



BIENVENUE

RH2025
#THINKBANK
6 décembre 2018



HTS CONSULTING
HUMAN RESOURCES TECHNOLOGIES & STRATEGIES



Observatoire
des métiers de
la banque

UNE JOURNÉE

DANS LA BANQUE EN 2025

NOUVELLES COMPÉTENCES, TRANSFORMATION DES MÉTIERS :
RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

RH2025
#THINKBANK

14H00 # 1

LE MOT D'ACCUEIL

" UNE ANNÉE AVEC L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE LA BANQUE "

AU PROGRAMME

14H15 # 2

REGARDS CROISÉS

BAROMÈTRE : VOS POINTS DE VUE SUR LES TRANSFORMATIONS À VENIR

14H30 # 3

TABLE RONDE DES EXPERTS

8 TENDANCES D'ÉVOLUTION QUI IMPACTERONT LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

15H45 # 4

24H DE LA VIE DES MÉTIERS DE LA BANQUE

3 MÉTIERS À LA LOUPE

16H20 # 5

PASSEZ À L'ACTION !

COMMENT RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ?

CLOSING GUEST : RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UN DRH

17H30 # 6

LE MOT DE LA FIN : ACTUALITÉ & AVENIR

#1 #2 #3 #4 #5 #6

LE MOT D'ACCUEIL

**UNE ANNÉE AVEC L'OBSERVATOIRE
DES MÉTIERS DE LA BANQUE**

RH2025
#THINKBANK

LE MOT D'ACCUEIL

" Une année avec l'Observatoire des Métiers de la Banque "

ANDRÉ-GUY TUROCHE

Directeur des affaires sociales,
Association Française des Banques

JEAN-MARC DUPON

Président,
l'Observatoire des métiers de la banque



RH2025

#THINKBANK

#1 **#2** #3 #4 #5 #6

REGARDS CROISÉS

BAROMÈTRE : VOS POINTS DE VUE SUR LES TRANSFORMATIONS À VENIR

Votre évaluation des tendances RH à l'horizon 2025

RH2025
#THINKBANK

2025 : QU'EST-CE QUI, SELON VOUS, A EU LE PLUS D'INCIDENCE SUR LES RH DANS LE SECTEUR BANCAIRE ?

LES MODES DE TRAVAIL



L'I.A.



LE BIG DATA



2025 : QUELLE EST LA PROPORTION DE VOS SALARIÉS QUI TRAVAILLENT DANS DES ESPACES PARTAGÉS ET COLLABORATIFS, HORS DES MURS DE L'ENTREPRISE ?



2025 : QUELLES SONT LES ATTENTES DE VOS COLLABORATEURS PAR ORDRE D'IMPORTANTANCE ?

LA QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL

LE SALAIRE



#2



#1

LE DEGRÉ
D'AUTONOMIE



#3

L'ÉVOLUTION
RAPIDE EN
RESPONSABILITÉ



#4

2025 : QUELLE PROPORTION DES OPÉRATIONS DE BACK-OFFICE ONT ÉTÉ AUTOMATISÉES ?



PENSENT QUE
CE SERA LE CAS DE
8 OPÉRATIONS SUR 10

EN 2017, 66% DES FRANÇAIS AVAIENT CONFIANCE
EN LEUR BANQUE. EN 2025, CE SCORE...

... AURA
AUGMENTÉ
DE 20 POINTS

POUR
50%

POUR
48%

... AURA
BAISSÉ
DE 20 POINTS





LES POINTS CLÉS DE LA DÉMARCHE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DE L'ÉTUDE

L'approche du cabinet HTS : 2 vagues d'ateliers
complétées par un apport d'expertise externe et un analyse quantitative

RH2025
#THINKBANK

LES POINTS CLÉS

de la démarche utilisée pour la réalisation de l'étude



* acteurs qui construisent demain | nouveaux modes de travail, nouvelles offres, IA, ...)

** Groupes de travail par famille de métiers

#1 #2 **#3** #4 #5 #6

TABLE RONDE DES EXPERTS

8 TENDANCES D'ÉVOLUTION IMPACTERONT LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Des évolutions aux impacts multiples
qui touchent l'ensemble des activités et compétences

RH2025
#THINKBANK

TABLE RONDE DES EXPERTS

Echanges prospectifs sur les grandes tendances d'évolution du secteur

PHILIPPE MOREL

Administrateur Phorlive Capital
Ex-CEO et fondateur de Nextdoor, réseau d'espaces
de travail intelligents et collaboratifs



CYRIL BOURGOIS

Directeur de la Stratégie,
de la Transformation Digitale
et de l'Innovation
Groupe Casino



