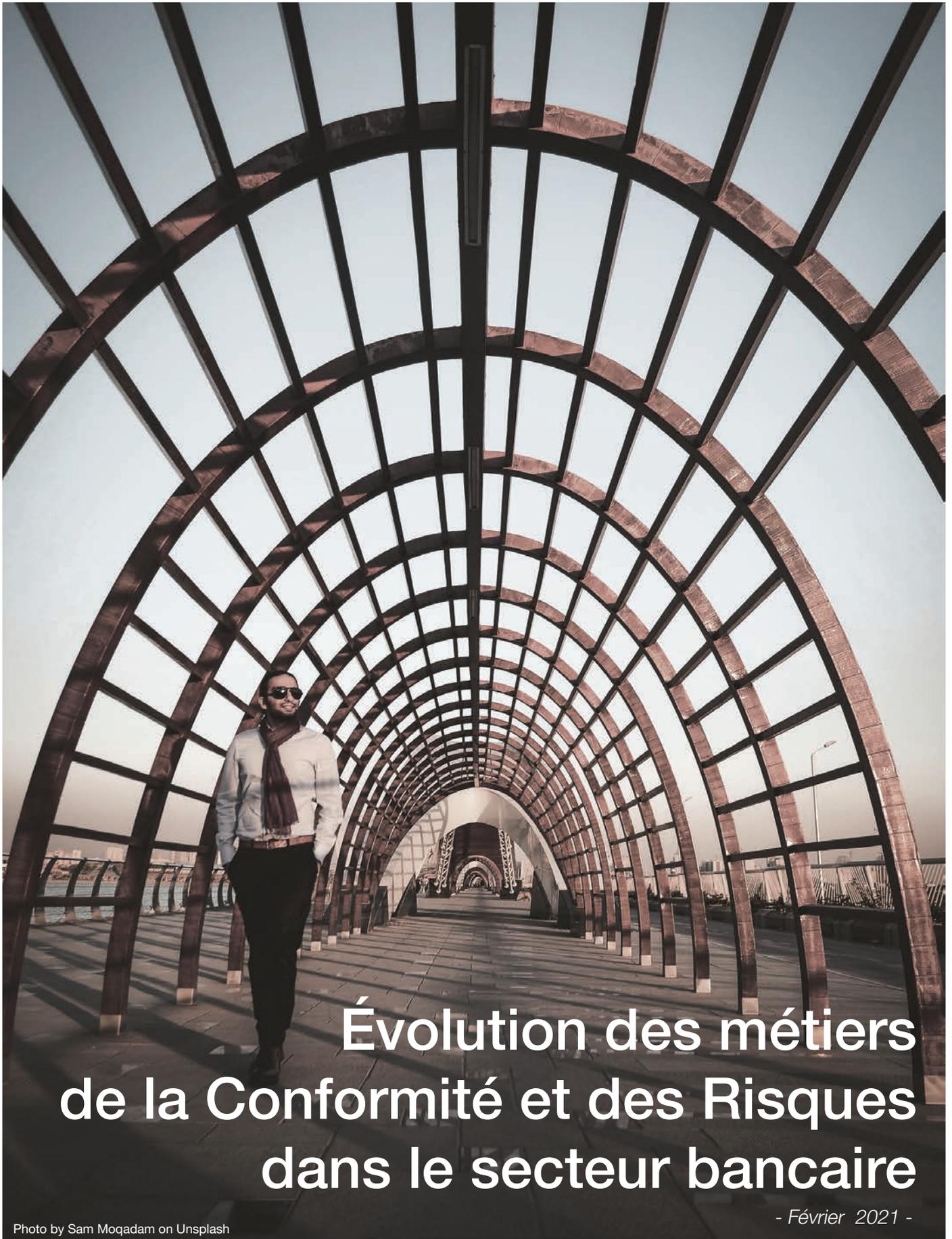




Observatoire des métiers  
de la banque



# Évolution des métiers de la Conformité et des Risques dans le secteur bancaire

- Février 2021 -

Photo by Sam Moqadam on Unsplash

topics





La présente étude "**Évolution des métiers de la Conformité et des Risques**" fait suite à un précédent travail entrepris par Topics à l'attention de l'Observatoire des métiers de la banque sur la "Transformation des métiers de la Finance". Ces travaux complètent et précisent une précédente étude datant de 2015 et permettent de faire un focus spécifique sur deux "Fonctions support" essentielles au fonctionnement des banques.

Topics, mandaté pour cette étude, a combiné des analyses quantitatives, qualitatives, des entretiens avec les directions Risques, Conformité et RH des Banques. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc sur leurs expertises, leurs témoignages et leurs retours d'expérience.

Le contexte très particulier du confinement n'a pas limité la disponibilité des interlocuteurs, ce qui démontre leur fort intérêt et leurs attentes. La plupart des acteurs ont répondu présents à nos sollicitations et nous les en remercions vivement : à la fois les équipes Risques et Conformité des banques, les directions RH et l'équipe de l'Observatoire des Métiers de la Banque en charge du projet.

Auteurs du rapport :

Topics : Bruno Mettling, Marc Gosselin, Jalal Rais

Octobre 2020-Février 2021



Introduction - p.3

## 1 Deux fonctions dont l'organisation et les moyens ont beaucoup évolué - p.9

- Une transformation des fonctions Risques et Conformité au cœur de la deuxième ligne de défense
- La Conformité, une fonction en cours de stabilisation après une période de croissance
- Une organisation s'articulant généralement autour de trois pôles
- Les Risques, une fonction dont l'organisation et les moyens sont stabilisés
- Deux fonctions à dimension et à organisation mondiales

## 2 Deux fonctions dont le rôle s'est considérablement élargi, nécessitant d'importants efforts d'adaptation - p.21

- Une extension continue de la palette de non-conformité à maîtriser
- Des champs de responsabilités de mieux en mieux délimités
- Des défis communs en voie d'être relevés

## 3 Les stratégies RH pour répondre à ces évolutions - p.31

- Des politiques de recrutements majoritairement tournées vers l'interne
- À métiers nouveaux, formations nouvelles
- Une adaptation nécessaire des répertoires des métiers
- Trois types de compétences au cœur de l'adaptation
- Bien anticiper les risques de fractures
- Une culture managériale à renforcer et des organisations à adapter

## 4 La feuille de route pour demain - p.41

- Un carrefour d'évolution avec la Data et l'IA
- Un positionnement nécessaire du régulateur vis-à-vis des nouvelles technologies
- Des Systèmes d'Information à "dé-siloter" et à harmoniser
- La Conformité rejoindra les Risques en mode "Run" dans les prochaines années

Conclusion - p.51

Glossaire - p.55



# introduction

Cette étude a été préparée à la demande de l'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB). Elle s'inscrit dans la continuité d'études métiers, dont la plus récente aborde la fonction de la Finance, qui ont pour objectif de cerner les pratiques actuelles et de préfigurer les tendances des prochaines années.

L'OMB, au sein de l'Association Française des Banques, est un organisme paritaire qui s'attache à diffuser des informations factuelles sur les métiers bancaires (statistiques, analyses métiers, évolutions RH...), à réaliser des études thématiques et prospectives pour accompagner les praticiens et les fonctions RH des établissements bancaires adhérents.

Il a été décidé initialement d'aborder les métiers de la Conformité, une filière dite "champignon", ayant vécu une croissance très importante depuis 2014. À la demande des organisations syndicales, l'étude de la filière Risques a été ajoutée.

Nous avons pour cela conduit près d'une vingtaine d'entretiens approfondis avec des directeurs des Risques, de la Conformité rejoints généralement par leur RRH dédié.

Ces entretiens ont été pilotés, côté Topics, par Bruno Mettling, Marc Gosselin et Jalal Rais. Les entretiens ont, dans la plupart des cas, été structurés autour de 3 axes :

- Les récentes évolutions de la fonction, son organisation et son positionnement ;
- Les stratégies RH (recrutements, turnover, formations, mobilité interne...);
- Les enjeux et défis à venir.



Nous nous attacherons dans ce rapport, après avoir restitué les Risques et la Conformité au sein des organisations bancaires et de ses lignes de défense, à investir le domaine de prédilection de l'Observatoire, les ressources humaines, au cœur et au service du développement des deux fonctions. Enfin, nous aborderons les enjeux organisationnels, technologiques et stratégiques qui mobiliseront les fonctions Risques et Conformité de demain.



1.

Deux fonctions  
dont l'organisation et les moyens  
ont beaucoup évolué



Observatoire des métiers  
de la banque

topics



# Une transformation des fonctions Risques et Conformité au cœur de la deuxième ligne de défense

Le secteur bancaire a connu, depuis ses débuts, un certain nombre de révolutions et de faits marquants qui ont encouragé le développement de plusieurs fonctions ou qui, parfois, ont pu précipiter leur transformation ou leur disparition.

Les causes à l'origine de l'émergence de ces fonctions ou qui ont aidé à leur transformation sont diverses : une opportunité business, la réponse à un besoin client, la modernisation ou l'intégration de nouvelles technologies ou, enfin, la nécessité de faire face à une crise.

Elles ont généralement connu un développement rapide, avec une forte croissance des effectifs et d'importants moyens investis, permettant de se faire une place au cœur des organisations puis, in fine, de se stabiliser et s'y intégrer totalement.

La Conformité fait partie de ces filières ayant connu un tel essor. Initialement positionné au sein des directions juridiques, le "pôle Conformité" appelé également "fonction déontologie" dans certains établissements regroupait généralement deux familles de métiers distinctes : la déontologie qui comprenait globalement toutes les problématiques relatives à l'éthique et la protection de la clientèle d'une part, et la sécurité financière d'autre part, dont l'objectif principal consistait à protéger la banque des comportements frauduleux.

Au fil des années et des crises systémiques que le secteur bancaire a connues, la Conformité a vu son périmètre et son champ de responsabilités s'élargir.

Depuis 2013-2014, nous avons assisté à une accélération de la prise de conscience concernant la nécessité de mieux protéger les banques, en renforçant, notamment, leur deuxième ligne de défense, plus communément appelée "Contrôle Permanent".



Le deuxième niveau du contrôle permanent a connu des évolutions et des restructurations, notamment au sein de la filière Conformité. Cette dernière a dû se renforcer, s'équiper, s'organiser avant d'entamer un processus d'optimisation des moyens qui lui ont été attribués. Ce développement de la Conformité a également fait évoluer son positionnement au sein des banques. Elle a quitté les directions juridiques pour s'installer de manière pérenne au sein du Contrôle Permanent de 2<sup>ème</sup> niveau et ainsi s'intégrer au cœur du métier de banquier. Elle est devenue une fonction pleine et entière aux côtés des Risques ou, en fonction de la taille des établissements et de leur organisation, au sein des Risques.

