit d'une complexité réelle.

Par ailleurs, la supervision de la BCE et de l'ACPR rend les banques sujettes aux :

- **règlements européens, d'application directe** (règlement (UE) n°575/2013 constitué avec la directive le "paquet CRD IV") ;
- **lois et règlements adoptés par chaque État membre** pour mettre en œuvre les dispositions de la directive 2013/36 / UE ;
- **règles administratives** : aux fins de la publication d'informations (instructions destinées aux entités supervisées pour remplir certaines exigences législatives et réglementaires) ;
- **lignes directrices**, qui comprennent les exigences de divulgation explicites de la directive 2013 / 36 / UE et les explications jugées nécessaires pour indiquer comment les règles devraient être appliquées par les établissements et toute autre information que les autorités compétentes pourraient souhaiter publier pour améliorer la compréhension du nouveau cadre d'adéquation des fonds propres.

---

## Le COREP, de quoi s'agit-il ?

*Fortement corrélé aux états FINREP dédiés aux reportings comptables consolidés basés sur les normes IFRS, le périmètre COREP alimente le régulateur de données sur le minimum exigé en fonds propres selon les différentes expositions, des informations sur la situation financière globale de l'établissement, des éléments "grands risques" (large exposure), ainsi que des ratios de liquidité et d'effet de levier.*

*Ce périmètre COREP est donc composé synthétiquement de 3 typologies de risque bâlois : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel, répartis exhaustivement à travers :*

- *Le calcul des fonds propres prudentiels (RWA, Risk Weighted Assets)*
  - *Le ratio de solvabilité*
  - *Les limites de grands risques*
  - *Les ratios de liquidité LCR (Liquidity Coverage Ratio) et NSFR (Net Stable Funding Ratio)*
  - *Le ratio de levier*
- 

Comme le rappellent les praticiens des services financiers :

☞ *La norme BCBS239 du comité de Bâle pose le principe que dans les remontées aux régulateurs, les données comptables et risque doivent être alignées et provenir des mêmes sources.* ☞

Ces dernières années ont été inflationnistes dans les demandes : *« Avec la supervision de la BCE : on a changé d'univers, c'est devenu autre chose. À la fois en granularité et en fréquence, y compris en quotidien – en période de crise, comme pour transmettre par exemple le nombre de collaborateurs en télétravail. »* (un responsable reportings réglementaires).

La volumétrie croissante a pour conséquence directe une forte hausse de la charge de travail pour certains services :

*« En ce qui concerne le périmètre couvert du contrôle de niveau 2, nous sommes passés d'un taux de 10% de travaux réalisés dans les outils à désormais 100% de tous les contrôles effectués directement dans les outils IT. C'est une augmentation considérable, qui se compte en dizaine de milliers d'opérations. Cela nécessite toujours plus de contrôleurs - que nous tempérons par de la productivité, donc de l'automatisation. Et en parallèle, on nous demande encore plus de qualité. Et d'aller encore plus vite. Ceci concerne tout notre Groupe ; en périmètre couvert, nous sommes passés ces 3 dernières années de 60 entités à désormais les 200 filiales du Groupe, avec tous les métiers comme l'assurance, le factoring, le crédit automobile, le crédit conso... »* (un Responsable Contrôle Niveau 2 de Banque).

Parallèlement à la hausse du volume, et de la création de nouvelles équipes, les acteurs traditionnels (comptables et contrôleurs de gestion) doivent s'adapter : se former et intégrer de nouvelles normes et de nouveaux ratios. Ces "metrics" sont discutés entre les métiers (risque/conformité/Finance) et deviennent les nouveaux repères des collaborateurs de ces équipes. À des concepts "classiques" comptables se superposent donc des

éléments extrêmement fins, sensibles à des calculs complexes (ratios de liquidité, calculs de risques pondérés...), qui sont désormais sous la responsabilité du Directeur Financier. Ce faisant, ses équipes sont garantes de la production des états financiers, mais les indicateurs qu'ils produisent servent également à des décisions majeures en termes d'allocation, de couvertures et de choix d'investissement et des scénarios transmis aux régulateurs.

Pour aller plus loin, la réglementation ne s'arrête pas à une simple production de dossiers pour les superviseurs. Comme le dit le Directeur Financier d'une banque, *« Nous devons piloter la Banque avec les mêmes indicateurs externes qu'internes. »* Le niveau d'exigence s'accompagne donc d'un besoin de cohérence qui nécessite des adaptations pour les équipes.

#### **Une exigence réglementaire croissante qui pèse sur le volume de "production" et la charge de travail**

Considérable augmentation de la pression des régulateurs :

- nombre de reportings,
- granularité et sujets élargis (nombre de collaborateurs en télétravail, impact climat...)

Un pilotage qui doit tenir compte des éléments réglementaires et des demandes de la DG – en cours d'alignement

Vers du temps réel, à la fois précis pour les sujets d'exposition ou de position bilantielle et "high level" pour le pilotage DG

#### **ENJEU MÉTIER :**

Comment absorber plus de volume à charge constante (efficacité, profils, outils) ?

Une adaptation qui confronte certains collaborateurs à des horizons nouveaux :

☞ *Les métiers du pilotage sont intégrés dans la production réglementaire – ce qui est une nouveauté. Les contrôleurs de gestion n'étaient auparavant pas en lien avec les régulateurs : cela suppose davantage de transversalité et d'échanges au sein de la finance et entre risque/finance.* ☞ (un responsable ALM).

Une adaptation qui emporte des questions de décloisonnement. ☞ *Avant, à la finance et aux risques, on faisait beaucoup de production chacun dans son silo, chacun*

*connaissant son sujet et sa réglementation. Mais pour piloter, on a besoin de sortir du silo et connaître les environnements via de la transversalité et la création des parcours métiers.* ☞ (un DRH central).

Dernier point important dans ce contexte : les régulateurs attribuent des notes aux établissements, sur la qualité de leurs états, sur les délais, sur la cohérence des scénarios...

Une autre manière d'aborder la performance des équipes – et qui nécessite également un accompagnement managérial renforcé.

## Focus

# convergence finance / risque

Parmi les conséquences souvent citées, en matière d'organisation des fonctions financières, revient le plus souvent la "convergence finance / risque".



Les enjeux sont devenus communs sur ces deux métiers ; beaucoup a été fait pour créer un socle commun de compréhension et transformation de la donnée et de partage des enjeux réglementaires.

👁️ On a fait un travail sur une culture partagée risque/finance, qui se joue côté finance sur le métier ALM et le métier comptable (il porte la responsabilité de la transmission finale des états, même s'il y a une chaîne qui implique des interventions de la direction des risques). Sur le plan RH, on a encore peu de porosité entre les deux directions. Cela sera un enjeu pour les années à venir.👁️ (un responsable données ALM).

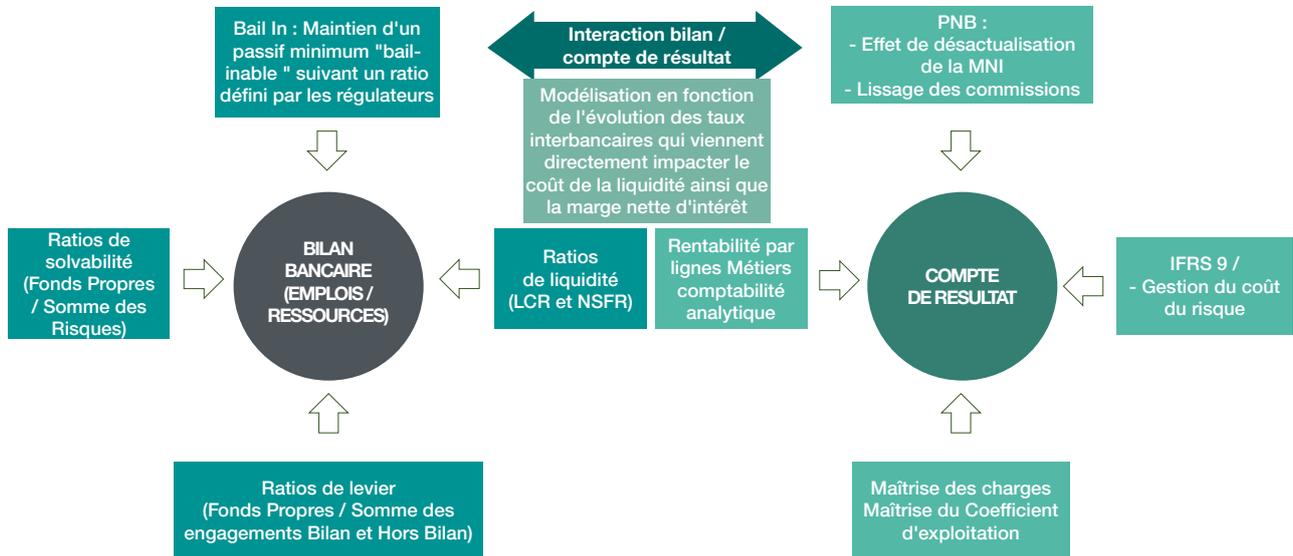
La convergence, on l'a vu, porte sur les outils et les modèles. Une des plus grandes difficultés, avec la superposition des ratios et contraintes, concerne l'absence d'un lieu unique qui aurait

la capacité à modéliser l'ensemble du champ de contrainte réglementaire, pour optimiser les choix de gestion de la banque :

👁️ On va réaliser, par exemple, que tel produit financier destiné à optimiser le ratio de liquidité de la banque, va avoir un impact fiscal. Cela fait faire des petits réglages. Et comme certaines de ces contraintes peuvent évoluer (solvabilité (plus facile pour mutualistes), on a donc besoin d'analystes qui savent prioriser les contraintes et impacter les choix de gestion en priorité. Pour cela, il faut des collaborateurs qui ont fait de l'ALM, du contrôle de Gestion, du risque.👁️ (un Directeur Financier).