JEAN-NOËL THIOLLIER

Vice-Président RH et transformation,
Dentsu Aegis Network



JEAN-BERNARD GIRAULT

Associé,
Président HTS Consulting



CAROLE MENGUY

Directrice associée,
HTS Consulting

TENDANCES D'ÉVOLUTION

impacteront les métiers et les compétences

SOCIÉTAL

- # 1
NOUVEAUX MODES
DE CONSOMMATION
- # 2
NOUVELLES ATTENTES
DES COLLABORATEURS
- # 3
NOUVEAUX MODE
DE TRAVAIL

TECHNOLOGIE

- # 4
DIGITAL
- # 5
AUTOMATISATION
- # 6
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
- # 7
BLOCKCHAIN

LÉGISLATIF

- # 8
RÉGLEMENTATION



1

8

NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

The background of the slide is a warm, orange-toned photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The image is slightly blurred and has a strong color cast, creating a modern and digital atmosphere.

EVOLUTION DES AGENCES

65%

des français voudraient **une évolution de leur agence** bancaire physique dans le futur.

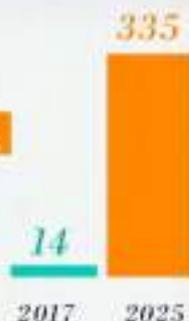
75%

des français se disent intéressés par l'installation d'**une agence bancaire mobile** à proximité de leur domicile.

(Exton)

DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le marché mondial de l'économie de partage va exploser pour atteindre **335 Mds € en 2025**.



NOUVELLES EXIGENCES

53%

des français voudraient, dans le futur, pouvoir **contacter leur conseiller à tout moment**.

50%

des français pourraient opter dans les prochaines années pour des services bancaires en ligne **ne s'appuyant pas sur un établissement physique**, contre 12% aujourd'hui.

(Odexa)



PERSONNALISATION

86%

des consommateurs affirment que **la personnalisation influence leurs décisions d'achat**.

(Infosys Rethinking Retail)

80%

des digital natives souhaitent **conserver la possibilité d'un contact avec un conseiller**.

(La Tribune)

CYRIL BOURGOIS

Directeur de la Stratégie, de la Transformation Digitale
et de l'Innovation Groupe Casino



RH2025

#THINKBANK

INTERNET BOUSCULE LES HABITUDES DE CONSOMMATION ET OBLIGE LES MAGASINS À S'ADAPTER.

AVANT



Nécessité de se rendre
dans le MAGASIN



ATTENTE
en caisse



Les MÊMES PROMOTIONS
pour tous



COMPARAISON DIFFICILE
des produits et prix

APRÈS



MULTIPLICATION
des canaux d'achats



FLUIDITÉ & RAPIDITÉ
des courses



PERSONNALISATION
de l'expérience d'achat



TRANSPARENCE
sur les prix et produits

2

8

NOUVELLES ATTENTES COLLABORATEURS

RH2025

#THINKBANK

RENOUVELLEMENT DU RAPPORT À LA CONNAISSANCE ET À LA COLLABORATION

92%

des jeunes de la génération Y refusent le profit comme seule mesure de la performance et cherchent à donner une dimension collective à leur travail.



AFFAIBLISSEMENT DE LA FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE

3 ANS → 1 ½ ANS

l'évolution de la durée moyenne du premier emploi chez la génération Y.

MOBILITÉ DES COLLABORATEURS

23%

des directeurs des ressources humaines citent « la mobilité des collaborateurs » comme le principal défi à relever à l'horizon 2025.

(étude EF Talent Crunch)

MANAGEMENT HORIZONTAL

Les feedbacks réguliers pourraient prendre progressivement la place des entretiens annuels et les lignes hiérarchiques seront moins marquées. La posture de coach deviendra prédominante, quel que soit le niveau dans l'entreprise.

IMPORTANCE ACCRUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

3/4 DIRIGEANTS

considèrent que c'est un thème d'avenir.

3

8

NOUVEAUX MODE DE TRAVAIL

A person is sitting at a desk in a room, working on a laptop. A whiteboard on an easel stands to the right of the desk. The entire scene is overlaid with a semi-transparent orange filter. The person is wearing a red top and dark shorts. The desk is wooden, and the floor is also wooden. The background wall is light-colored.

NOMADISME ACCRU

56%

des salariés qui ne pratiquent pas encore **le télétravail** aimeraient pouvoir le faire dans le futur.

[Le Tribune]

50%

Le travail en tiers-lieu n'en est qu'à ses débuts et concernera près de 50% de la population active d'ici 2025.

[OCDE]



PERSONNALISATION DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

71%

des RH jugent que **l'expérience collaborateur** est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Ils sont même **66%** à penser qu'une bonne expérience collaborateur améliore la performance globale de l'entreprise.

[skillspotting]

NOUVEAUX PROFILS DE SALARIÉS

75%

des actifs seront issus de la génération Y en 2025

[focusRH]

FLEXIBILISATION DES CONTRATS DE TRAVAIL

25%

Il est prévu que 25% des travailleurs actuellement en CDI passent au système freelance d'ici 2025.