Il est clair que la Conformité a vécu une transformation considérable. Il ne faut pas oublier que pour cette filière, nous partons d'un métier de juristes qui a dû, en se développant, faire un effort d'intégration au sein des organisations mais également des processus bancaires. C'est une différence fondamentale avec la fonction Risques qui a toujours constitué une fonction centrale au cœur du métier de banquier. Cela explique les différences dans le développement de ces deux filières ces dernières années.», déclarait une directrice générale de banque.

Il convient effectivement de rappeler que parmi les filières métiers qui composent les institutions bancaires, certaines sont historiques, implantées depuis toujours car inhérentes au métier de banquier.

La fonction Risques en fait partie, elle s'est construite avec le développement historique des banques. Son implantation, plus ancienne, lui procure une légitimité certaine et une proximité historique avec la 1<sup>ère</sup> ligne de défense. Cela représente un véritable avantage quand il s'agit de prendre part à l'activité et de faire l'interface avec les métiers.

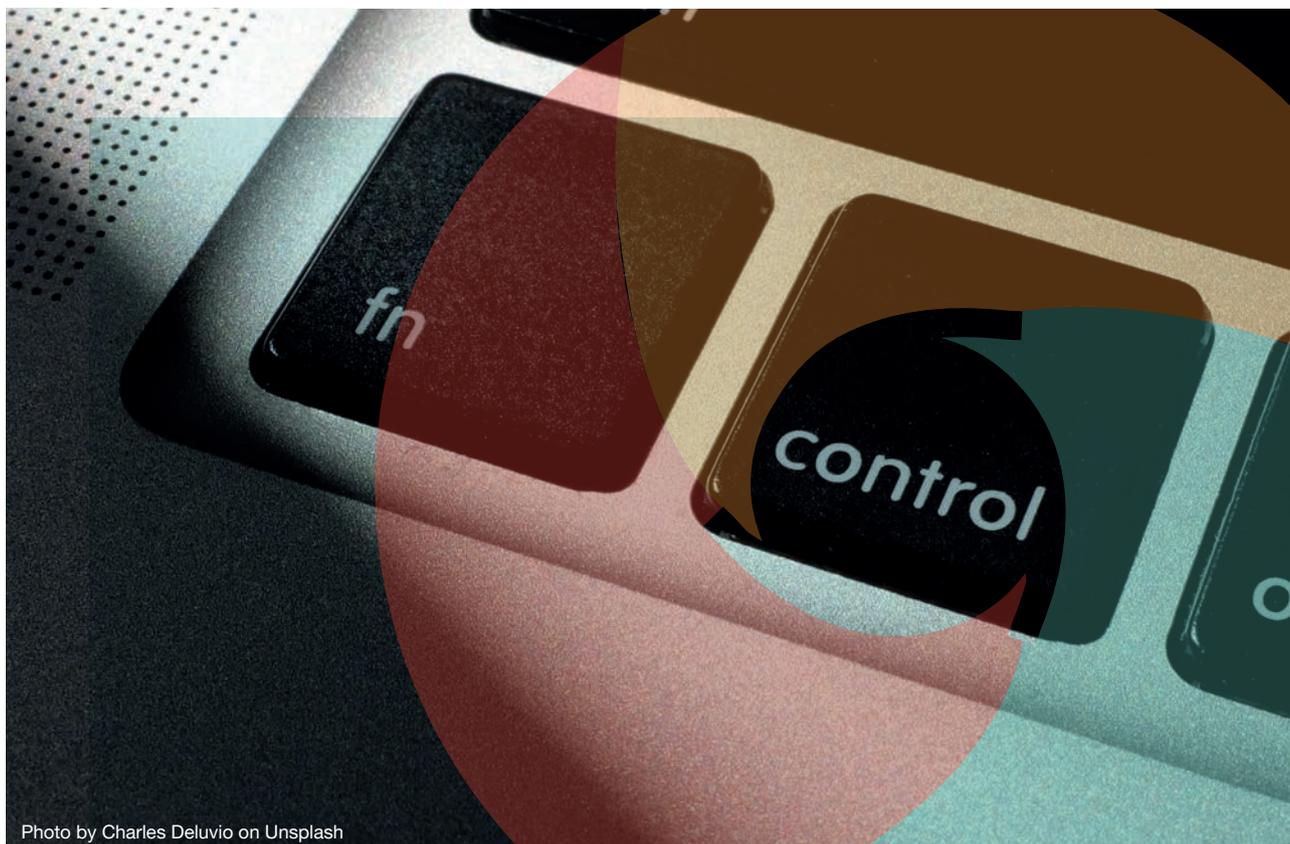


Photo by Charles Deluvio on Unsplash

# La Conformité, une fonction en cours de stabilisation après une période de croissance

Depuis une trentaine d'années, nous constatons un accroissement du nombre de réglementations, de directives et autres lois régissant l'activité des établissements bancaires. Cette tendance à encadrer les activités financières a été accentuée par la crise des sub-primes en 2008 qui a mis en exergue l'interdépendance des établissements et le danger que cela peut représenter pour l'ensemble de "la place".

Dans ce contexte, la Banque de France a créé l'ACPR (l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) en 2010, le superviseur national du secteur bancaire.

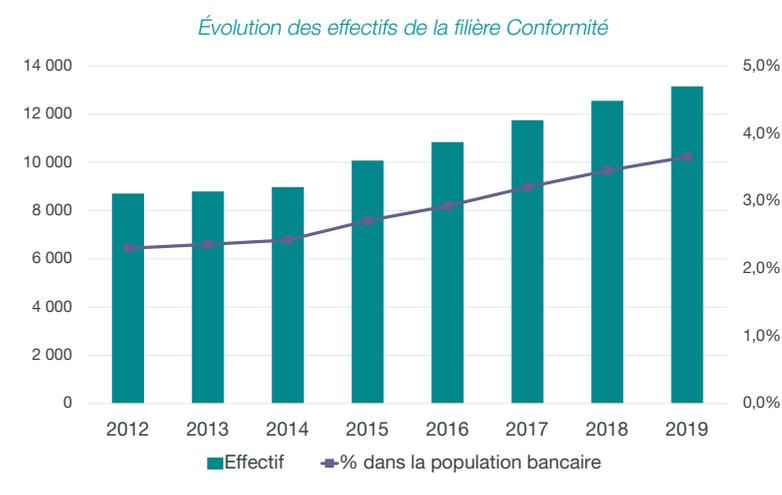
L'exigence et l'omniprésence de l'ACPR ont joué, et continue de le faire, un rôle majeur dans l'établissement de la filière Conformité parmi les organes centraux indispensables au fonctionnement et à la protection des banques.

La Conformité a connu une croissance très importante de ses effectifs motivée par les "vents d'ouest", à savoir les amendes démesurées infligées par le régulateur américain à certains grands établissements français.

On peut assimiler l'évolution des effectifs de la filière à une "croissance champignon" par sa vitesse, mais également car elle a pu s'implanter et couvrir l'ensemble des activités de la banque en un temps très court. », expliquait un Directeur de la Conformité.

Un autre événement a marqué l'évolution de la filière : les amendes record infligées à partir de 2014 ont eu l'effet d'un "tremblement de terre". Elles ont créé de fortes tensions au sein des établissements à dimension internationale, entraînant dans leur sillage les institutions exerçant en France ou sur le marché Européen. Cette prise de conscience a amené les banques à s'adapter rapidement à ce contexte nouveau en réallouant des ressources vers la Conformité. Les effectifs de la filière ont ainsi augmenté de plus de 50% entre 2012 et 2019.

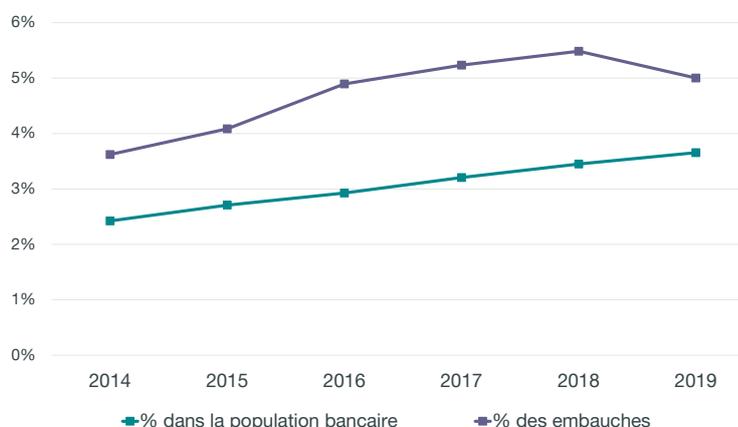
La direction a rapidement obtenu des budgets inédits à partir de 2014, ce qui a permis d'augmenter nos effectifs de 50% en trois ans. Des effectifs composés de beaucoup d'experts, mais pas encore assez de managers et de communicants. », décrivait une Responsable Conformité qui a pu assister à la montée en charge de la filière.



L'évolution des effectifs constatée s'est également traduite dans la croissance du poids de la Conformité au sein des banques. En passant en 5 ans de 2,4% à 3,7% du total des effectifs, soit une croissance de plus de 50%.

Un renforcement qui a vraisemblablement nécessité une importante réallocation des moyens vers les métiers de la Conformité. Un effort de recrutement loin d'être proportionnel à la part que la filière constituait puisqu'en 2018 par exemple, la filière a réalisé 5,5% des recrutements alors qu'elle représentait moins de 3,4% des effectifs.

Effort de recrutement de la filière Conformité



Si certaines banques, surtout celles évoluant fortement à l'international, ont multiplié leurs effectifs Conformité et Risques par deux tous les trois ans, notre établissement a pris le parti d'étaler ses recrutements et la mise à disposition de moyens importants sur une période bien plus longue. L'objectif pour le groupe était clair : maîtriser la croissance de la Conformité et effectuer un travail important dans l'organisation de celle-ci. , cédait un Directeur de la Conformité d'un établissement ayant fait le choix d'une croissance moins brutale.

En extrapolant les données statistiques recensées auprès des établissements adhérents à l'Association Française des Banques -AFB- à l'ensemble du secteur bancaire, qui comprend 360.000 collaborateurs salariés, la fonction Conformité comprend en 2019 **environ 13.200 professionnels** et représente **3,70 % de l'effectif total** quand la fonction Risques compterait **15.000 professionnels** pour **4,20 % de l'effectif total**.