Bien entendu, l'idée de promouvoir des profils aussi polyvalents est séduisante et apporte une partie de la réponse ; l'autre partie traite de la convergence et de la mutualisation de certaines activités.

En synthèse, la convergence Risque / Finance :  C'est un nouveau métier ou plutôt l'évolution des 2 métiers qui convergent. On n'a pas modifié l'organisation par rapport à cela, mais plutôt les Systèmes d'information et certains processus ad hoc. Parler de convergence Finance/risque est même presque dépassé : c'est une forme nouvelle de reportings multi-sources que nous devons organiser.  (un responsable organisation finance).



Source : tribune Harwell, Septembre 2019

## Convergence risque/finance : questions sur les métiers et l'organisation

Des organisations différentes selon les établissements, mais un "silotage" qui est évoqué comme un frein au changement. Les multiplications de reportings et recoupages de cohérence rendent la coopération risque / finance quotidienne. Les outils communs et les demandes des DG (rapidité, cohérence..) renforcent cette tendance.

### ENJEU MÉTIER

Comment organiser une convergence finance / risque qui préserve les responsabilités de chacun, fasse émerger des synergies et complète les compétences de chacun ?







3.

# La conduite de la transformation

# A Des pratiques diverses en matière de pilotage de la transformation

## Qui porte la transformation des métiers Finance ?

Bien entendu, différents dispositifs existent dans les établissements :

- **Chef de projet désigné.** *Exemple* : un établissement s'appuie sur la chargée de mission auprès du Directeur financier pour coordonner un plan d'action. Un autre a nommé un chef de projet transverse ;
- **Le codir du directeur financier** : avec souvent un/une charge de mission pour animer ;
- Se fait "naturellement", **chaque manager reçoit ses guidelines.** Pour une grande banque, la plupart des interlocuteurs sont satisfaits d'un pilotage par le comité de direction du Directeur Financier :  
☞ *Nous n'avons pas besoin d'un plan trop formalisé. Les managers savent où ils doivent aller et nous formalisons davantage avec les autres directions, ce qui est sans doute un point à suivre.* ☞ (un responsable projets finance).

Ce qu'on peut retenir des priorités affichées dans ces dispositifs :

- Définition des priorités faites autour de la simplification, de l'efficacité et du pilotage par la data ;
- Prise de conscience d'un "sous-investissement" récent dans les métiers Finance, avec volonté de rattraper ;
- Besoin de créer des métiers plus "prospectifs", transverses et partenaires des métiers/autres directions.

Bien entendu les collaborateurs observent leur management ; à cet égard, l'implication et l'exemple donné par les managers ont une grande valeur : transmission de message clair sur le futur des métiers, motivation lors de période de clôture, félicitations après la mise en place d'un nouvel outil.

On retrouve la notion d'exemplarité dans l'encadré suivant :

### *L'exemple des managers / Rôle du directeur financier*

☞ *In our CFO Reimagined survey, 40 percent of banking CFOs say that employee resistance to working with non-human colleagues is a principal barrier to adopting automation technologies. Attitudinal change is therefore a clear area for improvement, and many will look to the CFO to lead by example.* ☞

☞ *Dans notre étude "le Directeur financier repensé", 40% des directeurs financiers indiquent que la résistance de certains employés à travailler avec des robots est la principale barrière à l'adoption de technologies d'automatisation. C'est pourquoi, le changement d'attitude est une zone d'amélioration et beaucoup de collaborateurs observeront le comportement du Directeur Financier et l'exemple qu'il donnera.* ☞

Source :  
Accenture 2019 (The CFO in Banking)

On observe une réelle volonté d'agir, mais qui se heurte parfois à **un manque de temps des équipes opérationnelles** : trop pris par la production, elles ont du mal à se dégager pour réfléchir à la simplification des tâches, à la suppression de documents qui ne sont plus utiles, à l'amélioration des processus, à une meilleure fiabilisation des données...

---

### *Une transformation des métiers qui est largement engagée*

Des feuilles de route construites autour de :

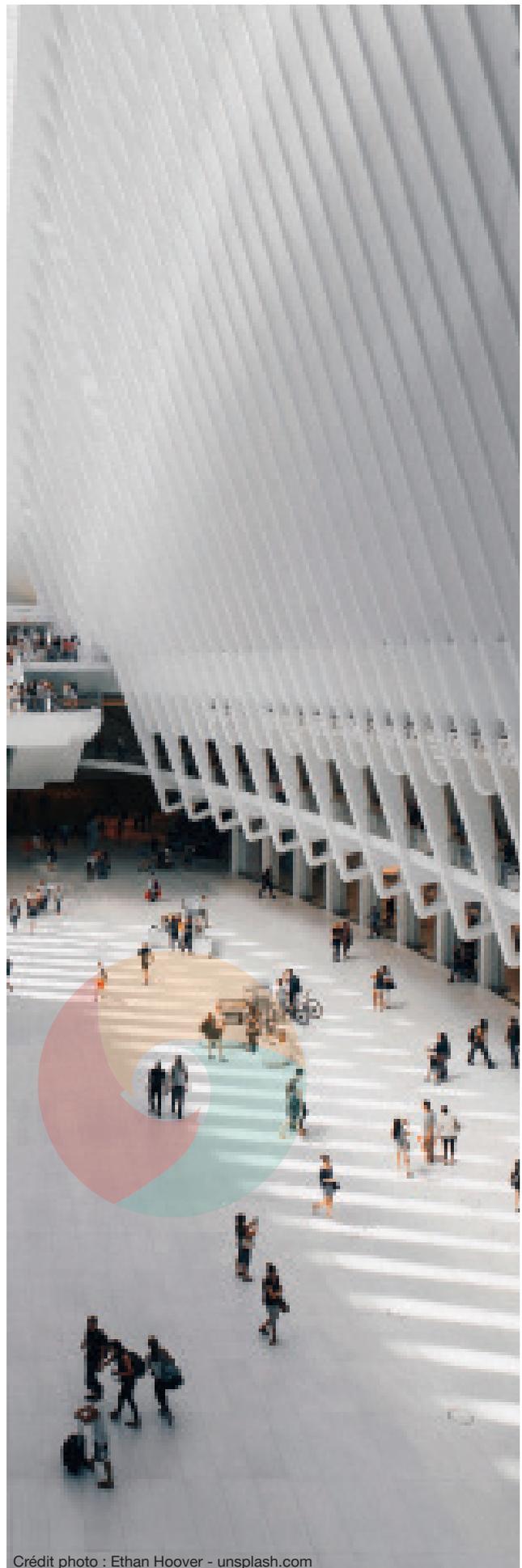
- la simplification, de l'efficacité et du pilotage par la data ;
- la production de reportings demandés par les régulateurs ;
- davantage de "prospectif", de rapidité (parfois en étant moins précis), de transversalité et plus en coordination avec les partenaires des métiers/ autres directions.

Une conduite organisée en mode projet ou via des Comités de Direction qui pilotent.

Pas nécessairement construit autour d'objectifs chiffrés.

#### **ENJEU MÉTIER :**

Les collaborateurs sont-ils tous bien engagés dans ces projets ?



Crédit photo : Ethan Hoover - unsplash.com

# B Comment animer, mesurer et communiquer ?

Pour synthétiser les travaux sur les plans de transformation, on notera donc qu'ils sont largement engagés, autour de :

- la simplification, de l'efficacité et du pilotage par la data ;
- la production de reportings demandés par les régulateurs ;
- la rapidité accrue (parfois en étant moins précis) et davantage de "prospectif", de transver-salité et plus en coordination avec les partenaires des métiers/autres directions.

Mais les collaborateurs sont-ils tous bien engagés dans ces projets ? Et dispose-t-on d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs construits autour des chantiers ?