L'emploi fixe de type '9 to 5' fera place à un fonctionnement sur base de projets.

[Jobat]

MULTIPLICATION DES PROJETS AGILE

84%

des salariés constatent **une amélioration de la productivité** suite à l'implémentation de méthodes Agiles.

[Unow]

PHILIPPE MOREL

Administrateur Phorlive Capital
Ex-CEO et fondateur de Nextdoor,
réseau d'espaces de travail intelligents et collaboratifs



RH2025

#THINKBANK



LE DÉFI DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

LE MONDE N'EST PAS EN TRAIN DE CHANGER,
LE MONDE A CHANGÉ !

#TECHNOLOGIE

Ouverture vers de nouveaux usages

#ÉCONOMIE

Recherche d'économie

#SOCIÉTÉ

Quête de sens

CONSÉQUENCE :

Sous la pression de l'innovation accélérée et permanente, les entreprises repensent en profondeur leur modèle, leurs organisations... donc leur "consommation immobilière".



1^{ER} IMPACT

**CES (RÉ)VOLUTIONS GÉNÈRENT
UNE MUTATION DES MODES DE TRAVAIL**

#TECHNOLOGIE

#ÉCONOMIE

#SOCIÉTÉ

En 2025, 30% des jeunes de 25/35 ans seront "freelances" en France

(source : rapport Navigant Research 2018)

2ND IMPACT

CES (RÉ)VOLUTIONS GÈNÈRENT UNE MUTATION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

L'entreprise cloisonnée est morte,
vive l'entreprise innovante !

#TECHNOLOGIE
#ÉCONOMIE
#SOCIÉTÉ

De l'entreprise "baleine" à l'entreprise "banc de poissons"

(mode projet permanent, lean start-up...)