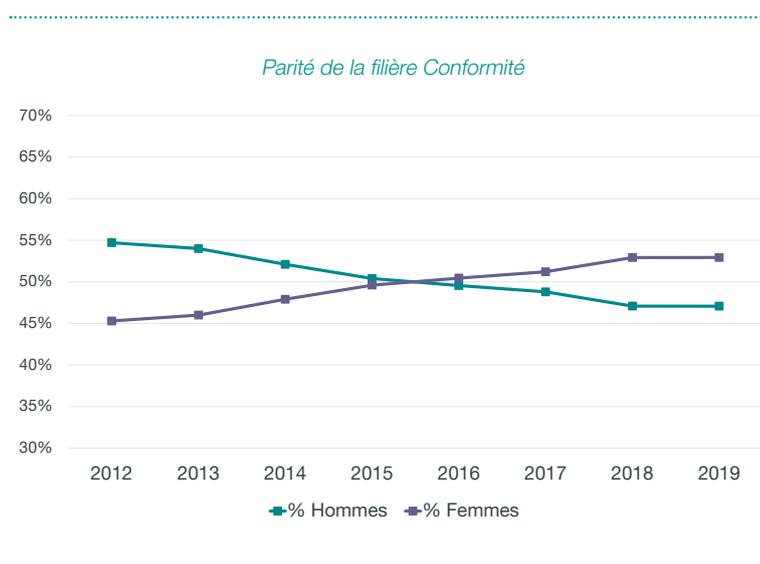


Photo by Stephan Henning on Unsplash

La politique de recrutement mise en place par la filière Conformité a concentré une très grande majorité de ses efforts vers des recrutements internes. L'objectif a souvent été de distiller des connaissances "métiers" au sein d'une direction qui en manquait passablement.

En 2009, une étude de l'Observatoire des Métiers de la Banque confirmait déjà l'ambition des banques d'effectuer des recrutements principalement en interne avec un certain nombre d'attentes et de prérequis de la part de la filière.

Il conviendrait de rappeler que les banques françaises étant composées d'une majorité de femmes (environ 55 %), le recrutement en interne a amené la Conformité depuis 2008 à une féminisation constante de sa population comme le montre le graphique suivant :



#### PRÉREQUIS :

On relève que pour l'exercice du métier "Conformité", il s'avère essentiel de :

##### Connaître le "business", le commercial

Un passage dans le monde commercial afin d'avoir une expérience opérationnelle permet de gagner en crédibilité et facilite l'interface avec les directions du siège. Il est important que la conformité intervienne très en amont dès le lancement de nouveaux produits par exemple. Il faut donc que la conformité soit associée, au plus tôt, dans la conception des produits, en collaboration avec les commerciaux, afin d'adapter le niveau de conformité en fonction du risque encouru. La finalité de la conformité est la primauté de l'intérêt du client (respect normes conformités, AMF).

##### Faire preuve de pédagogie

Compte tenu de son activité, la "conformité" joue un rôle de facilitateur à travers la réécriture de procédures permettant d'alléger la mise en œuvre des textes et aussi à travers le travail d'explication pour rendre ces règles accessibles.

*Étude des métiers du contrôle dans la banque - 2009*

En somme, la conformité peut être qualifiée de "jeune adulte". Elle a connu une période de forte croissance et demeure l'une des seules fonctions, en 2020, à connaître encore une progression de ses effectifs.

Néanmoins, la tendance qui émerge des entretiens menés, irait vers une stabilisation des effectifs au cours des prochaines années.

👉 *Comme pour d'autres fonctions auparavant, après une période de maximisation vient le temps de l'optimisation pour la Conformité. C'est à nous aujourd'hui de trouver les moyens (IT, organisationnels, data...) de faire plus et mieux avec moins de ressources. Nous devons désormais maîtriser, voire ralentir notre croissance.* 🗨️, rapportait une Directrice de la Conformité.

# Une organisation s'articulant généralement autour de trois pôles

L'organisation de la direction Conformité tend à s'homogénéiser au sein des établissements à taille comparable. Elle tourne généralement autour trois pôles principaux :

## 1 Le Pôle d'expertise

Garant de la bonne gestion des risques de non-conformité pour l'ensemble des filiales et des activités de la banque. Ce pôle est le plus souvent scindé par risque ou famille de risques, on y retrouve généralement :

- La Sécurité financière (appelée également Financial Crime) comprenant les risques relatifs au blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, au respect des sanctions internationales et embargo et la maîtrise de la connaissance clients (Know Your Customer en anglais);
- La Déontologie, l'éthique et la conduite responsable comprenant les exigences en matière de lutte contre la corruption et de prévention contre les conflits d'intérêts mais également un nouveau risque extra-financier couvrant les problématiques RSE;
- Un service responsable de l'application des réglementations relatives au traitement et à la protection de la donnée.

À noter que la gestion la "Data Protection" est parfois gérée par la fonction Risques ;

- La protection de la clientèle;
- La protection de l'intégrité des marchés;
- Un service responsable de la lutte contre l'évasion fiscale.

## 2 Le Pôle de Supervision des métiers

Un pôle sur lequel la Conformité s'appuie généralement pour superviser l'activité des métiers et des filiales internationales.

## 3 Un Pôle Fonctions Transverses

La direction Conformité dispose d'un département comprenant des fonctions transverses dont :

- Le Secrétariat Général (contrôles, budget, communication...);
- Un pôle responsable de la définition et la mise en œuvre des plans de formation;
- Un pôle transformation de la filière regroupant des compétences organisationnelles (Lean Six Sigma...) mais aussi des compétences technologiques et digitales (optimisation de processus via la mise en place de robots, d'intelligence artificielle etc.);
- Un service responsable du pilotage des projets et autres programmes qui comprend des profils de chefs de projets mais aussi des profils IT (MOA, MOE, Data analyst, Data-mining...).

# DIRECTION GÉNÉRALE

## DIRECTION DE LA CONFORMITÉ

### Expertise Conformité

### Supervision métiers

### Fonctions Transverses

#### Sécurité Financière

Lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Respecter les règles d'embargo & les sanctions internationales

KYC :  
Connaissance clients

Banque de détail

Banque d'entreprises

Banques privées

Animation de la filière

Formation

Pilotage de programmes / projets

#### Déontologie, Éthique & Conduite responsable

Prévenir le conflit d'intérêts et lutter contre la Corruption

Lutter contre les atteintes à l'environnement et aux droits humains (RSE...)

Banque de Financement, d'investissement et de marché

Asset Management

#### Données

Protection des données personnelles (RGPD, Archiving...)

#### Transparence fiscale

Lutter contre l'évasion fiscale (FATCA, CRS...)

#### Protection de la clientèle

Protéger les intérêts de la clientèle (MiFID II, PRIIPs...)

#### Intégrité des marchés

Veiller à l'intégrité des marchés (EMIR, Volcker...)

# Les Risques, une fonction dont l'organisation et les moyens sont stabilisés

La direction des Risques a, depuis toujours, défini le niveau d'acceptation et le coût du risque de l'institution. Elle contribue également à sa stabilité en définissant une stratégie de maîtrise des risques adaptée et pertinente.

Les différentes crises qui précèdent celle de la Covid19 ont permis aux Directions des Risques de mieux se confronter aux différents risques financiers et d'accroître leur présence, aux côtés des métiers. La gestion des risques a nécessité une attention permanente car ils ont des niveaux de maturité différents et peuvent subir brusquement des mutations structurantes.

La fonction s'articule autour de six grands types de risques :

- 1. Le risque de marché**, un risque global de perte financière lié à la variation des cours des produits qui composent un portefeuille ;
- 2. Le risque de liquidité** lié à l'incapacité d'un groupe à faire face à ses flux qui l'empêcherait de financer le développement de ses activités ;
- 3. Les risques Pays ou Politique** liés aux évolutions défavorables du contexte politique ou économique local ;
- 4. Les risques opérationnels** liés à des défaillances de procédures internes, des erreurs humaines ou des aléas extérieurs ;
- 5. Les risques de crédit et de contrepartie**, les plus importants du portefeuille, liés aux défauts de paiement ;
- 6. Les risques IT**, représentés par les cyberattaques, les nouveaux enjeux des SI, tels le stockage et le cloud par exemple ;
- 7. Les risques climatiques / ESG** liés aux problématiques Environnementales, Sociétales et de Gouvernance.





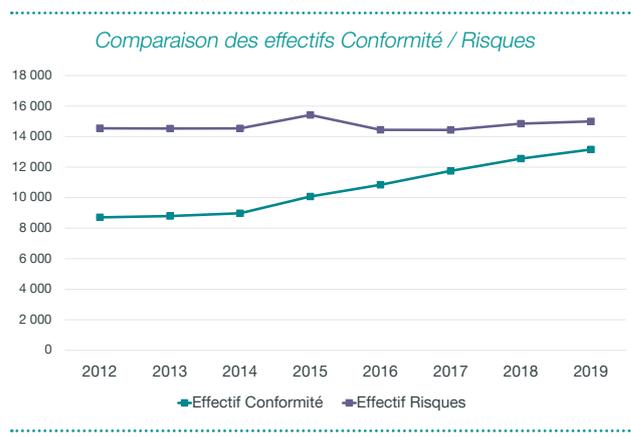
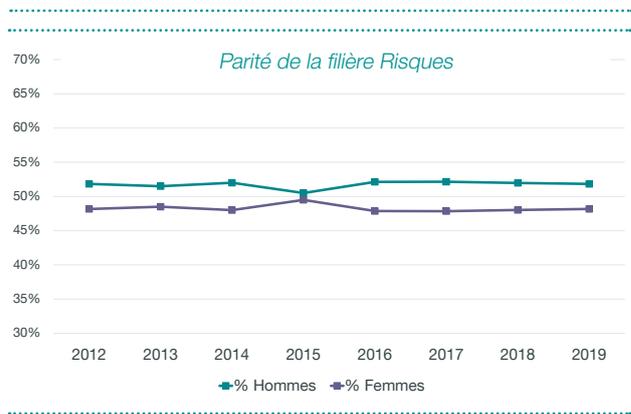
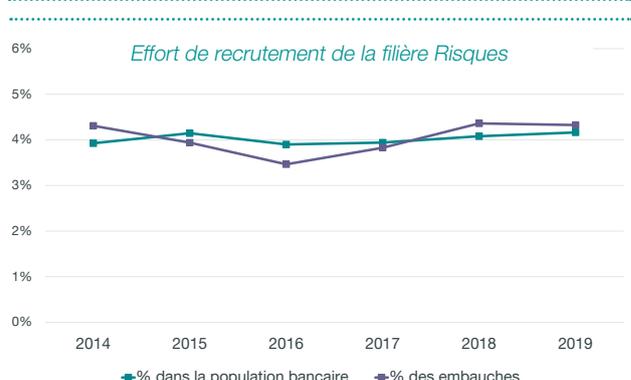
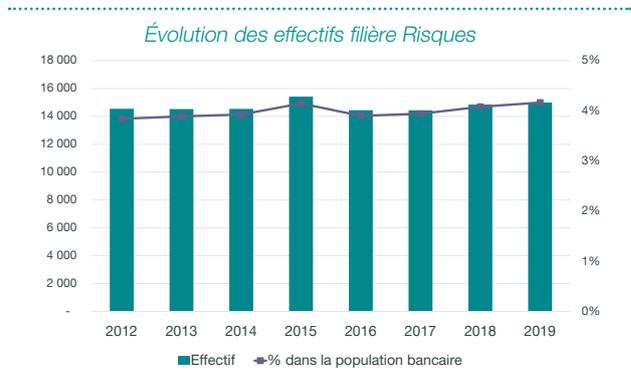
Photo by Startae Team on Unsplash

La Direction des Risques, contrairement à celle de la Conformité, est une structure historique, au cœur des métiers de la banque avec des collaborateurs et des processus bien ancrés. Il n'est donc pas étonnant de voir que les effectifs restent globalement stables et ce malgré les différentes crises de ces dernières années.