Traditionnellement, la mesure de la performance des équipes financières était organisée autour d'indicateurs très rattachés au métier : la volumétrie de reportings et les délais pour le contrôle de gestion ; les délais de clôture, les délais de paiement et les taux de facturation pour les équipes comptables.

Les changements actuels emportent avec eux de nouvelles manières d'appréhender le métier et de mesurer le chemin parcouru.

À la question, *quels sont les indicateurs que vous vous fixez et comment mesurer vous l'avancement de votre transformation ?*, les réponses sont assez diverses, mais les grandes lignes se retrouvent dans le tableau ci-contre.

En matière d'animation, on note un souci des managers de partager les objectifs et de faire progresser leurs équipes, notamment sur les questions de charge de travail et de digitalisation.

Pour autant, certains collaborateurs se sentent dans des directions moins fréquemment mises en avant par la Direction Générale : de petits signes peuvent avoir de grands impacts, en matière de motivation...

Un autre point d'attention relève du profil de certains managers intermédiaires, à savoir des experts qui ont progressé au titre de l'expertise (ce qu'on retrouve dans d'autres métiers hors finance) : un accompagnement managérial et un support RH sont alors nécessaires.

La lecture des baromètres internes qui mesurent le degré d'adhésion à un plan, le niveau de motivation et le taux d'engagement sont globalement positifs pour les métiers concernés, selon les responsables RH consultés. Mais cela ne permet pas de mesurer précisément les retours et les points propres à ces métiers ; il ne semble pas qu'un établissement ait mené récemment une enquête spécifique auprès de ses équipes Finance pour le faire. Selon la maturité et le taux d'avancement, il pourrait être intéressant de la conduire, avec un intervalle pertinent, pour mesurer le chemin parcouru.

Indicateur	Périmètre	Commentaires et Verbatims	Utilisation ?
Production	Indicateurs classiques de productivité : taux de charge, le nombre de factures par agents, le pourcentage de factures fournisseur qui sont dématérialisées.	☞ Nous suivons les volumes de reporting ; on suit également les volumes d'ajustements (corrections manuelles) et le volume de ressources par rapport aux frais généraux.☞ (un responsable de contrôle de Gestion)	Oui
	Comment, dans ce contexte mesurer la simplification et le recentrage sur le cœur du métier ? Notons que dans d'autres industries, il existe des objectifs quantitatifs de réduction d'état ou de reporting (non réglementaires)	Cette mesure est jugée ☞ Plus compliquée sur la production réglementaire, dans la mesure où des changements constants modifient le besoin et la nature de la production de documents.☞	
Qualité de la donnée	Garantie de la qualité, de la traçabilité et de la cohérence des données produites dans un environnement bien défini.  Taux de disposition de la donnée en temps réel.	☞ On nous demande un niveau de fiabilité absolue sur la donnée, avec une réduction du délai de mise à disposition des informations/reportings. Et que tout le monde sache où se situe l'information. On mesure la donnée fiable, partagée et en temps réel idéalement.☞ (un Directeur en charge des reportings)	rare
Taux de digitalisation	Dans cette logique, une direction support a vocation à proposer des services digitalisés et le management pourra en mesurer la montée en puissance, mais aussi la fréquence de son utilisation.  Réflexion sur la façon dont on restitue ; allège le travail ; donnée la plus fraîche ; faite par qui ; ajustée par qui.	☞ On passe du "push" (on envoyait des rapports par mail) à une logique de "pull" (sous intranet, les consommateurs disposent de la donnée, avec possibilité de la traiter, de l'extraire, de faire des tris).☞ explique un manager.	rare
	Nombre de sujets mutualisés et accès bases données.	Nombre de processus robotisés, nombre de POC (Proof of concept).	
Volet RH	Mesure d'activité en heures, absentéisme, heures de formation.	Rôle classique des RH.  Mais ☞ Comment mesurer le temps dégagé par la technologie, que l'on peut consacrer à autre chose.☞	oui
Notation par le client interne	Dans le cadre d'une relation client fournisseur, des KPI sont à établir ensemble.  Idéalement, il s'agirait de mesurer le niveau de collaboration entre directions.	☞ Dans nos tableaux de reportings internes il faudrait mettre des KPI et du contenu : d'ailleurs tous les 3 mois on le fait pour les caisses régionales.☞ (un responsable organisation et projets)	rare
Notation par le client externe	Il existe un "scoring" par les régulateurs (timing, erreurs, corrections).  Est-il utilisé, peut-il l'être ?	☞ Les régulateurs mettent des notes sur les contrôles réalisés par les métiers, mais nous ne la connaissons pas toujours.☞ (une responsable contrôle permanent)  Faut-il que les managers organisent une mini-boucle retour pour informer et valoriser les collaborateurs ?	non
Architecture et meilleures pratiques	Les équipes Finance concourent à la construction des architectures et des bases de données ; ils peuvent réaliser des états, des travaux qui peuvent servir à d'autres équipes (y compris plus largement dans un Groupe).  Portefeuille de projets	Montrer des réussites rapides et les meilleures pratiques fait partie des modalités classiques de fonctionnement des grands groupes industriels.  ☞ On ne raisonne pas assez en architecte. On ne stimule pas ces métiers pour avoir une vision de son environnement, de ses contrôles et de ce qu'il fait.☞ (un responsable projet Finance).  Part des projets non réglementaires (vraies innovations).	non

# Attractivité et compétences

## Nouveaux métiers et nouvelles manières de travailler

---

Les métiers Finance sont à la fois très spécifiques (comptabilité de banque) mais partagés par d'autres industries (comptabilité fournisseur ou le volet analytique du contrôle de gestion). À force de revendiquer une spécificité "absolue", quelques managers reconnaissent que certaines postures peuvent être "défensives". L'autre particularité porte sur la possibilité (comme pour d'autres fonctions support) de s'organiser en centres des services partagés.

Une demande de certains managers porte sur la comparaison avec les meilleures pratiques de l'industrie et la question des benchmarks : des expertises de contrôle de gestion d'autres secteurs, des expériences plus croisées avec les directions des achats – sont autant de pistes suggérées par les collaborateurs et les managers. En ce sens, c'est tant la question des recrutements que celle des métiers d'expertise et leur degré d'ouverture au "monde extérieur" qui se pose. On note un réel souci d'être connecté aux meilleures pratiques et une demande des collaborateurs (contrôle de gestion) de participer activement à l'évolution du métier.

## Stimuler l'attractivité interne et externe

---

Comme cela a été mentionné régulièrement lors des entretiens, les fonctions Finance ne sont pas vécues comme des métiers attractifs à l'extérieur de ce monde de praticiens. Cela a été régulièrement évoqué : métier de "production", peu de mise en valeur, ingratitude de la production répétitive d'états financiers, etc.

☞ *Le sujet, c'est de trouver de bons candidats ; les jeunes ne connaissent pas la Banque et ne vont pas se projeter chez nous. La comptabilité bancaire c'est compliqué. On a peu de bons comptables. Après le gel de recrutement, on a arrêté des liens forts avec les universités et les grandes écoles.* ☞ (un RH filière finance).

L'essentiel des responsables de département et des directions ont organisé avec la DRH des modules pour présenter les métiers (vidéo, dating) ; mais beaucoup reconnaissent que cela n'est, à ce stade, pas suffisant.

☞ *J'ai fait un constat surprenant en prenant ma fonction de Directeur de Contrôle de Gestion, il y a un an : la difficulté de trouver des collaborateurs intéressés pour faire le job, selon moi le plus intéressant, savoir être en relation directe avec les directions opérationnelles. Pour cela il faut de l'analyse, de la séniorité et savoir peser dans un dialogue avec des Directeurs.*

*Or, les agents sont valorisés par le parcours managérial – mais ici ils ne gèrent pas d'équipes, mais doivent peser sur l'organisation.*

*Ceci explique donc en partie ma difficulté d'attirer de bons profils. » (un Directeur de Contrôle de Gestion).*

Il existe un réel paradoxe entre la perception par des acteurs "externes" (autres collaborateurs de la Banque, étudiants sur le marché du travail), qui n'ont pas une image de métiers dynamiques et attractifs, face à des acteurs de la Finance qui se sentent "proche de la Direction générale" et en forte responsabilité.

« *La finance est un endroit formidable pour comprendre ce qui se passe dans la banque ; on ne le vend pas suffisamment bien.* » (un Cadre de Direction).

Ce sujet d'attractivité est un constat le plus souvent partagé par les RH et les managers des fonctions Finance : les salariés de ces secteurs sont fiers de leur travail, de la production de chiffres et de rapports essentiellement.

Ils savent que c'est important et attendent qu'on leur parle et qu'on les valorise.

« *On pourrait considérer qu'on est la soute et qu'on ne pilote pas.* » (un manager de centre de production)

## Digitalisation

---

Parler de digital dans un monde aussi complexe que celui de la Banque est une évidence. Les acteurs des métiers financiers sont déjà de plain-pied dans des applications mobiles qui les concernent et qu'ils s'approprient. Concrètement, cela porte sur des reportings sur tablette, des tableaux de bord digitaux, des accès à une information croisée – produite en temps réel et personnalisable.