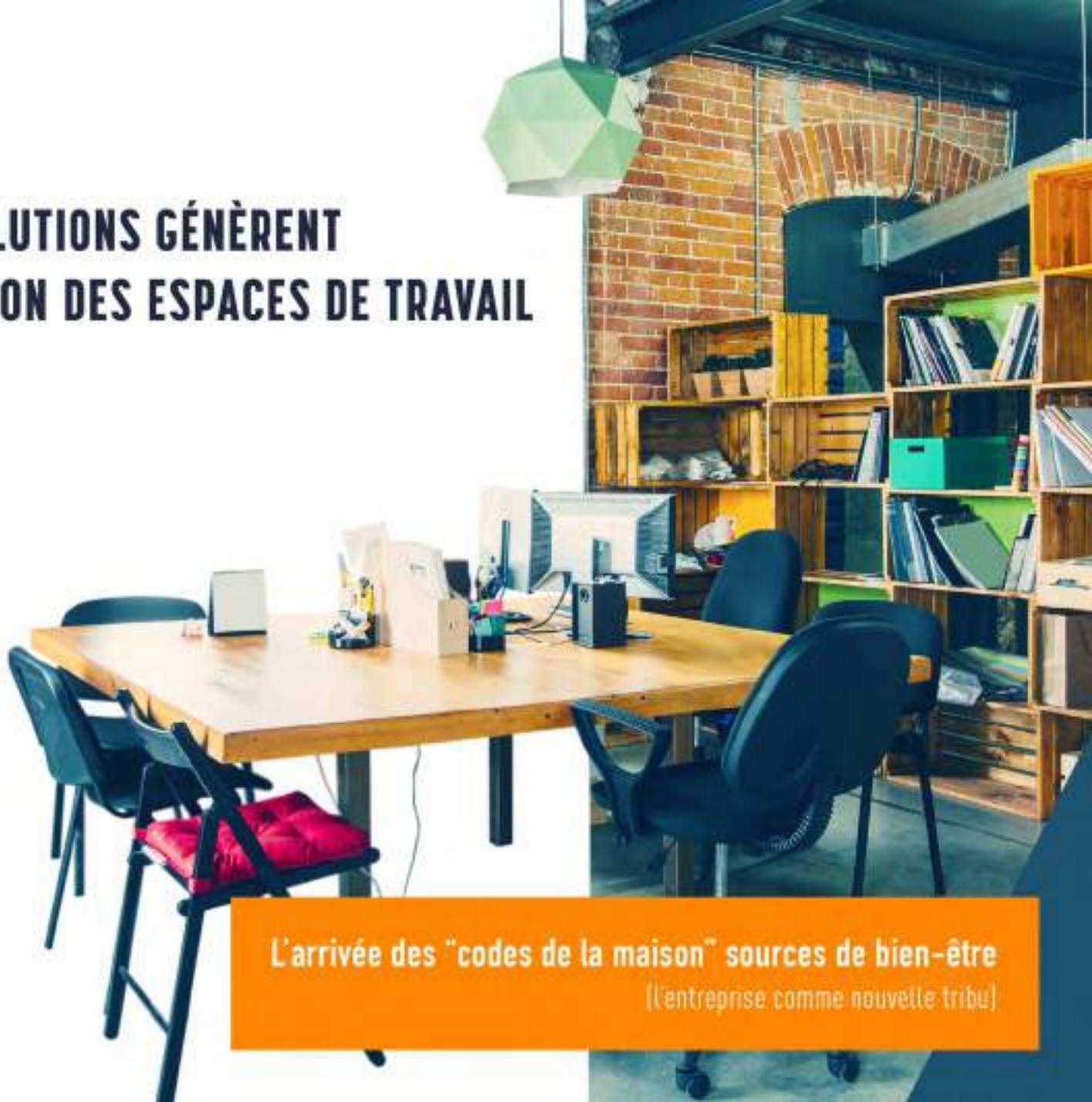


3^{ÈME} IMPACT

**CES (RÉ)VOLUTIONS GÉNÈRENT
UNE MUTATION DES ESPACES DE TRAVAIL**

**#TECHNOLOGIE
#ÉCONOMIE
#SOCIÉTÉ**

L'arrivée des "codes de la maison" sources de bien-être
(l'entreprise comme nouvelle tribu)



4

DIGITAL

8

RH2025

#THINKBANK

NOUVEAUX PROFILS CLIENTS

"DIGITAL MATURES"

2025 verra dominer une nouvelle catégorie d'utilisateurs digitaux, ayant un usage plus intensif, plus diversifié et plus décomplexé du digital. **Le fossé entre ces digital matures et ceux n'ayant pas adopté le digital sera plus grand.**

GESTION AUTONOME DES PRODUITS BANCAIRES



Signature électronique, partager ses pièces justificatives, budget, virements, Suivre son dossier, ouverture de compte, plafonds de CB, placer son épargne.

En 2025, la quasi-totalité des produits et services sera disponible en ligne.

BAISSÉ DES COÛTS

-29%

Les coûts de fonctionnement des entreprises vont chuter de près d'un tiers grâce au digital.

[BCG]

NOUVEAUX ACTEURS

52%

des salariés des banques considèrent **les GAFAs** comme les concurrents potentiels les plus dangereux à l'avenir.

[KeaPartners]

88%

des banques craignent de perdre une partie de leurs activités au profit des **Fintech**.

[PwC]



NOUVEAUX OUTILS



DE COMMUNICATION



La diversité des moyens de communication s'étoffera encore d'ici 2025, notamment avec l'exploitation de **la réalité virtuelle**.



5



8

AUTOMATISATION

RH2025

#THINKBANK

AUTOMATISATION DES PROCÉDURES BACK-OFFICE

85%

des opérations back-office
sont automatisables.

(Automating the bank's back-office, McKinsey)

OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

80%

des dirigeants du secteur financier
pensent que l'automatisation **affectera
positivement** la fonction financière.

RÉDUCTION DU NOMBRE DE PROCESSUS

75%

des DSI du secteur gestion-finance ont
pour priorité l'automatisation des processus.