La stabilité des effectifs se retrouve également dans les efforts de recrutement. Le graphique ci-contre démontre une certaine équivalence entre le poids de la filière au sein des Banques et celui de ses recrutements. Cela témoigne d'une politique visant la stabilité des effectifs Risques.

Contrairement à la Conformité, les recrutements de la filière Risques n'ont pas modifié la parité originelle de la fonction. Il y subsiste une légère sur-représentation masculine.

En somme, si les risques ont connu une légère accélération de leurs recrutements entre 2008 et 2010, c'est principalement pour se renforcer en vue des conséquences de la crise systémique de l'époque (celle des sub-primes). Pour le reste, la fonction Risques n'a pas eu d'évolution marquante de ses effectifs, comparée à la Conformité qui rattrape constamment une partie du retard historique accumulé.



# Deux fonctions à dimension et à organisation mondiales

Face à la quantité de données à traiter quotidiennement par les fonctions Risques et Conformité, la constitution d'équipes / centres de compétences dans certains pays à bas coûts a été, pour certains, une priorité. Le régulateur qui avait tendance à freiner les politiques d'offshoring ou de nearshoring, a levé le secret bancaire, ce qui a encouragé les banques à revoir la structure de leurs équipes en conséquence.

🌐 Notre Groupe dispose de captives, pas besoin d'externaliser pour offshorer/nearshorer. 🗨️, déclarait une Responsable des Risques.

En effet, la transformation du modèle opérationnel et la nécessité de sécuriser les données personnelles ont imposé aux établissements l'internalisation de leurs plateformes offshore. Il s'agit de centres de services partagés avec un sujet important à traiter d'articulation entre les fonctions régaliennes en central, et les organisations/équipes Risques des entités. À ce titre, les deux fonctions rencontrent les mêmes problématiques à l'étranger, à savoir la fiabilité des données et l'animation d'équipes multiculturelles à distance.



Concernant la Conformité, les banques aux activités très tournées à l'international, notamment aux US et en Asie, ayant fait face il y a quelques années à des amendes démesurées ont réagi rapidement. Elles se sont très vite et très fortement mobilisées pour mettre en place et recruter des équipes Conformité et Risques à l'étranger.

La Conformité, dans l'un des établissements ayant fait le choix de l'offshoring, est passée de 2 à 50 data scientists, répartis entre plusieurs continents, des recrutements qui n'auraient pas été possibles en France en raison de leur coût mais également de la rareté de ces profils.

Par ailleurs, les organisations syndicales plaident pour l'emploi en France et prêtent une grande attention aux bons équilibres avec l'international, notamment avec les zones à bas coûts.

La mise en place de plateformes d'offshoring ou de nearshoring a considérablement augmenté la capacité d'exécution de la Conformité et des Risques. Cela leur a permis de faire face à des mutations structurelles ayant élargi considérablement leur périmètre de responsabilités.

2.

Deux fonctions dont le rôle s'est considérablement élargi, nécessitant d'importants efforts d'adaptation





# Une extension continue de la palette de risques de non-conformité à maîtriser

Les évènements marquants survenus depuis la crise des sub-primes en 2008 ont mis sous tension l'ensemble du secteur bancaire avec une prise de conscience générale du caractère incontournable de la deuxième ligne de défense, à se développer et à se renforcer. Cette mutation a engendré une démarche dont l'objectif semblait clair : couvrir l'exhaustivité des activités bancaires et par conséquent l'ensemble des risques auxquels elles sont confrontées.

L'un des rôles du contrôle permanent consiste à adosser des risques à l'ensemble des activités et des processus bancaires. Ce rattachement est dû principalement à l'adaptation constante de la réglementation aux nouveaux produits proposés ainsi qu'à l'inventivité des comportements frauduleux constatés.

☞ *Chaque salarié est confronté dans son activité à au moins un risque de non-Conformité, il faudrait que tous les collaborateurs en soient conscients et intègrent dans leur quotidien la notion de "Compliance first". ☞, nous déclarait un Responsable Conformité.*

Ainsi, les normes qui découlent des mutations dans le secteur bancaire sont constamment mises à jour, de plus en plus exigeantes, et couvrent une palette de risques toujours plus large, d'où pour les banques la nécessité d'effectuer un travail constant de veille réglementaire.

Les nombreuses innovations en termes de produits et de services bancaires que nous avons connues lors de la dernière décennie ont irrémédiablement induit la création ou la mise à jour de réglementations pour les encadrer.

L'histoire n'a été qu'une extension constante des différentes catégories de risques.

Parmi les évolutions les plus récentes qui ont impacté les conditions d'exercice des fonctions Conformité et Risques figurent :

**La réglementation RGPD** venue compléter une loi "informatique et libertés" en 2018 pour protéger les données personnelles des clients particuliers dans l'Union Européenne.

**La directive MiFID** a connu une mise à jour en 2018 lui permettant une plus grande transparence dans la commercialisation des produits financiers.

**Les conventions de Bâle** visant à sécuriser la solidité financière des banques ont été constamment mises à jour et adaptées entre 1998 et 2019.

**La 4<sup>e</sup> directive UE 2015/849** relative à la LCB-FT a été révisée afin de faire face à la convergence entre la criminalité et le terrorisme mais aussi afin de s'adapter aux nouvelles technologies (crypto-monnaie...)

**Les services de paiement** ont connu une véritable révolution avec la croissance des achats en ligne ainsi que les dérives qui en découlent. La directive sur les services de paiement (DSP) a connu une mise à jour en 2015 permettant de mieux protéger les clients contre une cyber criminalité accrue.

Par ailleurs, l'évolution de la société a pu également encourager l'émergence de nouveaux risques pour les banques. L'importance grandissante accordée aux sujets sociétaux et environnementaux a été primordiale dans l'apparition d'un nouveau risque extra-financier comprenant les problématiques liées à la RSE. Elle a contribué à l'élargissement de la palette des risques à maîtriser par les banques. De plus, la mobilisation citoyenne autour de ces sujets a conduit les banques à accorder une attention particulière aux impacts en termes d'image et de réputation qu'une mauvaise maîtrise de ces risques pourrait engendrer.

☞ *La prise en compte des impacts réputationnels a conduit à l'émergence de nouveaux métiers à part entière au sein de la conformité : Social Media manager, Community manager, Content Curator... La conformité est de plus en plus impliquée dans la gestion et la protection de l'image de la banque, en lien avec la communication du groupe. Un mauvais buzz et les réseaux peuvent rapidement devenir incontrôlables.☞, a déclaré un Chargé de Conformité.*

La place toujours plus grande prise par les réseaux sociaux a contribué à l'émergence d'un enjeu majeur pour les entreprises : la protection de l'image et la gestion de ce qu'il est convenu d'appeler "les impacts réputationnels".

En somme, la multiplication des réglementations et la démesure des sanctions sous-jacentes ont provoqué une véritable "crise de croissance" de la filière Conformité. La filière a dû, à l'image des Risques, se renforcer afin de répondre aux obligations imposées par les différentes autorités de régulation qui ne se limitent pas aux moyens mis en place, mais qui sont surtout dans l'attente de résultats.

☞ *La complexité de l'environnement a, par ricochet, complexifié les Risques, qui doivent s'adapter au régulateur, et les a rendus multiformes. La fonction Risques est devenue plus globale et synthétique, tout en devant prêter une attention forte aux détails. ☞ relatait un Directeur des Risques.*

Pour les responsables Conformité et Risques interrogés, il semble en effet clair qu'avec l'extension du périmètre de leurs activités, la présence des régulateurs se fasse de plus en plus prégnante pour l'ensemble des établissements, indépendamment de leur taille..

Toutefois, après une période pendant laquelle les établissements ont été sévèrement sanctionnés,

il ressort de nos entretiens que depuis quelques années la relation se soit apaisée avec le régulateur, tant pour les Risques que pour la Conformité. Cette relation, initialement asymétrique et verticale, apparaît de plus en plus sereine et les audits ne visent plus uniquement la recherche de sanctions au sujet de failles constatées. Les régulateurs adoptent en effet une nouvelle attitude permettant une forme d'accompagnement dans la mise en place ou la mise à jour de dispositifs de maîtrise de risques.

Ce changement de posture initié depuis 2019 a permis de créer une vraie relation de confiance favorisant une certaine forme de co-construction de différents dispositifs.

À ce titre, cette collaboration nouvelle a permis également de sensibiliser les régulateurs aux nouvelles technologies, permettant d'optimiser et d'intégrer de plus en plus d'éléments novateurs dans les dispositifs de maîtrise des risques. Il existe désormais, grâce à ce lien de confiance, une possibilité de convaincre le régulateur de l'efficacité de l'intégration d'outils comprenant le Big Data ou l'intelligence artificielle par exemple.

À noter qu'un Responsable Conformité d'une filiale spécialisée dans la gestion de fortune rappelle qu'à l'étranger, et notamment dans certains pays en Asie du sud-est, les régulateurs n'hésitent pas à fortement inciter la modernisation et la digitalisation de certains processus, allant même jusqu'à financer une partie des projets encouragés au sein des banques régulées.

Néanmoins, le chemin à parcourir est souvent décrit par les établissements questionnés comme étant long et la tâche laborieuse tant le positionnement du régulateur peut paraître ambigu vis-à-vis des nouvelles technologies. En effet, les filières Risques et Conformité ont désormais un objectif commun : convaincre un régulateur qui n'hésite pas à encourager l'utilisation d'innovations technologiques pour renforcer leurs dispositifs... tout en restant très frileux quant à sa maîtrise, craignant un risque de modèle.

☞ La régulation est un combat invasif mais "il faut faire avec". Il convient en permanence d'anticiper les attentes du régulateur. Les Risques Opérationnels ont la main sur l'agenda et le plan de contrôle, à eux d'imaginer ce dont la banque et le régulateur auront besoin. Cela demande une certaine agilité pour s'assurer en permanence d'avoir une bonne compréhension des risques opérationnels, et d'avoir un plan de contrôle adossé à ces risques et permettant de les maîtriser ! ☞, nous confie un Responsable des Risques

# Des champs de responsabilités de mieux en mieux délimités...

Au fil de leur évolution respective, les filières Risques et Conformité ont développé des relations très étroites. La Conformité est d'ailleurs encore rattachée aux Risques dans certains établissements. De fait, les deux filières interviennent ensemble dans le cadre de la construction, du déploiement et du contrôle des dispositifs de maîtrise des risques.