La gouvernance des données force les équipes à travailler différemment : « *Nous avons des reportings mixtes, mais des équipes étanches ; on passe encore trop de temps à rechercher l'information.* » (un contrôleur financier).

## Focus managers

---

Selon les établissements bancaires (leur organisation et la répartition des tâches), il est relativement complexe de formuler un constat précis sur les sujets propres aux managers. Pour autant, des points communs ressortent dans le dialogue établi :

- Expliquer et donner du sens : certains collaborateurs ont besoin qu'on leur décrive le chemin de leur métier, et pas uniquement de la performance de la banque en général ;
- Décliner des informations sur la perception des clients internes et externes (feedback) aux équipes, qui peuvent avoir le sentiment de ne pas avoir d'échos sur la qualité et le sens de leurs travaux ;
- Proposer des leviers et des opportunités : particulièrement dans le foisonnement des reportings réglementaires, certaines données et analyses peuvent in fine être retravaillées et parfois plus pertinentes que des indicateurs traditionnels (cf travaux sur les PGE de Avril 2019, les moratoires de crédit, sur le Crédit habitat, etc) ;
- Aligner les reportings internes et externes pour rendre les données et les synthèses plus cohérentes.

## Tableau de compétences

Pour synthétiser les compétences que les managers recherchent pour les collaborateurs de demain - à vrai dire, dès aujourd'hui - nous proposons une vision synthétique, qui pose les enjeux et donne des orientations :

Thème	Illustration	Compétences
Développement de la relation client-fournisseur interne	Dialogue à haut niveau avec patrons de Business Units ; clarifier les besoins et les normer ; boucle retour à organiser;  <i>Ex : Contrôle de Gestion métier.</i>	Esprit d'analyse ; connaissance des métiers de la banque ; relationnel.
Développement de "Datalake"/ lacs de données	Création de nouveaux postes de <i>Data officer</i> ; intégration de la data (données) dans les métiers Finance « classique »;  <i>Ex : data officer, Comptabilité.</i>	Profil hybride : expert métier et connaissance pointues en informatique.
Volumétrie des reportings réglementaires	Gérer les demandes, la complexité et la pression associée;  <i>Ex : contrôleur niveau 2.</i>	Connaissance des systèmes ; curiosité ; ingénieur et expert métier.
Mise en relation directe des équipes IT avec les équipes Finance	Travail sur l'architecture et l'expression de besoin à faire par les équipes Finance  <i>Ex : manager service Comptabilité.</i>	Esprit d'analyse ; capacité à prendre du recul et mettre son activité dans un process ; expertise technique et ingénieur ; profil consultant spécialisé.
Maintien de compétences techniques (dont celles qui se raréfient)	Comptabilité bancaire, production comptable <i>French GAAP</i> , liens avec la fiscalité;  <i>Ex : comptable Banque.</i>	Formation comptable ; capacité à élargir ses compétences.
Transversalité	Savoir travailler avec d'autres directions ; comprendre les métiers ; aller vers les autres entités d'un Groupe;  <i>Ex : contrôleur central ou en charge frais généraux.</i>	Connaissance des métiers de la banque ; formation en gestion.

### Le traitement des données :

un élément clef des métiers Finance de demain

Déploiement de bases données Finance communes et centralisées :

- Demande de davantage de chiffres "qualifiés" et de qualité.
- Des métiers émergents en Finance : data officer, data stewards rattachés à ces bases.

#### ENJEU MÉTIER :

Comment faire travailler les experts "data" avec les experts métiers et favoriser l'émergence de profils complets data /expertise métier ?



# 4. Et demain ?



Observatoire des métiers  
de la banque

topics

# A Enjeux organisationnels, économiques et réglementaires

On observe une accélération des mutations dans le secteur bancaire, ce qui se traduit notamment par d'importantes réorientations stratégiques, d'activités et de process.

De nombreux articles et travaux évoquent la réglementation. Pour être concret, nous pouvons en illustrer l'impact pour les métiers Finance d'un groupe bancaire :

- production de nouveaux états, à la demande des superviseurs, toujours plus nombreux trimestre après trimestre ;
- les informations ne sont plus produites avec un agrégat global au niveau de la banque, mais doivent être déclinées, expliquées et commentées au grain le plus fin, au grain contrat le plus souvent ;
- les scénarios et projections demandés par le régulateur incluent désormais des volets nouveaux, comme l'impact climatique ;
- les régulateurs font un scoring : ils donnent une note à chaque établissement bancaire, en fonction du respect des délais, du taux d'erreurs et de la capacité à corriger.

Les métiers financiers sont rythmés depuis quelques années autant par les clôtures comptables "classiques" que par la préparation de ces états.

---

## EXEMPLES

### Unité de production de reporting pour les régulateurs :

- 200 personnes, dont 50 prestataires externes ;
- Une équipe avec de profils jeunes, très demandés ;
- Un taux de croissance des effectifs de + 20% depuis 5 ans ;
- Une image d'expert qui peut faire peur ; cf annonce interne pour recruter

### Unité de contrôle interne :

Ce département a connu une forte croissance, avec une augmentation des effectifs qui sont passés de 200 à 550 etp en 5 ans. La cible est d'arriver à environ 730 effectifs à travers le groupe. En termes de métier, il s'agit d'accompagner la croissance des volumes, avec des dispositifs de contrôle qui évoluent constamment. En matière d'organisation, une partie de cette hausse d'effectifs se fera à l'étranger.

---

## Quels impacts pour les contrôleurs de gestion ?

Le contrôle de Gestion est multiple ; il peut traiter de comptabilité analytique, de préparation de scénario ou de retravailler des budgets. Il n'est plus simplement un outil de contrôle, mais de conception, de structuration de mise en place d'outils d'analyse performants permettant l'atteinte des objectifs. Pour être légitime dans ces orientations, il doit développer 4 compétences clés :

- **Prospectif**

☞☞ *Ce volet prospectif est essentiel de l'attente de la DG et des partenaires métiers. ☹☹ (un responsable du Contrôle de Gestion des fonctions centrales).*

- **Transverse**

☞☞ *On aura besoin de plus de compétences "risque", "ALM" et moins une vision purement comptable, dans une logique de convergence des fonctions – ce qui justifie des profils plutôt ingénieur. ☹☹ (un responsable des reportings réglementaires).*

Pour être plus proche des opérationnels, le contrôleur doit se sortir des datas et prendre du recul.

- **Savoir communiquer**

L'analyse est déterminante, mais le contrôleur doit davantage soigner sa communication, reprendre le sujet depuis le début, traduire les chiffres en langage "businessé".

- **Connaître les données, les traiter et les reformater**

☞☞ *Sur 15 contrôleurs de gestion dans mon équipe, j'ai désormais 4 ingénieurs – alors qu'il n'y en avait aucun il y a 6 ans. ☹☹ (un directeur du contrôle de gestion).*

### **Vision du Contrôle de gestion, par un responsable du Contrôle de Gestion de fonctions centrales**

☞☞ *On aura dans 5 ans deux types de profil de contrôleurs différents :*

*D'une part des contrôleurs travaillant sur la qualité de la donnée, capables de travailler avec les équipes IT ; ce seront des "product owner", c'est-à-dire qu'ils définiront les priorités de développement, de façon rapprochée et agile ; ce sont des compétences à créer, en relation avec l'IT.*

*D'autre part, une population de contrôleurs, qui doit davantage se mettre dans un rôle "conseiller clientèle" : en situation de dialoguer avec des directeurs de directions fonctionnelles. Ils ont vocation à orienter les choix financiers (immobilisation, dépréciation, IT), comparer des évolutions de postes de coûts, comparer avec l'extérieur (coût, efficacité...) ; on aura besoin d'évoluer sur ce dernier point.*

*Aujourd'hui, nous sommes beaucoup trop dans la production de "relevés de compte" : nous disposons de beaucoup (trop?) d'informations, mais nous ne savons pas vraiment les rendre intelligibles. ☹☹*

## Quels impacts pour les métiers comptables ?

---

Les évolutions peuvent paraître plus lentes s'agissant des métiers comptables. À la fois en raison de la complexité du métier et d'une logique de production qui peut limiter le temps consacré aux transformations.

Les orientations sont parfois contradictoires, d'ailleurs.

On note des problématiques de ressources rares : un Directeur Financier rappelle ainsi que

☞ *Le régulateur ne nous emmène que vers l'IFRS. Nous nous sommes donc focalisés sur des compétences IFRS, recrutées dans des cabinets audit. Or, nous devons aussi produire des comptes statutaires (French GAAP) pour l'ACPR, pour la préparation des liasses fiscales, etc. Ces métiers ne suscitent que peu d'intérêt dans les nouvelles générations et je suis confronté à de nombreux départs en retraite...* ☞

Autre souci : **constituer des équipes équilibrées** : des profils ayant une expertise de base (comptabilité, Contrôle de Gestion) combinés avec des profils disposant d'expertises nouvelles ; soit une personne ou combinaison de personnes.