RAPIDITÉ ACCRUE DANS LE PASSAGE DES TRANSACTIONS

40 MIN →

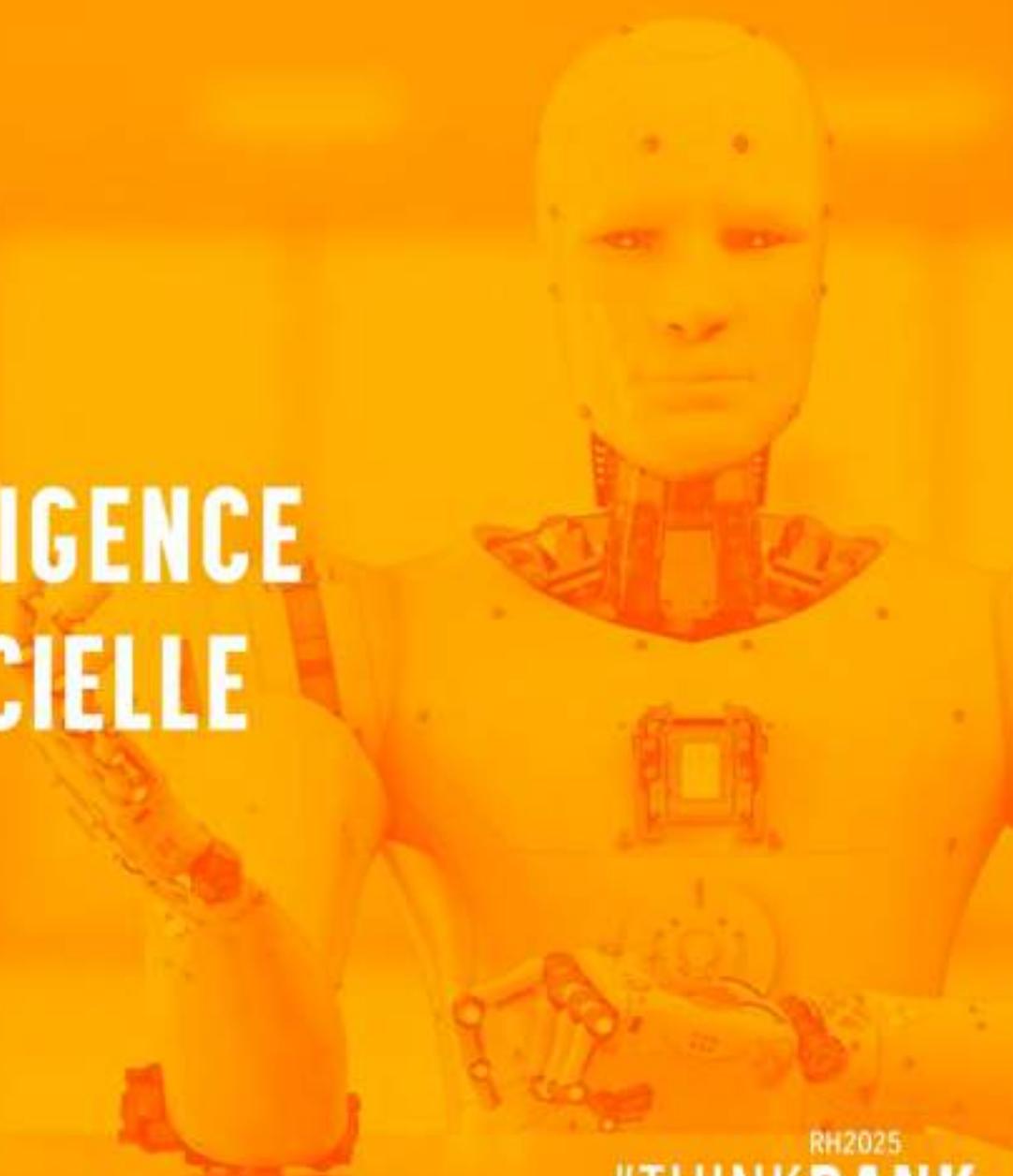
3
MIN

Selon Natixis, le temps moyen de passage
des transactions, qui seront entièrement
automatisées d'ici 2025.

6

8

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



RH2025

#THINKBANK

MEILLEURES PERFORMANCES MARKETING

+30%

Le recours à l'analyse prédictive permettra d'augmenter le **taux de conversion** en ligne de 30 %.

(Electricnews)

AUTOMATISATION DES ANALYSES FINANCIÈRES

4000

rapports d'analystes financiers pourront être étudiés chaque jour par les nouveaux outils d'intelligence artificielle.

(Accenture)



AUX ASSISTANCES COLLABORATEURS

D'après une étude de Business Insider, les collaborateurs les plus impactés par l'arrivée de l'assistance par intelligence artificielle d'ici 2025 seront :

N°1: Les ouvriers de l'industrie

N°2: Les salariés de la banque

OPTIMISATION DES REQUÊTES

Au Crédit Mutuel, en 2025,  IBM Watson fixera un indice de priorité ou déléguera lui-même certaines tâches. Dans un objectif d'optimisation du traitement des requêtes.

IMPACT SUR LES ACTIVITÉS

40%

des activités des collaborateurs seront impactées par l'IA d'ici 2025.

(GoodData)

7

BLOCKCHAIN

8

RH2025

#THINKBANK

AUGMENTATION DE LA PROFITABILITÉ

20 000 000 000 €

Le montant des économies potentielles d'ici 2022 pour les banques grâce à la **réduction des coûts de fonctionnement** permise par la Blockchain.

(Santander)



RÉDUCTION DES FRAUDES

0

fraude sera possible si la Blockchain se généralise, malgré des millions de transactions journalières.

NOUVELLES MONNAIES

10%

DU PIB MONDIAL

Selon les prévisions du Forum économique mondial, l'écosystème Blockchain et cryptomonnaies devrait représenter plus de **10% de l'ensemble de la richesse mondiale** en 2025.

IMPLÉMENTATION GÉNÉRALISÉE

65%

Selon une étude réalisée auprès de 200 banques mondiales par IBM, 65 % d'entre elles **prévoient de débiter un projet de mise en place de la plateforme commune avant 2020.**

(Les Echos)

JEAN-NOËL THIOILLIER

Vice-Président RH et transformation
Dentsu Aegis Network



RH2025

#THINKBANK



8

RÉGLEMENTATION

8

RH2025

#THINKBANK

GÉNÉRALISATION DU BIOMÉTRIQUE

Procédures d'authentification autorisées par la CNIL pour ouvrir un compte bancaire :

2018 Reconnaissance faciale

2025 Reconnaissance comportementale, vocale, par iris...

(Biometrics and Banking, Rawlson O'Neil)

MULTIPLICATION DES RÉGLEMENTATIONS (RGPD, MIF, BÂLE...)

