



Observatoire des métiers
de la banque



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

DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Deux grandes fonctions ont été au cœur de la réponse du système bancaire aux crises qui ont jalonné ces dix dernières années : la fonction Risques et la fonction Conformité.

Désormais bien établies au centre de ce qu'il est convenu d'appeler la deuxième ligne de défense, la première étant constituée des métiers et la troisième de l'audit et de l'inspection, les fonctions Risques et Conformité ont réussi deux transformations majeures :

- répondre à l'exigence du régulateur de couvrir désormais en permanence l'exhaustivité des risques auxquels expose la grande diversité des métiers exercés,
- composer avec une définition du risque, elle-même évolutive et en constante transformation, sous l'effet notamment de la multiplication de la réglementation.

Pour les établissements à dimension internationale s'ajoute à cet enjeu la complexité de devoir répondre à plusieurs systèmes et autorités de régulation, européen, américain mais aussi asiatique.

C'est dire l'importance des enjeux auxquels l'organisation, le fonctionnement et les collaborateurs de ces fonctions ont dû faire face en un domaine où les manquements et défauts peuvent avoir des conséquences très lourdes en termes réputationnel et de sanctions, financières notamment.

La réponse a d'abord été organisationnelle avec des moyens et un positionnement au sein de la banque considérablement renforcés. L'histoire de ces fonctions, c'est d'abord l'histoire d'une autonomisation progressive, par rapport à la fonction Finances pour les Risques et par rapport à la fonction Juridique pour la Conformité.

Le corollaire de cette, désormais, pleine autonomie concerne le renforcement très significatif des moyens humains, d'abord pour les risques puis pour la conformité plus récemment. Le poids relatif de ces deux métiers au sein de la population bancaire a pratiquement doublé en 15 ans.

Ces évolutions ont également été portées par des responsables directement rattachés au plus haut niveau de l'entreprise et disposant d'une autonomie et de garanties adéquates dans l'indépendance que requiert l'exercice de leur activité, le tout sous un contrôle plus que vigilant du régulateur.

Une autre réponse a été observée dans la majorité des établissements rencontrés et illustre une grande part du succès de ces fonctions. Avoir conçu et déployé des dispositifs d'intégration, de formation et de développement en matière de Ressources Humaines absolument hors normes a permis d'internaliser le plus possible le déploiement en un temps record des nouvelles et nombreuses expertises que nécessitait cette profonde transformation.

Il en résulte aujourd'hui deux filières professionnelles, pleines et entières, qui ont su agréger des profils diversifiés pour se constituer. Ainsi en matière de conformité, par exemple, les profils juridiques issus de l'ancienne fonction déontologie ont été rejoints par des professionnels des métiers de la banque et du réseau en particulier et, plus récemment, par des experts de la data et des nouvelles technologies.

Cette réussite en matière de Ressources Humaines est importante alors que ces fonctions doivent relever de nouveaux défis liés notamment à l'utilisation de nouveaux modèles de détection des risques et de fraudes reposant sur une utilisation toujours plus intensive de la Data, ainsi qu'au développement de l'intelligence artificielle. Si ces évolutions sont sources d'opportunités, elles conduisent à de nouvelles transformations et adaptations.

Dans le contexte de tensions vécu par le modèle économique de la banque, un autre grand défi s'adresse à la fonction Risques et à la fonction Conformité. Il concerne leur contribution attendue à la maîtrise des charges. Les directions générales considèrent qu'après avoir beaucoup investi, il serait souhaitable de pouvoir stabiliser au niveau atteint les moyens consentis, voire d'envisager une certaine décélération.

Ce défi s'inscrit aussi dans la relation avec le régulateur et plus largement avec les autorités émettrices de réglementation et leur capacité à maîtriser le niveau d'exigence, mais aussi à accepter l'évolution des méthodes rendue possible par l'innovation technologique.



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

Atlas^{OPCO}
Soutenir les compétences