Ce sujet se rapproche des anticipations que les directions financières réalisent, à moyen-long terme avec les effets de la technologie :

☞ *La mutation profonde que j'anticipe pour le métier comptable porte sur l'alignement des référentiels : en homogénéisant les demandes et en normalisant, on va diminuer significativement le nombre de rapprochements que l'on demande à l'heure actuelle aux comptables. C'est du travail en moins qui va libérer du temps.* ☞

## Quelles priorités dégager ?

---

En résumant les quelques éléments précédents, on peut relever :

- Les managers doivent libérer du temps (le leur, celui de leur équipe) pour simplifier des processus, mieux discuter avec l'informatique, clarifier la donnée – et ne pas repousser à plus tard, au titre d'une urgence de production ;
- Les équipes doivent accepter des évolutions de profils : parfois moins "formatés", plus hybrides et qui resteront motivés au-delà des 3 premières années ;
- Les équipes RH se doivent d'accompagner les équipes finance en les aidant à attirer des candidats (internes et externes) sur des métiers qui sont moins recherchés, mais demeurent essentiels pour la banque.

# Digital et fonctions Finance-Comptabilité :

## les convictions de **topics**

### Recomposition des activités et des compétences.

- Les emplois uniquement centrés sur le traitement administratif de l'information sont en nette décroissance.
- La transversalité se développe, partout et à tous les niveaux, dans tous les métiers (*ex : contrôleurs ou l'audit interne qui dépassent la simple revue de process financiers*).
- Au sein de chaque métier, les spécialités sont plus diverses et plus nombreuses (*ex.: finance data officer*).

### Par le soutien de la digitalisation, on passe de réalisation de tâches à une situation de conception/ résolution de problème.

- Les nouveaux outils libèrent les salariés et les exposent à des situations plus complexes et à les assumer (*ex : pilotage performance, reporting factories*).
- Un projet sera une phase d'apprentissage, qui nourrira les futures missions.
- Les barrières entre métiers risquent de s'estomper : convergence des identités professionnelles, un contrôleur de gestion est totalement immergé dans son métier, un comptable comprend les enjeux de la "business unit" qu'il traite (*ex.: des équipes projet ad hoc*).
- L'anticipation des problèmes et la bonne gestion d'un calendrier font la différence.

### Le digital sollicite de nouvelles postures, de la part de tous.

- La mise en œuvre du Digital est déjà une première étape qui nécessite l'implication de tous : définition des outils mais également revoir la contribution de son métier.
- Plus la technique se densifie, plus on attend des compétences relationnelles et du collaboratif.
- Hybridation des métiers, nouvelles fiches de poste : chacun doit être prêt à s'adapter.
- Les RH doivent proposer et co-animer avec chaque filière.

### Un besoin de préparer aujourd'hui les organisations et les emplois de demain.

- Il faut du temps pour construire un projet, embarquer des équipes, identifier des "champions" : alors, commençons dès aujourd'hui !
- Un regard ouvert sur des organisations similaires, des entreprises engagées dans la transformation Finance doivent nourrir les échanges et rassurer.
- La formation, les hybridations (mélange de compétences) et les mobilités seront encore plus d'actualité.

# B l'avenir des métiers finance : volumétrie et compétences

Pour les salariés des banques travaillant dans les directions financières, les perspectives de carrière et d'évolution sont multiples : il est possible, soit d'évoluer au sein des lignes métiers Risque ou Finance, du Contrôle Interne ou de l'Audit, auprès du siège ou des entités du Groupe, soit de rejoindre les fonctions commerciales ou support, généralement à des postes à responsabilités. Ceci grâce à l'acquisition d'une vision transverse et stratégique des activités de la banque : la richesse des établissements bancaires se construit sur l'originalité et la pertinence de parcours "réseau vers siège", qui permettent un brassage et un élargissement des compétences.

Généralement de formation supérieure, (école de commerce, d'ingénieurs ou troisième cycle universitaire en Banque, Finance, Audit et/ou Comptabilité), les professionnels des métiers du Risque et du Contrôle disposent d'expériences significatives acquises soit dans une autre famille de métiers du Risque et du Contrôle, soit par des fonctions "terrain" exercées dans les différentes activités de la banque.

Dans ce contexte, une stabilisation des effectifs semble une perspective raisonnable, avec toutefois des réserves sur l'émergence de compétences nouvelles (à intégrer, à former, à fidéliser), d'investissements informatiques (productivité pour compenser la "volumétrie" supplémentaire) et de poursuite des chantiers de polyvalence et de transversalité pour améliorer l'efficacité des équipes – mais aussi leur bien-être au travail.

## Comment évaluer les perspectives en "volume" des métiers Finance ?

Chaque établissement établit son plan de marche en termes de nombre de collaborateurs et de niveau de compétences, dans le cadre d'un processus global de GPEC. Le propos de cette étude n'est pas de commenter des GPEC par établissement ou de les comparer – ceci reste du ressort de chaque établissement bancaire, qui construit cet exercice en fonction de ses orientations stratégiques, de ses contraintes et son dialogue social local.

Pour autant, sur la base des échanges réalisés avec quelques établissements, nous pouvons noter les éléments de diagnostic suivants :

- Stabilisation des effectifs Finance depuis une dizaine d'années : combinaison de plans de réduction de coût et d'implémentation de process nouveaux ;
- Vision plutôt stable des effectifs à horizon 5 ans (avec toutes les réserves que nous avons mentionnées ci-dessus) ;
- Anticipation d'une répartition différente des compétences au sein des métiers Finance : moins de contrôleurs de gestion "classique", davantage d'experts en données, maintien d'une demande sur des experts dans des domaines comptables très spécifiques (ALM...).

Au sein de chaque établissement, on observe des plateformes pour gérer les sujets de compétences et de mobilités ; en dépit des particularités des groupes (réseaux, entités centrales versus locales, etc.), les mobilités fonctionnent et les aspects administratifs (modalités de mise à disposition, détachement, etc.) ne sont pas un frein.

### Taux de mobilité Finance d'un établissement bancaire

Sur l'année 2019, on a observé :

- **75 entrants** sur un périmètre de 600 ;
- **31 postes sont ouverts** sur un total de 500 ;
- il y a eu relativement **peu de démissions** (3 sur l'an passé).

Il est à noter que certains établissements travaillent leur GPEC suivant un cadrage budgétaire exprimé en EUR. À ce titre les objectifs en ETP peuvent évoluer au fil du temps : *☞ Nous pouvons remplacer 1 senior par 2 juniors – et on rechiffre ensuite en ETP. Puis, on "remouline" en fonction des projets. Le résultat est enfin décliné par entité. Ces modalités rendent parfois difficile de se projeter sur 2 ans dans une pure logique d'effectifs classiquement appréhendés.☞*

Le travail de projection, vu par un responsable du contrôle de gestion : *☞ Je suis confiant sur le fait que nous puissions accompagner et former une partie des équipes existantes vers des fonctions plus analytiques et qualifiées. En identifiant les orientations pour chacun, selon les profils. En parallèle, nous avons à identifier les autres profils qui s'orienteront vers des métiers de production. Au final, il devrait rester une partie des effectifs (30%) à réorienter ailleurs, donc via des mobilités au sein du groupe à préparer.☞*

Dans certaines directions, il y aura 20% des collaborateurs à renouveler d'ici fin 2021 et de la croissance qui se fera dans les centres off shores à l'étranger.

---

*Des effectifs attendus plutôt stables :*

*des départs naturels remplacés par des profils plus experts et plus ingénieurs "data".*

*Les GPEC affichent plutôt une stabilité, après des années de baisse ; horizon court (max 2 ans).*

*Pas de grands projets affichés (sous-traitance, réorganisation "massive").*

*Recherche de compétences :*

- *ingénieur/finance ; technicité finance ; analyse ; prise de recul ; agilité & autonomie ;*
- *capacité d'évolution ; degré motivation et engagement ; envie d'apprendre ;*
- *expert métier et gestionnaire de projet ; cf anciens consultants qui connaissent la compta.*

### ENJEU MÉTIER :

**Comment sénioriser les collaborateurs et diversifier ?**

---

### Focus banques de taille intermédiaire :

*☞ Dans ma banque, qui est finalement de taille moyenne, la polyvalence demandée aux équipes est plus importante que dans des établissements de taille plus importante. Il y a en quelque sorte un sujet de taille critique. Cette problématique, nous arrivons à la gérer en étant imaginatif et tolérant sur les parcours. Cela veut dire que nous disposons de profils plus hybrides. A contrario, pour attirer certains talents, nous faisons valoir que les métiers sont en rapport plus direct avec la Direction Générale.*

*Cette polyvalence peut s'exprimer de manière concrète quand j'ai la nécessité de porter au sein de la direction financière de la banque l'expertise des sujets marché. Autre cas de figure : pour compléter la direction comptable, j'ai besoin de praticiens qui connaissent les produits dérivés... et ils ne sont pas légion.☞ (un Directeur Financier)*

# Les nouveaux métiers de la Finance

Les nouveaux métiers à la frontière de l'IT et de la Finance ? Une fiche de poste illustre le propos sur la data et les nouveaux métiers au sein des directions financières.