+83%

l'évolution du nombre d'états de reporting obligatoires à produire par les établissements bancaires entre 2006 et 2016.

(Étude SIA Partners)

KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)

2018 Chaque banque recueille séparément les informations sur ses clients.

2025 Le partage d'informations entre banques sera généralisé par les réglementations PSD2.

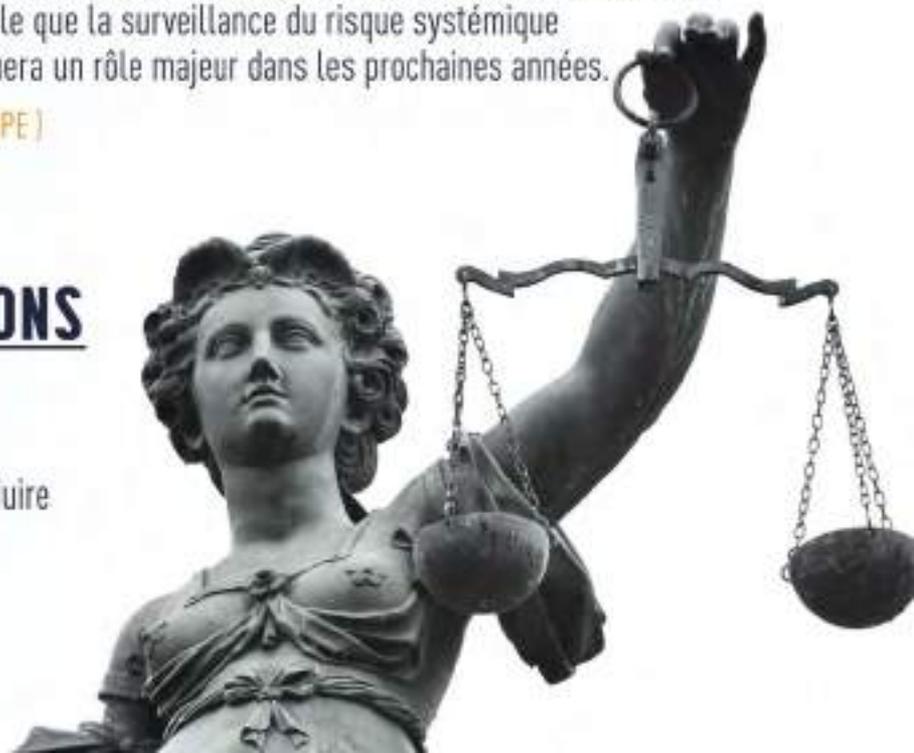
(Financial IT)

SURVEILLANCE DU RISQUE SYSTÉMIQUE

50%

des managers estiment que la réglementation prudentielle telle que la surveillance du risque systémique jouera un rôle majeur dans les prochaines années.

(BIPE)



NOUS AVONS ÉTUDIÉ L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS SUR LES MÉTIERS ACTUELS

Les impacts des tendances d'évolutions observées sur les activités exercées par chacun des métiers du référentiel actuel