L'une des collaborations majeures entre les deux filières concerne la production et la mise à jour des cartographies des risques. Un exercice commun nécessitant l'apport des deux expertises dans l'objectif de jouer pleinement leur rôle au sein de la deuxième ligne de défense.

De plus, d'autres zones de recouvrement entre les deux fonctions ont été citées parmi lesquelles la gestion des risques opérationnels ainsi que le contrôle des risques de non-conformité par la fonction Risques.

Toutefois, malgré leur appartenance commune à la deuxième ligne de défense et leurs nombreuses collaborations au sujet de problématiques partagées, des différences fondamentales persistent entre ces deux filières qui ont souvent tendance à se compléter quand il s'agit notamment de la relation avec les métiers. En effet, le poids croissant de la Conformité dans les organisations amène les deux filières à définir des champs de responsabilités de mieux en mieux délimités, avec toutefois certaines différences.

Une première différence notable concerne l'interface avec la première ligne de défense et la localisation géographique. La Conformité est basée quasi-exclusivement au sein des sièges quand les Risques disposent d'un maillage géographique leur permettant une plus grande proximité avec les métiers.

Ce positionnement n'empêche pourtant pas la Conformité d'être en contact quotidiennement avec les métiers, même les plus éloignés, notamment dans le cadre du processus d'escalade du traitement des transactions jugées atypiques. En effet, dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques de Sécurité Financière et à la suite d'une alerte, la Conformité est responsable d'une majeure partie des investigations en vue de l'autorisation de la transaction ou de la déclaration de celle-ci comme potentiellement frauduleuse.

🗨️ *La Conformité est la seule fonction siège à faire de la production quotidienne avec le traitement d'alertes, elle traite de la donnée "chaude", quand les Risques, qui n'ont pas de rôle opérationnel, ni de logique de traitement quotidien (mis à part pour le risque de marché) traitent de la donnée froide ! 🗨️, nous rapportait une Responsable de la filière Risques disposant d'une expérience au sein de la Conformité.*

À ce titre, un autre élément différenciant les deux fonctions est le type de données traitées. En effet, les Risques utilisent en grande partie une donnée chiffrée et normalisée quand la Conformité, dans son rôle de supervision, requiert un traitement de données souvent personnelles. Cette différence est fondamentale quand il s'agit de digitaliser ou d'automatiser un certain nombre de processus pour la Conformité et rend également plus difficile l'analyse d'une quantité importante de données en temps réel.

En revanche, le type de données utilisées par les Risques leur permet de profiter plus intuitivement des avancées du moment en intégrant par exemple des modèles mathématiques maîtrisés dans des outils utilisant des technologies relevant de la robotisation, du machine learning ou encore de l'intelligence artificielle.

Les différences constatées entre les deux fonctions et la délimitation de leurs champs de responsabilités n'ont pas empêché les Risques et la Conformité de relever des défis communs.



### remarque topics

Nous avons observé un certain écart entre les établissements qui ont été confrontés aux vents d'ouest, aux amendes, qui ont atteint un haut niveau d'automatisation et d'autres établissements qui ont été moins confrontés à ces enjeux.

On retrouve chez ces derniers des procédures comprenant une partie manuelle non-négligeable et se reposant souvent sur des cabinets de conseils pour apporter de l'expertise.

# Des défis communs en voie d'être relevés...

Dans l'histoire récente, les fonctions Risques et Conformité ont été confrontés, avec quelques années d'écart, à des conditions similaires d'exercice de leur métier. Une crise systémique ou un durcissement des sanctions de la part des régulateurs... puis une longue période d'hyper-réglementation de leurs activités. Ces contextes ont amené les deux fonctions à relever un certain nombre de défis communs.

Le premier sujet et certainement le plus structurant est culturel. En effet, l'appropriation des enjeux de la deuxième ligne de défense des banques par les métiers a fréquemment été décrite comme un enjeu majeur lors de nos entretiens. Les problématiques de "prise en main" par les métiers ont été au cœur du succès de l'intégration de ces deux filières.

Cela a nécessité un travail intense de sensibilisation, de communication puis de formation, ainsi qu'un processus d'approbation en plusieurs étapes : de la résignation à l'acceptation puis de l'appropriation vers l'intégration des deux filières dans l'ADN des métiers.

Concernant la Conformité, elle a connu depuis le début des années 2010 une réelle volonté de se moderniser en passant d'une vision historique de la Conformité très administrative, à une vision plus anglo-saxonne de la Compliance, avec un vrai positionnement en business partner vis-à-vis des métiers.

L'objectif principal ayant été de ne plus être perçu comme un frein au développement commercial, mais comme un véritable compagnon de route. Pour y arriver, la tendance partagée par une majorité d'établissements bancaires a consisté, et consiste encore pour certains, à développer une nouvelle culture Conformité/Risques. À terme, la Conformité a l'ambition de devenir en premier lieu le sujet des métiers afin de voir ses exigences s'intégrer naturellement dans le quotidien des collaborateurs. Cette culture se voudrait plus ouverte, inclusive, comprenant des experts plus pédagogues prompts à se rapprocher des opérationnels afin d'anticiper et de mieux maîtriser les risques associés à leur activité, en collaboration avec les métiers.

Par ailleurs, un autre enjeu organisationnel majeur a été relevé par la Conformité et les Risques. Il concerne la nécessité de focaliser les effectifs sur des tâches à valeur ajoutée. Cette problématique est rencontrée par la plupart des établissements dont la volumétrie des transactions à analyser est en forte croissance et ceux dotés d'activités de marché importantes.

 *La transformation, plutôt réussie, est passée par la mise en place d'une culture Conformité commune. Nous nous sommes donné les moyens de réussir en modernisant, travaillant sur notre image. ”*,  
relatait une Responsable Conformité.

 *Faire un tableau Excel, c'est bien... savoir l'analyser, c'est mieux. ”*,  
rappelait une Responsable des Risques ayant conduit des projets d'automatisation de reporting.

Pour cela, il a fallu digitaliser, automatiser ou robotiser les tâches dites récurrentes pour focaliser les équipes sur les événements plus exceptionnels. Ces projets de modernisation s'insèrent dans des démarches diverses. La première concerne l'aspect RH et passe par le bien-être des salariés.

Le renforcement de l'automatisation des contrôles a, par exemple, à travers de nouveaux outils conduit les banques à repositionner en interne les salariés qui le pourront sur les volets "analyse", avec des montées en compétence à la clef.

Les directions Conformité et Risques ont également anticipé le fait qu'investir dans des outils groupe visant à automatiser les tâches répétitives et à améliorer la qualité de la donnée permettrait également une meilleure surveillance de l'activité des métiers. Cette problématique a été notamment rencontrée par les établissements à taille importante dont l'un des défis majeurs concerne le pilotage de leurs filiales.

Les organisations des deux fonctions sont devenues plus agiles avec l'objectif de se conformer en permanence et de plus en plus rapidement aux exigences et à l'environnement toujours plus sophistiqués des banques.

En somme, les Risques puis la Conformité ont réussi à relever d'importants défis communs, tant RH qu'organisationnels ou IT. Ces succès n'ont été possibles que grâce à l'implication et le travail d'hommes et de femmes ayant fait preuve d'un sens aigu d'adaptation.

 *Transformer le travail d'un collaborateur en le rendant plus valorisant, y ajouter une dimension analytique... lui permet de monter en compétences mais permet également à la banque de retenir ses collaborateurs et se prémunit des problématiques de turnover importants. ”,*  
*expliquait un Responsable Conformité*



# 3. Les stratégies RH pour répondre à ces évolutions



Ces dernières années, les banques ont massivement investi dans les fonctions des Risques et de la Conformité, tant dans la mise en place de process innovants que dans l'acquisition de nouveaux outils IT. Cependant, pour que ces nouveaux processus et outils puissent apporter une valeur ajoutée durable, la réussite de la conduite du changement côté RH est nécessaire.

Ce succès dépend en partie de la solidité du binôme Directeur Métier – Responsable RH. La proximité et la qualité de cette relation constatée lors de nos entretiens ont permis la mise en place de différentes stratégies RH.



Observatoire des métiers  
de la banque

topics



# Des politiques de recrutements majoritairement tournées vers l'interne

L'étude menée par l'Observatoire des Métiers de la Banque en 2009 confirme la volonté constante de la part des établissements financiers de recruter principalement des ressources internes pour la filière Conformité et les Risques, avec un rapport de 80/20 en faveur de l'interne. Cette tendance reste particulièrement d'actualité.

## RECRUTEMENTS :

En matière de recrutement, il s'agit principalement de profils :

- Commerciaux, afin de confirmer que la conformité est connectée aux réalités du terrain et légitime pour exercer son rôle
- Juristes, pour leur connaissance des textes et leur capacité à les transposer de façon opérationnelle - Issus d'autres métiers du contrôle : anciens inspecteurs, auditeurs, ayant une bonne connaissance des contrôles internes...
- Plus spécialisés dans la lutte anti-blanchiment

De fait, il s'agit généralement d'équipes aux profils mixtes ayant :

- Une expérience du terrain et des métiers de la banque
- Une autorité et une reconnaissance provenant de leur expérience terrain
- Une capacité à diffuser des principes / une culture de la conformité

Dans la plupart des établissements bancaires, le recrutement se fait fréquemment en interne. Les profils doivent avoir une bonne connaissance de la banque, des relais de contacts en interne, de la diplomatie, et une capacité de résistance au stress. Généralement, les profils recrutés sont d'anciens auditeurs et des profils juridiques. Pour les postes de lutte contre le blanchiment de l'argent, les profils sont souvent plus expérimentés.

*Étude des métiers du contrôle dans la banque (2009) - Observatoire des Métiers de la Banque.*

Toutefois, le besoin de renforcer les équipes avec des profils plus variés est important. Ces collaborateurs sont souvent issus des agences ou des caisses. Leurs approches disruptives et leur volonté de "sortir du siège" pour accompagner les clients internes permettent de se rapprocher des métiers. De tels profils apportent leur "expérience" du terrain, complémentaire à la vision des experts historiques aux réflexes davantage "techniques".

## PRÉREQUIS :

On relève que pour l'exercice du métier "Conformité", il s'avère essentiel de :

### • Connaître le "business", le commercial

Un passage dans le monde commercial afin d'avoir une expérience opérationnelle permet de gagner en crédibilité et facilite l'interface avec les directions du siège. Il est important que la conformité intervienne très en amont dès le lancement de nouveaux produits par exemple. Il faut donc que la conformité soit associée, au plus tôt, dans la conception des produits, en collaboration avec les commerciaux, afin d'adapter le niveau de conformité en fonction du risque encouru. La finalité de la conformité est la primauté de l'intérêt du client (respect normes conformités, AMF).

### • Faire preuve de pédagogie :

Compte tenu de son activité, la "conformité" joue un rôle de facilitateur à travers la réécriture de procédures permettant d'alléger la mise en œuvre des textes et aussi à travers le travail d'explication pour rendre ces règles accessibles.