## Responsable du Département Données Techniques FAR (Finance Actuariat Risk)

 *Envie de constituer et piloter une équipe innovante au cœur de la #donnée, vous serez responsable de définir la gouvernance de l'analyse des données techniques, de la déployer et de garantir la qualité de la donnée pour les besoins des métiers #finance #actuariat et #risk.*

### *Concrètement, votre quotidien :*

*Véritable pionnier dans le domaine de la qualité de la donnée, vous définirez la vision stratégique du nouveau département Données Techniques FAR (Finance, Actuariat, Risk) en lien avec la stratégie de l'entreprise. Vous établirez la stratégie (vision et feuille de route) en coordination avec vos nombreux partenaires : vos clients, les départements des fonctions FAR mais aussi vos fournisseurs de données, les départements de la Gestion.*

*Vous piloterez votre feuille de route et communiquerez votre stratégie pour la promouvoir dans toute l'entreprise.*

*Une de vos principales missions consistera à définir et mettre en place la **politique et gouvernance de la qualité des données techniques sur les processus de transformation des données FAR.***

*En tant que pilote de ce dispositif de gouvernance de la qualité des données pour les fonctions*

*FAR, vous serez en charge de missions aussi passionnantes qu'innovantes :*

- *Piloter la construction de dispositifs de mise en qualité de la donnée FAR (modèles, outils, process) et suivi / mesure de la valeur apportée aux Métiers FAR ;*
- *Assurer la mise en œuvre en production de ces dispositifs pour répondre aux besoins des Métiers FAR ;*
- *Administrer la gouvernance de la qualité des données FAR, et représenter ce périmètre dans les instances appropriées ;*
- *Animer et coordonner la communauté de la qualité des données FAR ;*
- *Garantir une vision transversale de chaque donnée tout au long de son cycle de vie ;*
- *Assurer l'émission des normes, des dictionnaires, des directives, des procédures liées à la gestion de la qualité des données fournies au niveau Groupe.*

*Au quotidien, vous serez également garant de la qualité de la donnée en vue de son exploitation de manière cohérente et coordonnée par les fonctions Finance, Actuariat et Risk – à travers le bon fonctionnement des processus de transformation permettant leur mise en qualité.*

*Pour cela, votre équipe assurera les missions suivantes :*

- *Garantir l'administration des référentiels permettant la mise à disposition de données de qualité ;*
- *S'assurer que les données source collectées répondent aux besoins en exerçant les contrôles*



Crédit photo : Absolut Vision - unsplash.com

*nécessaires et en faisant valoir ses exigences auprès des fournisseurs ;*

- *Assurer les contrôles et la mise en qualité des données pour répondre aux besoins de ses clients ;*
- *Fournir le monitoring de la qualité des données FAR.*

*Votre quotidien sera également rythmé par un grand projet de l'entreprise visant à refondre le système d'information FAR et centré sur la qualité de la donnée. Votre équipe et vous serez des acteurs clés de la réussite de ce grand projet transformant. Vous ferez évoluer vos missions et votre équipe au fil des livraisons de ce projet.*

*Et, pour répondre aux besoins de vos clients des départements FAR, vous participerez aux réflexions sur l'implémentation des nouvelles normes IFRS, notamment IFRS 17, puis à leur mise en œuvre.*

*Pour réaliser toutes ces missions, vous constituerez et managerez un pôle de référence et de compétences autour de la qualité de la donnée FAR. Vous accompagnerez vos collaborateurs et leur donnerez l'environnement favorable leur permettant d'assurer leurs responsabilités.*

*Les missions c'est important mais l'environnement de travail aussi.*

*Au sein de la Direction comptable, vous rejoindrez les membres de la Communauté des managers de la Direction, collectif pilotant notre trajectoire de transformation. Et, en construisant un département innovant centré sur la donnée FAR, vous serez au premier plan pour participer à cette transformation.*



*Si effectivement cette tendance se développe « J'ai besoin de plus de compétences IT, en capacité de travailler en utilisant des nouvelles technologies et qui ont un profil plus business partner et coverage. Je suis entre deux pour le moment. » (Directeur de Contrôle de gestion Central), elle n'en demeure pas moins minoritaire ; les DRH indiquent vouloir renouveler et augmenter la proportion d'ingénieurs – il n'est pas envisagé de recruter exclusivement des ingénieurs !*

Sur le contenu des postes (et ceci se rattache aux enjeux précédemment évoqués *i.e.* hybridation, convergence risque / finance, mobilité intra-groupe, traitement de la donnée...), la question se pose de la pertinence des libellés et des grilles de métier.

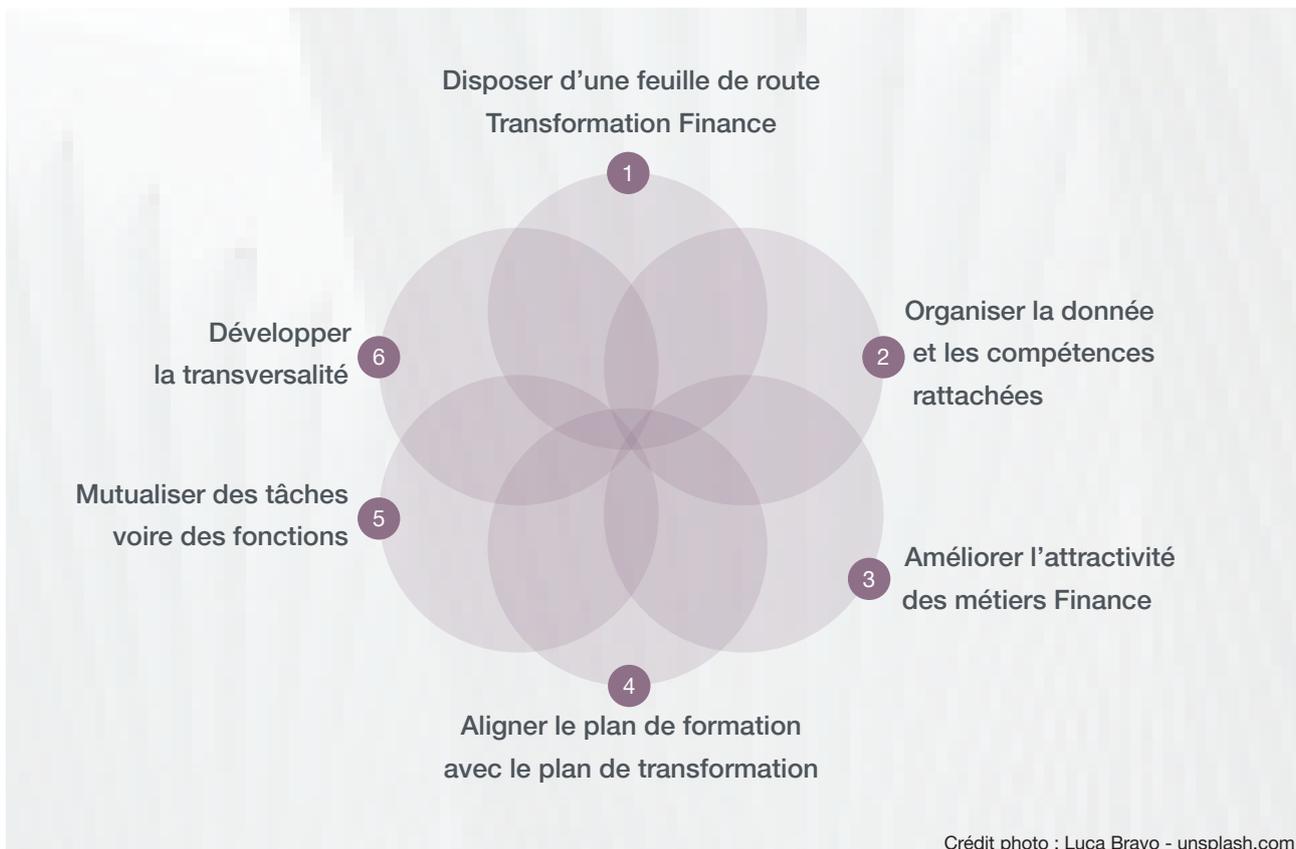
Sur ce sujet, un petit groupe d'étude pourrait faire des propositions concrètes pour travailler avec les RH des fonctions Finance et recalibrer les libellés et les grilles. Enfin un dernier point est rappelé, qui peut paraître aller de soi, mais demeure un point d'attention pour les recruteurs : le niveau d'anglais pour les nouveaux venus devient plus exigeant.