RH2025

#THINKBANK

NOUS AVONS ÉTUDIÉ L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS SUR LES MÉTIERS ACTUELS



26

FICHES MÉTIERS-REPÈRES



8

TENDANCES D'ÉVOLUTION



410

ACTIVITÉS ANALYSÉES

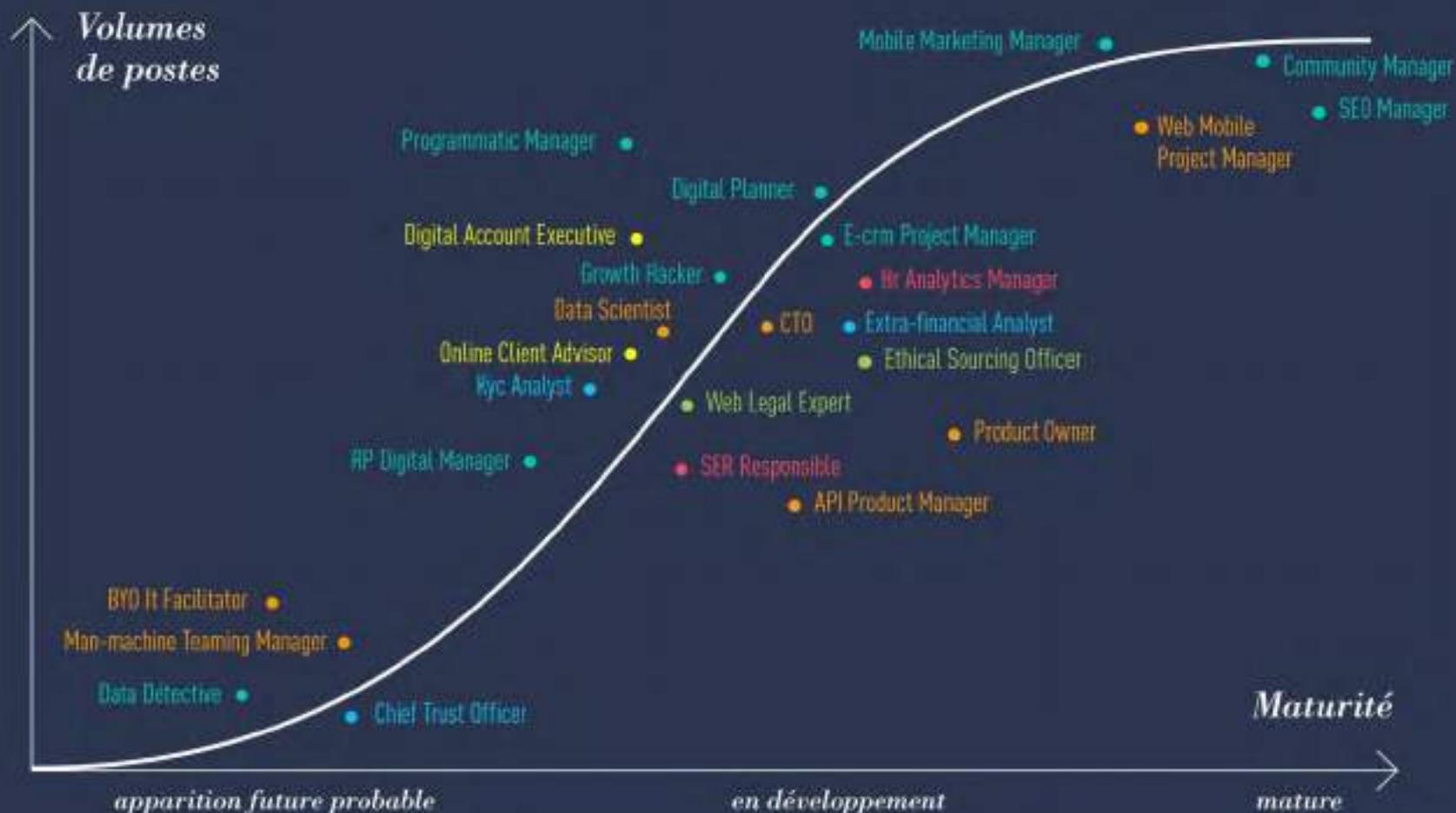
CETTE ANALYSE NOUS A ÉGALEMENT PERMIS D'IDENTIFIER DE NOUVEAUX MÉTIERS

Les impacts des tendances d'évolutions observées sur les activités exercées par chacun des métiers du référentiel actuel

RH2025

#THINKBANK

CETTE ANALYSE NOUS A ÉGALEMENT PERMIS D'IDENTIFIER DE NOUVEAUX MÉTIERS



● FORCE DE VENTE

● MARKETING & COMMUNICATION

● CONTRÔLE, CONFORMITÉ & ANALYSE DU RISQUE

● IT & DIGITAL

● RESSOURCES HUMAINES

● MÉTIERS DE GESTION

#1 #2 #3 **#4** #5 #6

24H DE LA VIE DES MÉTIERS DE LA BANQUE

3 MÉTIERS À LA LOUPE

Une présentation du quotidien de 3 métiers emblématiques
parmi les 26 métiers repères détaillés dans l'étude

RH2025
#THINKBANK

1

**CHARGÉ DE CLIENTÈLE
PARTICULIERS**

2

**RESPONSABLE
DES RESSOURCES
HUMAINES**

3

**EXPERT
EN MÉGADONNÉES
(DATA SCIENTIST)**



SON MÉTIER AURA CONSIDÉRABLEMENT ÉVOLUÉ EN 2025

REMI

41 ANS



SON MÉTIER

Expert aux connaissances pointues

- Parfaite connaissance des produits
- Grande réactivité pour trouver l'information manquante
- Grande adaptabilité pour comprendre et maîtriser les codes propres à chacun des canaux de contact

SES OUTILS

- **Assistants virtuels**
Pour l'aider dans ses recommandations et servir au mieux ses clients
- **Visioconférence**
Pour l'aider dans ses rendez-vous
- **Canaux digitaux**
Pour communiquer avec ses clients

QU'EST QUI A CHANGÉ ?