*Étude des métiers du contrôle dans la banque - 2009*

Les recrutements ont bénéficié d'une image très positive des métiers de la Conformité et des Risques tant en interne que vis-à-vis de l'externe. Les établissements n'ont pas d'enjeux d'attractivité. La perception des deux filières a évolué très favorablement depuis quelques années pour devenir un point de passage valorisé dans un parcours de carrière.

*“ La Conformité et les Risques ne rencontrent pas de problématique de turnover. Ceci est dû à leur attractivité et la qualité des missions confiées qui leur permettent de retenir leurs talents. Par conséquent, le turnover est intra-groupe, il est plus voulu que subi et permet de distiller les compétences Conformité au sein du Groupe. ”*  
une Directrice de la Conformité

La visibilité des deux filières s'est largement accrue, en particulier grâce aux efforts de valorisation interne entrepris par les managers et les RH. Cette mise en avant des Risques et la Conformité attirent de plus en plus les "bons profils".

*“ Nous avons au sein de la Conformité une équipe de communication qui fait un travail formidable pour le rayonnement de la filière. Elle dépoussière l'image que certains peuvent en avoir, et améliore grandement son attractivité ! ”*  
un responsable Conformité

La forte demande à rejoindre la Conformité et les Risques a favorisé la mise en place d'une politique de recrutement sélective. Les profils passés par ces filières étant de plus en plus recherchés, certains établissements ont créé des comités carrières spécifiques. Ces comités sont pilotés par les directions des

Risques ou de la Conformité, et leurs référents RH. Ainsi, ces profils irriguent-ils de plus en plus les organisations des banques. Ils contribuent très positivement, par rayonnement, à faire rentrer les Risques et la Conformité dans les gènes de tous les salariés.

La mobilité interne devrait se renforcer dans les deux sens, des métiers vers la Conformité et les Risques, et surtout inversement.

Concernant les recrutements externes, la modification des process et des outils de la Conformité a donné naissance à de nouveaux métiers (en particulier dans le domaine de la Big Data, du Deep Learning, de l'analyse de la donnée...) et de nouveaux risques (RSE...). Les banques ont été amenées à recruter, dans une certaine urgence et à l'extérieur, des jeunes experts ou ingénieurs issus de cabinets de conseil.

*“ Mes équipes souhaitent davantage de perspective d'évolution, avec la possibilité de passerelles vers les métiers. ”*  
rapportait un Directeur de la Conformité

Il convient de souligner l'importance de maintenir une forte attractivité en faveur des métiers de la Data (Data scientists...). La redondance de certaines des activités finit en effet par laisser les meilleurs, qui, préfèrent plus de créativité et finissent par trouver leur périmètre d'activités professionnelles trop étroit. Pour pallier ce turnover des jeunes "clefs" sur la Data, il faut parfois compléter par des experts en externe, au coût plus élevé.

# À métiers nouveaux, formations nouvelles...

L'apparition de métiers nouveaux au sein des filières Conformité et Risques, a fait naître le besoin de mettre en place des plans de formation adaptés. Il est ainsi apparu de nouveaux catalogues de formations ainsi que des partenariats inédits entre les banques et des instituts de formations divers pour pallier la rareté des cursus universitaires dédiés.

En effet, concernant la Conformité, jusqu'en 2014, il n'existait que peu d'offres de formations, simplement quelques rares sessions en France qui intégraient quelques heures sur les métiers de la filière.

L'électrochoc amené par les fortes amendes de 2013-2014 évoquées plus haut a incité les établissements à renforcer leur dispositif de formations en interne. Beaucoup d'efforts ont ainsi été accomplis, y compris via de la co-construction Banques-Université / Grandes Écoles / Institut de formations, de programmes complets dédiés spécifiquement à la Conformité : HEC, CNAM...

Certains établissements ont pris l'initiative de mettre en place des partenariats avec des grandes écoles d'ingénieurs afin de proposer des formations diplômantes internes,

reconnues par le régulateur. Notamment à l'attention des collaborateurs dont la donnée est déjà le métier. Il existe dans certains établissements une communauté Data en interne à renforcer, quand c'est nécessaire avec des profils externes. D'autres formations sont proposées aux collaborateurs ayant des dispositions (formations scientifiques, finance...) et l'envie de rejoindre les filières Conformité et Risques dans une fonction de Data Scientist.

Il existe un besoin d'adapter les compétences internes des banques aux enjeux des Risques et de la Conformité. Les nouveaux besoins en termes de Data, de SI, d'expertise... exigent des compétences très spécifiques, que les institutions bancaires ne possèdent pas forcément en interne. Les programmes de formations sont donc clefs.

🗨️ *Le Groupe a mis en place en 2019 un programme spécifique dans le cadre de notre Académie Interne visant à renforcer les compétences Risques et Conformité des collaborateurs.*

*À date, deux promotions, soit près de cent personnes, y ont déjà participé ! 🗨️*

un Directeur de la Conformité



Nous avons relevé des partenariats avec l'École Polytechnique ou HEC, l'ESBanque (École Supérieure de la Banque), par exemple, très novateurs, avec des parcours de plusieurs semaines, voire mois, certifiants. Avec des piqûres de rappels fréquentes, via des quizz à valider, ou des entretiens individuels réguliers avec un cabinet externe pour confirmer le bon niveau de compétences des équipes en place.

Par ailleurs, l'actualisation des codes de bonnes conduite et autres règlements intérieurs constitue un complément indispensable à l'efficacité des formations dispensées.

Il est important de ne pas oublier d'y resituer les notions à respecter en matière de Risques et de Conformité par chaque salarié. C'est également à travers eux que les changements culturels s'opèrent, dans les sièges comme sur le terrain.

## Une adaptation nécessaire des répertoires des métiers

Le développement récent de nouveaux métiers non présents historiquement au sein des banques, non décrits comme tels dans les outils RH réglementaires, amène les banques et les partenaires sociaux à entamer un travail sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la valorisation, la reconnaissance...et la mise à jour des filières "métier". Les changements ont été tels depuis les dernières révisions, qu'un certain décalage a été constaté entre la réalité des métiers, les répertoires, et certaines conventions collectives (Classification et grilles à revoir). L'Association Française des Banques, avec les Organisations Syndicales, se sont saisis du sujet fin 2020, les discussions seront encore en cours sur 2021.



## Les compétences au cœur de l'adaptation des structures Risques et Conformité peuvent être regroupées autour de trois ensembles :

### 1 Le socle : les compétences techniques et réglementaires

La capacité à appréhender une réglementation foisonnante et évolutive ainsi qu'une connaissance des métiers de la banque et des process qui les sous-tendent est le premier niveau attendu. L'enjeu est de croiser des aptitudes juridiques et une connaissance des pratiques professionnelles pour pouvoir apprécier et comprendre les situations / cas clients.

À cette capacité à comprendre les métiers et la réglementation, s'ajoute la capacité à faire partager les enjeux des Risques et de la Conformité, auprès des métiers comme des fonctions supports. Savoir convaincre, rendre accessible aux collaborateurs les problématiques parfois complexes dont ces métiers sont porteurs est clé.

### 2 Les compétences managériales

Ces filières ont connu une extension considérable du champ de leur périmètre et des travaux à réaliser. Il s'en est suivi une croissance importante des effectifs et la nécessité de conduire de nombreux projets en agrégeant des compétences diversifiées.

Dans ce contexte, les compétences managériales, le savoir-faire en termes d'animation d'équipe, de pratiques collaboratives et de conduite de projets sont de plus en plus importants. Or, le profil d'experts qui caractérise les acteurs de ces métiers ne les prédispose pas toujours à cette dimension managériale.

### 3 Les compétences IT et data

Ces filières utilisent de plus en plus massivement la data, d'une part, et les Systèmes d'Information, d'autre part. Elles ont besoin de compétences expertes en la matière. De même, les nouveaux outils autour de l'intelligence artificielle, du deep learning ou de la robotisation / automatisation tendent à se développer. Ceci requiert également des experts disposant du profil adéquat ou de se former à ces enjeux pour ceux qui disposent d'une qualification initiale en mathématique et statistiques notamment autorisant ces évolutions.

# Bien anticiper les risques de fractures...

## Entre les jeunes recrues et les plus anciens :

Le recrutement de profils externes à la banque a fait apparaître, entre les salariés de longue date et ceux recrutés plus récemment, un risque de fracture. Les banques ont été amenées à recruter rapidement des compétences externes, le plus souvent au profil technique ou d'expert. Pour ce faire, elles se sont souvent tournées vers des ressources issues de cabinets de conseils aux codes et aux organisations très éloignés de ceux des établissements bancaires. Elles ont ainsi réuni ces nouveaux profils au sein d'équipes uniques, avec des compétences issues de l'interne, ayant des anciennetés plus importantes (il y a peu de turnover dans les banques) et provenant principalement des métiers bancaires. Réussir à synchroniser l'ensemble de ces salariés est un véritable défi RH et managérial, l'un des enjeux dans la création d'une culture partagée.

## Entre les managers et les experts :

La croissance rapide des équipes, certaines comportant plusieurs centaines de salariés, qu'il a fallu structurer, a pu créer des fractures ou des incompréhensions entre les managers, davantage issus des équipes historiques des banques, dont certains proviennent de l'expertise, et continuent à se considérer comme tel, avec les plus jeunes, experts, recrutés plus récemment à l'extérieur.

🗨️ *Dans un domaine d'expertise comme les Risques ou la Conformité, c'est un défi culturel considérable d'expliquer aux équipes qu'être un "couteau suisse" dans le monde d'aujourd'hui, c'est mieux que d'être un expert pointu dans un domaine donné.* 🗨️

un cadre dirigeant de banque

Un établissement a même considéré que ses experts les plus "pointus" et novateurs, proches de la R&D, sur les domaines de la Conformité, devaient être managés "sur mesure", dans un cadre adapté à leurs modes de fonctionnement (liberté d'action et autonomie fortes, besoin d'un environnement spécifique, management très libre... dans un périmètre particulièrement bien défini), en rapportant directement à la Direction.

Certains managers peuvent encore avoir du mal à impulser le changement, à donner du sens, à faire grandir leurs collaborateurs. Le management est un métier à part entière qui ne s'improvise pas, ceci est particulièrement le cas avec le management d'experts. La revalorisation de la filière expertise est un enjeu important à aborder,

avec des parcours et une reconnaissance propres. Le renforcement et, parfois, le rajeunissement de la filière management constituent un autre enjeu et peuvent s'appuyer sur le levier de la mobilité interne. Enfin, le défi managers-experts est commun à toutes les banques et fait partie des feuilles de route des prochaines années.

## conviction topics

En matière de conformité, il existe un vrai risque d'aller vers une multiplication d'experts en réponse aux attentes des commanditaires des contrôles de conformité (régulateurs / superviseur / autorité de surveillance).