# Préparer la Finance de demain

Les métiers de la Banque sont engagés dans des adaptations profondes, qui mobilisent des moyens considérables. Les investissements en cours sur les systèmes d'information sont majeurs, et n'ont de sens que si des accompagnements spécifiques auprès des équipes sont mis en œuvre : ceci nécessite une organisation qui se doit d'être capable d'évoluer.

En ce sens, la Finance comme fonction support est elle aussi partie prenante de ces changements et doit savoir évoluer, tant dans ses pratiques que dans son attractivité.

Plusieurs éléments ressortent des échanges avec les établissements bancaires pour mener à bien ces chantiers et préparer au mieux les métiers de la Finance de demain :



Comment ces axes vont-ils impacter les métiers ? Dans quelle mesure les équipes sont-elles préparées pour participer à ces changements ?

Nous développerons les éléments essentiels en essayant de mesurer comment chacun des axes peut être lu par les collaborateurs

des équipes Finance et quelles sont les pratiques particulièrement intéressantes qui peuvent être partagées.

---

*Attractivité : Quelles actions sont à mener - selon des contextes différents - pour rendre les métiers Finance plus attractifs, tant en interne qu'en externe ?*

*Face à des besoins de compétences nouvelles (technique via le data, managériale sur la transversalité), comment former les collaborateurs actuels et engager les managers ?*

*Aider les équipes à digérer les volumétries des reporting réglementaires, avec des risques de fragilité sur certaines productions et compétences (French GAAP).*

*Et comment ajuster la grille des métiers AFB : intégrer de nouveaux métiers et pister la volumétrie*  
*Paradoxalement, on ne mesure pas les performances qualitatives ou quantitatives de la Finance – ou du moins de manière très morcelée : ne permet pas aux collaborateurs de suivre les chantiers et de percevoir le rythme.*

**ENJEU MÉTIER :**

*Poursuivre avec les DRH les travaux sur l'attractivité et la reconnaissance*

---

## ① Disposer d'une feuille de route "Transformation Finance"

Beaucoup d'initiatives existent; les collaborateurs se sentent impliqués à des degrés divers.

Certains projets restent des pistes de réflexion, qui ne descendent pas du comité de direction du Directeur Financier, qui peuvent alimenter des incertitudes.

Ce constat peut encourager les établissements à s'interroger sur le niveau de formalisation de leur plan et des modalités de communication : donner des orientations générales, fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Dans un contexte de "production" qui s'accélère, les équipes seraient sans doute en attente de ces éléments. Ils pourraient par ailleurs concourir à améliorer les autres axes (transversalité, attractivité, notamment).

---

## ② Développer la transversalité

Tous les acteurs insistent sur le besoin de créer des équipes communes - ou très proches ; nous l'avons abordé avec la convergence finance pour la production réglementaire.

Mais cette injonction peut susciter des difficultés ou suppose des pré-requis :

- Passer d'une organisation silotée et verticale à des organisations et des processus nouveaux ; on demande aux collaborateurs de s'investir totalement sur ce sujet. Pour cela, il convient de les accompagner aussi en formation et mobilité ;
- Clarifier les responsabilités, notamment sur la donnée ;
- Mieux faire travailler les équipes projet et IT avec les opérationnels (☺ *On va trop vite pour eux.* ☹) ; donc des méthodes de travail différentes pour simplifier, retirer des tâches et alléger le job des collaborateurs.

Un établissement s'est engagé dans une revue très approfondie des processus : *« C'est un gros travail sur la méthode ; nous avons plus de 250 processus à décrire. Mais en mettant les différentes équipes autour de la table, c'est très vertueux et développe la transversalité. Ce n'est pas dans nos habitudes – un expert a du mal à sortir de son expertise. »* (une directrice Comptable)

La transversalité, c'est aussi de l'engagement et de la responsabilité ; *« Il faut faire preuve d'engagement et avoir le sens des responsabilités : dans la longue chaîne de valorisation de la donnée, chaque personne a sa part de responsabilité et doit s'y tenir jusqu'au bout, y compris celui qui utilise les données préparées par d'autres ! »* (un directeur Financier Adjoint).

### ③ Améliorer l'attractivité des métiers Finance

---

Pour répondre aux attentes des Directions Générales, les acteurs de la Finance devront disposer d'équipes motivées, formées, renouvelées. Le sujet de l'attractivité revient donc souvent comme un thème qui est déjà bien pris en compte par les RH. En coordination, des actions sur la connaissance des métiers sont réalisées dans la plupart des établissements, des supports de communication existent, des vidéos ont été tournées, des cafés-découvertes pour rencontrer des contrôleurs de niveau 2, etc. Une DRH explique : *« Sur l'attractivité, nous avons tourné des vidéos, développé des posts linkedin et relayons sur les réseaux sociaux. Nous changeons des libellés de poste, pour les rendre plus attractifs – et cela nous a effectivement amené davantage de candidats ! Et nous avons changé des noms*

*d'entité, comme par exemple la Direction Comptable qui est devenue la "direction de l'information comptable et réglementaire". »*

Les métiers Finance recrutent aussi des alternants, pour accompagner ces besoins. Dans une direction donnée, ce sont 10% des effectifs qui sont alternants – il aurait d'ailleurs été intéressant de recueillir ces données Direction par Direction.

### ④ Aligner le plan de formation avec le plan de transformation

---

Dans des métiers à forte expertise, la formation est un relai indispensable pour soutenir les compétences et les adapter aux nouveaux besoins.

Dans un contexte de changements importants et de facteurs externes qui peuvent bouleverser les méthodes de travail, beaucoup de praticiens souhaitent un alignement entre les plans de transformation et les plans de formation. Ceci n'est pas systématique.

S'agissant du contenu, sans surprise, le volet relatif au traitement de la donnée a pris une ampleur importante.

*« Avec mes 3 équipes, nous travaillons sur un parcours de formation pour accompagner les changements :*

- *Métier de contrôleur,*
- *Comportemental,*
- *Données, IA, power BI (outil de requête).*

*Nous mettons en place des sessions de questions/réponses qui traitent de l'évolution du programme. Des sessions accompagnent les équipes pour les aider dans leur méthode de travail. Les équipes les plus matures vont former les autres, en présentiel. »* (un responsable de contrôle interne niveau 2)

Certains peuvent estimer leur budget plus faible que celui du voisin – il n'en demeure

pas moins que la plupart des praticiens considèrent bien avancer en la matière : *☞ Sur la formation on avance bien ; les équipes sont à l'écoute et ont envie de se former. Nous révisons les orientations générales de formation en juin, sur les sujets collectifs en expertise et en "soft skills". Nous disposons d'un panel de formations (e-learning, mooc, présentiel...) qui sont parfois sur étagère et d'autres réalisées en interne. Nous cherchons bien entendu à mesurer la qualité de nos formations.☞* (une DRH de la filière finance)

Il arrive néanmoins que dans certains environnements il y ait moins de volontaires ; on peut trouver dans quelques cas des équipes qui sont un peu inquiètes de se former à la donnée, aux outils de *powerBI* et surtout de le faire par eux-mêmes (e-learning).

Enfin certains interviewés évoquent l'intérêt de cursus diplômants, exigeants mais apportant une réponse souvent adaptée à des profils n'ayant pas un niveau Bac+5.

## 5 Mutualiser des tâches, voire des fonctions

Face aux exigences de baisse de coûts et grâce à des outils technologiques facilitant, la question de la mise en commun de moyens est un sujet qui est commun à toutes les fonctions support, dans tous les secteurs de l'industrie.

Les banques ont, comme toutes les grandes entreprises, mis en place des centres de service partagés ; les mises en place sont souvent délicates, car associées à des changements d'outils informatiques. Pour les directions internes, travailler sous un mode de "relation client" n'est pas une modalité qui est "naturelle" pour les équipes. Il existe donc un sujet d'acculturation et

## Formation : des constats inégaux

*Des expertises reconnues (le plus souvent en comptabilité)... conduisant à des avis très différents (et pas toujours incompatibles) : expertise parfois trop « défensive » ; des experts qu'on ne trouve effectivement plus ; quelle capacité à sortir de son domaine pour travailler avec les autres ou sur la data ?*

*Certains managers plus experts que managers, de par leur parcours*

*Des demandes de formation inégales selon les établissements*

*Des liens avec établissements de formation universitaire également inégaux et qui dépendent du rythme d'embauche – fonctionnement parfois trop cyclique ?*

### ENJEU MÉTIER :

comment assurer les formations techniques et managériales selon un rythme qui soit en phase avec celui des plans de transformations ?

d'accompagnement, pour rendre ces centres réellement efficaces.