À l'image des Risques qui ont refusé une spécialisation à outrance, il conviendrait de faire le choix de développer des profils polyvalents ayant une vision globale des enjeux et de l'ensemble des risques de non-conformité et résister à la tentation d'aller vers une hyper-spécialisation.

# Une culture managériale à renforcer et des organisations à adapter

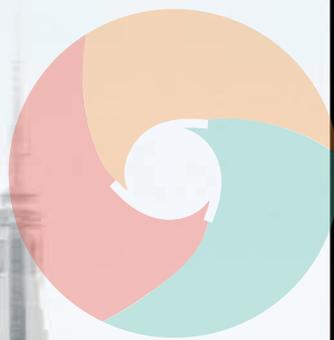
Pour réduire ces fractures, les banques continuent à beaucoup investir dans la culture managériale, avec le projet pour certains établissements de la repenser. En adaptant leurs organisations avec moins

de niveaux hiérarchiques, en revisitant les process de prises de décisions. En privilégiant les profils bancaires pour la filière management, vu l'importance pour eux de bien comprendre les filières contrôlées. Elles peuvent également compter sur les jeunes générations d'experts plus récemment recrutés qui hésitent moins à encourager leurs managers à évoluer et à se remettre en cause quand ils les considèrent trop sur la réserve. Il y a fort à parier que cette nouvelle génération d'experts résistera à la croyance selon laquelle la filière management est incontournable pour progresser dans sa carrière.

Avant tout, un manager est celui qui crée du lien, qui anime des équipes... Ce n'est pas un "expert" parmi les siens.

À ce titre, certains établissements ont construit, en interne ou en partenariat avec des Grandes Écoles, des programmes de transformation managériale, qui visent à faire évoluer le leadership et le management. L'idée et l'objectif étant d'impulser la transformation des modes de management et d'organisation du travail.

 *Sachons éviter de perdre de bons experts pour gagner de mauvais managers !*   
*relatait un Responsable Conformité.*



4.  
La feuille de route  
pour demain



# Un carrefour d'évolution avec la Data et l'IA

Pour remédier aux crises ainsi qu'aux fortes amendes que le secteur bancaire a connues, de lourds investissements humains et techniques ont été consentis dans un premier temps avant d'entamer une phase d'optimisation des moyens via l'amélioration des SI et l'utilisation de nouvelles technologies comme le Big Data ou l'intelligence artificielle.

« Après une période de sur-staffing des directions Risques et surtout Conformité, la tendance serait à la stabilisation, voire même à une réduction relative des effectifs côté Risques. »  
nous confiait une Responsable du Contrôle Interne.

Par conséquent, l'un des enjeux identifiés lors de notre étude concerne les conditions techniques, les ressources humaines et le contexte réglementaire offerts aux banques pour optimiser les moyens dont elles disposent.

Il s'avère que le travail d'optimisation des moyens alloués à la Conformité et aux Risques via l'utilisation de nouvelles technologies dépend principalement du niveau de digitalisation de ses processus ainsi que de la qualité de la donnée à disposition. Une majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude indiquent qu'il reste sans doute du chemin à parcourir dans la normalisation et la fiabilisation de celle-ci.

« Pas de Data, pas de chocolat ! », une maxime utilisée avec le sourire par un Directeur de la Conformité pour souligner à ses équipes l'importance de la donnée dans les projets à venir.

## Les Regtech, ou la Conformité à moindre effort ?

C'est l'une des solutions pouvant être mise en place pour pallier le poids croissant des enjeux réglementaires : externaliser une partie de sa filière Conformité, et notamment la production de reportings réglementaires.

Ces start-ups innovantes proposent des solutions "clés en main" bénéficiant des dernières avancées technologiques (Big Data, Machine et autre intelligence artificielle).

Elles promettent une optimisation rapide mais coûteuse des processus pris en charge.



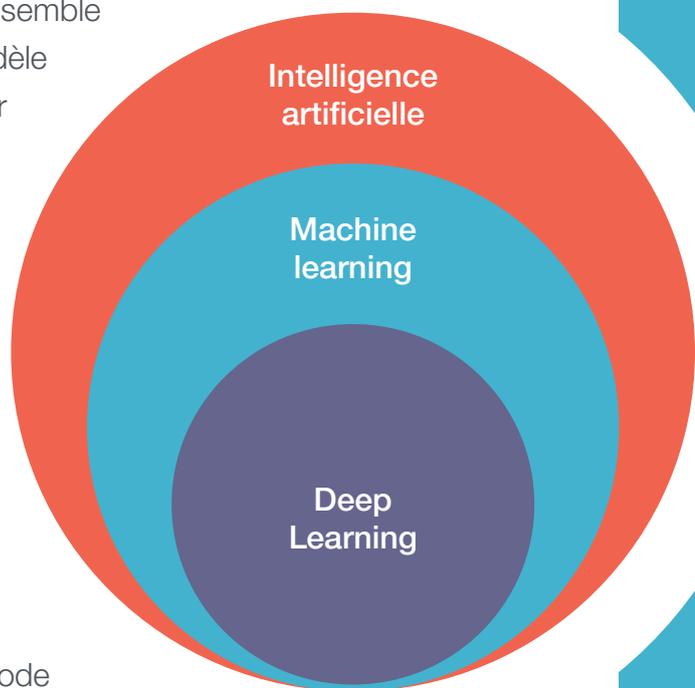
Photo Drew Patrick Miller on Unsplash

# Nouvelles technologies principalement employées dans les métiers de la Conformité et des Risques

**Le Machine Learning** ou apprentissage automatique regroupe un ensemble d'algorithmes mathématiques et statistiques qui permettent de prédire une variable (une valeur, un comportement, une catégorie). Il existe trois grands types d'apprentissages automatiques qui sont à adapter selon la problématique et la variable à prédire.

- Dans un cas d'apprentissage supervisé (supervised learning), la valeur cible à prédire est connue pour un ensemble d'objets. L'objectif est alors de construire un modèle qui apprend sur ces données, en minimisant l'erreur d'apprentissage pour le rendre le plus performant possible, afin de pouvoir prédire la bonne valeur d'un nouvel objet.
- Dans un cas d'apprentissage non supervisé (unsupervised learning), la valeur cible n'est pas connue au départ. Les algorithmes apprennent et regroupent les objets à partir de leurs caractéristiques. Pour les pistes d'audit, il n'est pas possible d'utiliser ces algorithmes car il faut connaître l'étiquette de la variable à prédire.
- L'apprentissage par renforcement est une méthode qui consiste à prédire la meilleure décision à prendre en fonction des expériences passées.

**Le Deep Learning** est une technologie d'apprentissage automatique utilisée souvent pour des données non structurées (l'image, le son).



En effet, une donnée plus fiable permettra d'accélérer un changement de paradigme souhaité par les banques. Un enjeu majeur d'anticipation persiste pour la Conformité : réussir à passer d'une posture attentiste basée sur des réactions ex-post de constatation des fraudes, à une volonté de développer sa capacité à détecter et à anticiper les comportements suspects en travaillant sur les signaux faibles et dans une gestion pro-active des risques de non-conformité.

“ On est en train de vivre une période intermédiaire, la transition entre la création de scénarii déterministes qui analysaient l'ensemble des transactions (lourd et répétitif) et l'utilisation de certaines formes d'intelligence artificielle qui se focaliseraient sur une analyse des comportements des clients, pour détecter et anticiper des transactions frauduleuses. ”  
déclarait un Responsable Conformité.

Cela en imaginant une autre organisation basée sur une industrialisation des tâches récurrentes permettant aux équipes Conformité de se focaliser sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. Une question est posée par un certain nombre d'acteurs de la filière : comment transférer le traitement d'un important flux de données vers du back-office, et à terme vers un outil autonome grâce aux nouvelles technologies ?

Dans un domaine comme la Sécurité Financière, l'utilisation de nouvelles technologies telles que l'IA, le Machine Learning et le Big Data pose des questions qui vont au-delà de la faisabilité technique. D'autres éléments comme la stratégie de l'entreprise, le cadre réglementaire, la flexibilité du régulateur et la maîtrise du risque de modèle restent à préciser. Ce fut un sujet souvent évoqué par nos interlocuteurs : des décisions structurantes restent à prendre quant au rôle à donner à ces technologies, à leur niveau d'autonomie ainsi que le positionnement du régulateur les concernant.

“ Le modèle classique par les scénarios déterministes n'arrive pas à intégrer assez de variables. Le régulateur nous demande de capter des choses qui, prises indépendamment les unes des autres n'ont aucune valeur, mais croisées entre elles donnent des indices intéressants. Pour y arriver, nous avons besoin de machines très puissantes, de la data science puis, assez vite à de l'intelligence artificielle. ”,  
déclarait un dirigeant de banque impliqué dans la transformation de la Conformité.

Si pour l'ensemble des établissements, il semble trop tôt pour offrir une autonomie totale à l'IA dans la clôture d'alertes, certains envisagent néanmoins dès à présent la possibilité pour cette technologie de compléter le modèle traditionnel, par exemple en renforçant la détection des comportements atypiques via une analyse des signaux faibles.

Le modèle classique, basé sur des scénarii déterministes, n'est pas capable de proposer cette finesse d'analyse.

À date, l'intervention humaine pour clôturer ou déclarer une transaction demeure une obligation. Certains établissements imaginent d'autres rôles que l'IA pourrait jouer. Par exemple dans la phase d'investigation et de détection de transactions atypiques ou encore dans un rôle de chef d'orchestre, distribuant les alertes les plus suspectes directement à la 2<sup>ème</sup> ligne de défense,

sans passer par les métiers, puisqu'elles nécessiteront très certainement un niveau d'analyse et d'investigation du niveau 2.

L'IA permettrait par conséquent des gains de temps de travail considérables car certaines alertes nécessitent un niveau d'analyse et d'investigation de la part de la Conformité : pas de substitution du dispositif classique mais son optimisation.

En somme, il reste que pour la Conformité, l'IA constitue un outil prédictif pouvant renforcer et optimiser un modèle dominant qui resterait déterministe. Une IA qui deviendrait dominante pourrait être possible dans certains domaines utilisant principalement des données quasi-exclusivement financières, chiffrées comme une partie de l'activité de la filière Risques.

« Les modèles de risques, qui reposent moins sur des comportements individuels que ceux de la Conformité et avec moins de données à caractère personnelles et plus des données financières, se prêtent mieux à l'utilisation de l'IA ou de Machine Learning. », déclarait un Responsable des Risques.

« Au sein du Groupe, nous avons opté pour la mise en place d'outils de Deep Learning afin de focaliser notre attention sur une analyse dynamique du comportement des clients, une vision à 360° qui permettra à terme d'anticiper les comportements frauduleux en se basant sur des signaux faibles au lieu de constater des fraudes ex-post.

Notre objectif est de démontrer au Régulateur que notre dispositif basé sur le Deep Learning est pertinent. Afin d'y parvenir, nous avons mis en place un "parallèle run" avec :

- D'une part et de façon superposée les méthodes mécaniques actuelles (trop d'alertes à traiter manuellement et 99% de faux positif) ;
- D'autre part, les méthodes d'analyse dynamiques explicitées précédemment.

En une année, nous allons essayer de démontrer au régulateur que l'outil développé déclenche au moins autant d'alertes avérées que la méthode dite classique en ayant au moins 60% de vrais positifs contre seulement 1% actuellement. Pour que cela soit réalisable, il faut disposer d'une très importante puissance de calcul, et une excellente profondeur de données. », témoignait un Directeur de la Conformité.

## problématique topics

Les outils d'IA ont-ils pour objectif de favoriser l'exécution des tâches et donc de mobiliser moins de ressources ?

OU

Seront-ils intégralement absorbés par l'extension infinie du champ des demandes du régulateur ?

Ils ne permettront alors pas d'avoir le même impact sur les processus bancaires.

# Un positionnement nécessaire du régulateur vis-à-vis des nouvelles technologies

Malgré la volonté affichée de certains établissements de confier un rôle plus important aux nouvelles technologies, des freins subsistent. Le principal obstacle repose sur la position prise par le régulateur à ce sujet.

En effet, il existe de la part du régulateur une appétence pour la digitalisation des processus et une intégration des nouvelles technologies dans les processus bancaires et... en même temps, une frilosité certaine quant à l'utilisation d'outils dont les établissements ne maîtriseraient pas le modèle. Cette prudence se traduit par exemple par une plus grande tolérance vis-à-vis des erreurs humaines par rapport à celles issues des outils.

À ce titre, la décision prise à date de la part de certains établissements d'exclure la possibilité de donner une autonomie totale à l'IA dans le traitement des alertes, reposerait sur une exigence du régulateur qui souhaiterait disposer des pistes d'audit ayant influencé les décisions de la banque.

“ L'absence de pistes d'audits empêche l'utilisation de l'IA dans le traitement exclusif des alertes. L'exigence du régulateur aujourd'hui consiste à motiver les décisions prises à la suite de l'investigation menée. ”, déclarait un Directeur de la Conformité.

Cette prudence du régulateur représente un frein au développement des nouvelles technologies au sein des processus de Conformité. Néanmoins, les banques bénéficient, comme décrit précédemment, d'une relation apaisée avec le régulateur permettant de motiver leurs démarches mais se heurtent pour le moment à une difficulté à le convaincre.

La relation entre les banques et le régulateur a en effet permis la mise en place d'une démarche de co-construction de certains dispositifs, par anticipation de politiques à venir. Ceci représente un progrès considérable constaté ces dernières années puisque certains établissements ont pu mener récemment, conjointement avec l'ACPR, des projets reposant sur de l'Intelligence Artificielle : le scoring risk des clients, et la sélectivité des alertes en matière de fraude.

“ Les banques françaises sont également frileuses en matière de lobbying auprès du régulateur. On remarque que les anglosaxons par exemple ont moins de scrupules à fournir un travail considérable pour tenter d'influencer les régulateurs quant à leur positionnement sur certains sujets clefs. ”, nous rapportait un Responsable Conformité.

En juin 2020, l'ACPR a d'ailleurs publié un "document de réflexion" relatant une démarche commune avec des acteurs du secteur financier pour lancer des "travaux exploratoires" à propos de l'utilisation des outils d'intelligence artificielle, au sens Machine Learning. Ces travaux indiquent une sensibilisation du régulateur sur ces sujets visant, à terme, un positionnement différent facilitant l'entrée de la Conformité et des Risques dans une ère nouvelle.



The image is a screenshot of the ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) website. At the top left is the ACPR logo. To its right, the text reads "Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution". On the right side of the header, there is a payment icon and the text " Paiement contribution pour frais de contrôle" and a language selector button labeled "EN". Below the header is a dark blue navigation bar with the following menu items: "L'ACPR", "AUTORISER", "CONTRÔLER", "PROTÉGER LA CLIENTÈLE", "SANCTIONNER", "RÉSOLUTION", "PUBLICATIONS", "EUROPE ET INTERNATIONAL", "RECRUTEMENT", and a search icon. The main content area features a large blue banner with the text "Publications des documents de réflexion" and "Gouvernance des algorithmes d'intelligence artificielle dans le secteur financier". Below the banner are social media sharing icons and the text "S'abonner" and "Partager". The main text of the document states: "Ce document de réflexion s'inscrit dans le cadre des travaux menés par l'ACPR sur l'intelligence artificielle (IA) depuis 2018. En mars 2019, après un premier rapport et une première consultation publique, l'ACPR a lancé des travaux exploratoires avec quelques acteurs du secteur financier afin d'éclairer les enjeux d'explicabilité et de gouvernance de l'IA - au sens essentiellement de Machine Learning (ML). Composés d'entretiens et d'ateliers techniques, ils couvraient trois domaines : la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT), les modèles internes et en particulier le scoring de crédit, et la protection de la clientèle. Deux axes d'étude en sont ressortis : ceux de l'évaluation et de la gouvernance des algorithmes d'IA." Below this, it says "Ce document de réflexion est soumis à consultation publique jusqu'au 4 septembre."

# Des Systèmes d'Information à "dé-siloer" et à harmoniser...

L'hyperréglementation soudaine qu'a connu le secteur bancaire depuis 2008 a conduit la plupart des établissements à apporter des réponses par silo aux exigences du régulateur. Nous avons alors assisté au déploiement d'un certain nombre d'outils IT participant au dispositif de maîtrise d'un risque à la fois : un outil pour la fraude, un autre encore pour la lutte anti-blanchiment, etc. De plus, les filières à l'international ont souvent développé des outils différents de ceux du siège, ce qui rend le pilotage difficile et la remontée de l'information laborieuse.

Plusieurs établissements auraient donc pour objectif de sortir de la solution par silo car les directions Risques et Conformité se sont rendus compte des limites qu'elles induisent. Elles réfléchissent à une analyse reposant sur une vision holistique et comportementale de ses clients pouvant couvrir l'ensemble des risques de non-conformité. Il apparaît qu'il reste encore du chemin à parcourir pour parvenir à une harmonisation des SI.

☞ Le Groupe est à la fois "uni" et "décentralisé"... les SI aussi ! Il n'est pas toujours facile de réaliser les reporting consolidés avec la granularité exigée par le régulateur qui, en plus, ne voudrait avoir qu'un seul interlocuteur. ☞, nous rappelait une Responsable des Risques

☞ L'essentiel de la Data est sous la responsabilité des métiers, de plus en plus conscients des risques de non-conformité. Si historiquement les outils sont différents d'une entité à l'autre, les métiers convergent petit à petit vers des outils communs, ce qui va faciliter l'industrialisation ! ☞, rapportait une Responsable des Risques.

# La Conformité rejoindra les Risques en mode "Run" dans les prochaines années

L'implantation et le poids des Directions Risques au sein des banques les ont aidées à s'adapter plus vite aux mutations qu'a connues le secteur. Après un travail intense relatif au développement d'une culture Risques et une stabilisation de ses processus, la fonction semble être en mode "run".

Les Directions Conformité quant à elles sont encore en mode "build". Il est incontestable qu'elles reposent sur un socle solide avec des organisations stabilisées. Cependant, la croissance encore constante de leurs effectifs ainsi que certains doutes relatifs à son système d'information ou encore son utilisation des nouvelles technologies ne sont pas encore levés. Le basculement en mode "run" s'effectuera vraisemblablement dans les toutes prochaines années.



# Conclusion



Parmi les nombreuses mutations et transformations auxquelles nos banques ont dû répondre, il ne fait guère de doute que la transformation du niveau d'exigence en matière de prévention du risque sous toutes ses formes mérite une mention particulière.

Au cœur de ce défi, les fonctions risques et conformité ont tenu un rôle central dans ce qui apparaît globalement aujourd'hui une réussite collective, même si en la matière rien n'est jamais acquis.

Ce rapport, basé principalement sur les échanges avec les responsables de ces filières métiers et les responsables RH concernés s'est attaché à mettre en évidence les modalités de cette transformation, mais aussi les différences pouvant exister entre établissements quant à la stratégie déployée, notamment en matière de ressources humaines.

L'attractivité désormais établie de ces fonctions - et en particulier de la conformité parmi les métiers de la banque, la capacité à maintenir en réponse à une expertise croissante, un fort volume de recrutements internes, via un effort de formation et de qualification, les transformations culturelles opérées par rapport à des cultures historiques très établies, méritent d'être notées et sont impressionnantes.

Dans les enjeux et perspectives auxquelles ces fonctions sont confrontées figurent notamment les potentialités offertes par le développement des nouvelles technologies qui permettent tout à la fois d'améliorer l'efficacité des outils de détection et de prévention, d'en maîtriser les coûts de développement et de repositionner les collaborateurs sur des tâches à forte valeur ajoutée. Cela suppose notamment qu'au-delà du "désilotage" des systèmes d'information et de la fiabilisation de la data, un cadre de dialogue et de confiance se développe avec les autorités de régulation sur les enjeux de l'IA notamment.

À l'issue de ce travail, il nous reste à remercier l'Observatoire des Métiers de la Banque, les responsables de ces filières et de la fonction RH ainsi que les organisations syndicales pour leur disponibilité sans laquelle cette étude n'aurait pu intervenir dans une période si particulière.



# 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.

## BCE

Banque Centrale Européenne.

## Big Data

Ou mégadonnées, données massives. Les IA les parcourent en profondeur et améliorent ainsi en permanence leur intelligence

## Data Analyst ou Data Scientist

Analyste de données, professionnel de la Big Data. Un métier récent, en charge de transformer et d'analyser des données brutes en grand nombre pour prendre des décisions

## 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 Mining

Analyse de données en grands nombre, de différents horizons, et leur transformation en informations utiles à la prise de décision, en établissant des relations entre elles

## Data Protection

Protection de la donnée

## Deep Learning

L'une des principales technologies de Machine Learning et d'Intelligence Artificielle : Apprentissage en profondeur. Méthode d'apprentissage automatique

## GPEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

## IA

Intelligence Artificielle, terme apparu dans les années 50, de simulation de l'Intelligence Humaine via des programmes informatiques

## Lean Six Sigma

Méthode de management de la qualité, pour tendre vers le zéro défaut

## Machine Learning

Apprentissage automatique. L'IA apprend à prédire à partir de bases de données, en suivant une approche statistique

## Mode Build

Mode de développement, encore en croissance

## Mode Run

Mode stabilisé, en rythme de croisière

## Offshoring, Nearshoring

Externaliser plus (off) ou moins (near) loin des services techniques

## OS

Organisations syndicales

## RegTech

Désigne des start-up intervenant dans le monde réglementaire, de la Conformité (Regulatory Technology), à l'image des FinTech dans le monde de la Finance

## R&D

Recherche et Développement



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](mailto:observatoire@afb.fr)

**Atlas** OPCO  
Soutenir les compétences