Un sujet sera donc connexe, à celui de nouvelles organisations : la gestion de la mobilité.

*☞ On aura besoin d'une mobilité plus dirigée.☞* explique un praticien. S'agissant de ce sujet, les points de vue peuvent diverger :

- Certains poussent beaucoup à faire bouger les équipes : *☞ Les experts ne bougent pas suffisamment et cela nous bloque dans nos enjeux de transformation. L'expertise est parfois présentée comme un pouvoir – qui gèle des projets sous couvert de légitimité technique.☞* (une responsable équipe projets finance)

- D'autres ne sont pas trop demandeurs et considèrent qu'on ne peut pas appliquer une politique Groupe aussi mécaniquement, sans tenir compte des spécificités.

Sur ce sujet, un dialogue étroit et en pleine confiance avec les équipes RH et les partenaires sociaux semble la seule clef pour trouver le bon équilibre.

## 6 Organiser la donnée et les compétences rattachées

Les métiers financiers manipulent des volumes considérables de données. Souvent, celles-ci proviennent de sources multiples et "éloignées". Les collaborateurs des métiers Finance doivent savoir tracer ces données, les qualifier et les enrichir.

🗨️ *L'accès actuel à la donnée financière brute pour produire les états est désormais satisfaisant. Mais nous restons "pauvres" en information de gestion. Pour cela, il faut être en proximité avec autres directions, type RH, achats...🗨️*

La donnée conduit paradoxalement des métiers à se rapprocher d'autres métiers ; pour en parler, pour comprendre, pour expliquer.

Cela suppose des postures parfois nouvelles ; il s'agit non seulement de travailler en équipe, mais de créer des réseaux, formels ou informels. Cette capacité de travailler en équipe est majeure ; 🗨️ *La posture, cela se travaille ; c'est le rôle des managers d'accompagner les collaborateurs.🗨️* (un DRH central).

Pour revenir aux métiers dits "pointus" (data scientists), l'enjeu est d'abord d'acquérir des talents dans des métiers où la tension sur l'offre de travail va être d'autant plus forte que le turn-over des générations les plus

jeunes s'accroît, que l'image du secteur reste à améliorer et que d'autres secteurs sont demandeurs de ces profils IT.

En parallèle, il sera enfin nécessaire d'amplifier considérablement encore les efforts d'adaptation et de développement des compétences, et notamment pour ce qui concerne les managers afin de les positionner davantage comme porteurs de la transformation.

Enfin, pour certains métiers, il est important de les aider à se poser (dégager du temps), à réfléchir à leur métier, via des ateliers par exemple (ici focus plutôt comptabilité) :

- Tout est-il nécessaire ?
- Comment simplifier ?
- Comment préparer le futur, avec moins de "rapprochements" à faire ?
- Comment mieux valoriser ce que vous produisez ?



# Synthèse



Observatoire des métiers  
de la banque

topics

Les métiers de la Finance (Comptabilité et Contrôle de gestion) au sein de la banque sont confrontés à un niveau de changement et de ruptures de paradigmes traditionnels qui connaissent sans doute peu d'équivalents, que ce soit en interne, parmi les autres métiers de la banque ou en externe, parmi les fonctions finances d'autres domaines d'activité.

Cette situation résulte principalement de la convergence de l'impact des ruptures technologiques, réglementaires et de "business models" sur ces fonctions - dans un contexte d'exigence croissante : maîtrise des coûts (essentiellement via les charges de personnels), qualité des états produits, rythme de "production", volumétrie et périmètre couvert.

Face à ce qui pourrait apparaître comme la quadrature du cercle, les fonctions finances se sont organisées de manière plutôt efficace pour répondre à ce défi. La simplification des processus, des organisations plus efficaces, un pilotage par la data, des mutualisations de moyens et des investissements informatiques sont au cœur de la réponse opérée. Les fonctions Finance ont bénéficié en outre d'un soutien incontestable de la fonction RH, que ce soit en matière d'emplois (légère croissance des effectifs sur la période dans un contexte de baisse sensible de l'effectif global des banques, recrutement de nouveaux profils) et d'efforts de formation notamment.

Toutefois, la poursuite des nouvelles demandes du régulateur, pour l'heure encore en croissance, la seconde vague sans doute plus profonde des modifications induites d'ici 4 à 5 ans par les technologies de l'intelligence artificielle et du blockchain (sur le cycle de gestion, la collecte et l'utilisation de données notamment) devraient conduire à poursuivre - voire accentuer - les efforts de conduite des transformations autour de quatre axes :

- **Un changement culturel métier** : la fierté d'exercer ce métier de « production » et l'expertise qu'il requiert - favorisant un certain isolement et un fonctionnement en silo devront se conjuguer toujours plus avec la transversalité, la qualité de l'accueil et de l'intégration de nouveaux profils. La capacité des managers de proximité, le plus souvent issus de ces profils experts, à conduire au quotidien cette mutation est un enjeu majeur. 🗨️ *Mes équipes passent trop de temps à chercher l'information et la réconcilier, ce n'est pas très motivant.* 🗨️ (une responsable d'équipe projet finance).

- **Si les plans de transformation existent dans la plupart des directions financières rencontrées**, ils présentent souvent une limite liée à leur angle très technique : ils ne comportent pas toujours de vision métier / RH de nature à créer la dynamique dans l'appropriation et la déclinaison de la transformation, ni d'indicateurs d'avancement. Pour en faire un des piliers de la conduite du changement et que les collaborateurs se sentent totalement impliqués, une formalisation de ces plans fait sens.
- **La gestion de la volumétrie des demandes réglementaires doit être traitée de manière dynamique** : on peut anticiper une stabilisation ; certains états sont des opportunités pour les banques de croiser le regard et apporter un angle nouveau ; en ce sens, ce volume de production doit aussi permettre à donner du sens aux équipes de production et à aider les établissements à s'organiser différemment – quand bien même le pic en volume peut sembler long.
- **Enfin, les directions financières poursuivront sans doute les convergences métiers**, les architectures communes et les mutualisations de moyens. Pour les équipes concernées, cela signifie des challenges et des opportunités pour accompagner les mutations ; mais à tout moment, les managers des équipes doivent s'assurer que cela ne conduit pas à un fonctionnement à deux vitesses. Il existe un enjeu important de cohérence et d'accompagnement des collaborateurs pour ces fonctions.

Sans doute faut-il insister sur un point pour conclure : la richesse des métiers Finance et les enjeux actuels apportent beaucoup de satisfaction aux praticiens - et l'attachement qu'ils témoignent en sont un signe notable.



# Glossaire

## ACPR

Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution. Rattachée à la Banque de France, elle est chargée de la surveillance des activités des banques.

## ALM

Asset and Liability Management. Il s'agit d'une analyse du bilan, sur mode prévisionnel, pour évaluer l'équilibre ressources/emplois, essentiellement dans une logique réglementaire.

## BCE

Banque Centrale Européenne.

## COREP

Common Solvency Ratio Reporting.

## CSP

Centre de Services partagés. Mutualisation de moyens pour réaliser des tâches similaires à destination de clients internes à une entreprise.

## Datalake (lac de données)

Méthode de stockage de données, qui permet en conservant leur format initial (ou légèrement modifié) de permettre un accès élargi à de nombreux utilisateurs et de développer leur usage interne, croisement, alimentation système, etc...

## Data officer

Il est en charge de l'organisation, l'acquisition de données d'un métier ou d'un secteur particulier.

## Data steward

Il est plus particulièrement en charge de l'utilisation des données et du maintien de leur intégrité.

## FINREP

Financial reporting, géré par l'Autorité bancaire Européenne.

## French GAAP

Normes comptables françaises ou "comptes sociaux".

## IFRS

International Financial reporting Standard. Standards comptables établis par un comité international (IASB) ayant pour but de normaliser les comptes des entreprises au travers des différents pays, afin de les rendre homogènes et comparables.

## M&A

Merger & Acquisition. Achat et cession d'entreprises.

## Offshoring

Déplacement d'activités vers des pays à plus faibles coûts de production.

## Power BI

Outil de contrôle de gestion, qui facilite la visualisation et le partage d'information.

## POC

Proof of concept. Phase de test numéro 1 dans le cadre de développement d'un nouveau projet.

## PGE

Prêt aux Grandes Entreprises.

## PSMT

Plan Stratégique à Moyen Terme.

## TC1

Tier Capital 1. Ratio de fonds propres.



Observatoire des métiers  
de la banque

Responsable de l'Observatoire  
Béatrice Layan  
Communication  
Mélanie Hulin

BMEP  
18, rue La Fayette 75009 PARIS  
observatoire@afb.fr

Retrouvez toutes nos études et publications sur  
[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

**Atlas**<sup>OPCO</sup>  
Soutenir les compétences