La disparition des tâches administratives et comptables et de l'analyse des risques financiers lui a libéré du temps pour :

- Renforcer ses compétences, nécessaires à un service client de qualité
- Parfaire ses connaissances des normes et réglementations

PROJETONS NOUS : UNE JOURNÉE DANS SON QUOTIDIEN

8h55 PRÉPARATION DU PREMIER RENDEZ-VOUS

- Consultation du profil client envoyé par la machine sur son poste de travail pour adapter son discours et proposer l'offre adaptée (promotion sur les crédits immobiliers)

Traitement Big Data : Élaboration de profils intelligents et évolutifs pour chaque client, en fonction de ses habitudes de consommation et de ses données socio-démographiques.

10h00 RÉPONSE AUX MESSAGES REÇUS DE SES CLIENTS DANS LA SOIRÉE

- Consultation des messages sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter)
- Consultation des emails
(un message : « Nous avions prévu une visioconférence à 15h. Privez-vous plutôt venir à mon domicile pour notre rendez-vous ? »)

Relation multicanale : Des contacts via tous les canaux et sur des supports plus diversifiés. Ils demanderont de savoir adapter sa posture à son interlocuteur et certainement aux conseillers d'être plus nomades.

9h00 RENDEZ-VOUS AVEC MADAME MARTIN

- Mise en place de la technique prévue pour l'achat d'une résidence secondaire (argumentaire personnalisé convaincant)
- Analyse des possibilités du marché pour répondre à la demande de renégociation de l'assurance de l'ancien crédit

Intelligence Artificielle : Les assistants virtuels proposent une première analyse du marché et les produits adaptés.

15h00 RENDEZ-VOUS À DOMICILE

- Conseil à un sénior sur le nouveau service de paiement par empreinte digitale "Fingerpay" (rassurance sur la sécurité, détail de la procédure à suivre pour souscrire au produit et premières démarches)

Expertise et personnalisation : Le client sera en demande de solutions personnalisées, de plus d'expertise et de conseil, et d'un contact humain rassurant pour la souscription des produits complexes.



ÉVOLUTION DE SES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET COMPORTEMENTALES

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES



— Aujourd'hui

— En 2025

COMPÉTENCES TECHNIQUES

NOUVELLES :

- Adapter son discours en fonction du canal utilisé
- Adapter son discours en fonction du profil client établi par l'IA
- Savoir gérer et optimiser son travail en multi-site

À RENFORCER :

- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
- Connaître le tissu économique local

À CONSERVER :

- Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
- Avoir une bonne culture générale économique et financière
- Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers



SON MÉTIER AURA CONSIDÉRABLEMENT ÉVOLUÉ EN 2025

GEORGE

36 ANS



SON MÉTIER

Accompagnateur des collaborateurs dans la transformation de la banque

- Gestion des ressources et des compétences
- Formation (MDOC, SPOC, Serious games...)
- Parcours de carrières...

SES OUTILS

- Outils digitaux de formation
- Solutions de recrutement
- Solutions de gestion de carrière

SES ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Mener de grands projets pour répondre aux attentes de la nouvelle génération
- Veille régulière pour identifier les tendances et les innovations et les implémenter rapidement

QU'EST QUI A CHANGÉ ?

La disparition des tâches administratives, de la conduite des entretiens d'appréciations, lui permet de :

- Se consacrer plus intensément à un accompagnement personnalisé
- Résoudre des problèmes complexes

PROJETONS NOUS : UNE JOURNÉE DANS SON QUOTIDIEN

9h00 ACCUEIL D'UNE CONSEILLÈRE CLIENTÈLE

- **Demande** : Travailler en horaires décalés pour s'occuper de ses enfants
- **Proposition RH** : Travailler depuis un tiers-lieu car son domicile ne semble pas proposer des conditions de travail optimales

Nouveaux modes de travail : La multiplication des types de contrat et l'éclatement des plages horaires de présence des collaborateurs transformeront leurs liens avec l'entreprise.

14h00 ÉTUDE RAPIDE DES CONTRATS DE TRAVAIL GÉNÉRÉS AUTOMATIQUEMENT DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS DE LA SEMAINE

Intelligence Artificielle : La rédaction des comptes sociaux, des déclarations fiscales et des contrats de travail tout comme les comptes-rendus de réunion seront élaborés par des outils d'Intelligence Artificielle.

11h00 ANALYSE DES DONNÉES CONCERNANT LES COLLABORATEURS DE SON PÉRIMÈTRE DE GESTION

- **Vérification d'un éventuel déficit d'expertise** dans une zone géographique
- **Prévision de formation pour la reconversion** aux nouveaux métiers de 3 emplois dans un centre de relation client, après l'implémentation d'un nouvel outil

Traitement Big Data : Le repérage des besoins en formation sera géré sur les applications de Personal HR. Les RH devront interpréter et décider à partir de ces données comment gérer les carrières et les promotions.

17h00 CONNEXION MESSAGERIE

- **Ouverture message de remerciement** pour une prime personnalisée mais versée automatiquement sans intervention
- **Transfert du message au responsable RH** de la Blockchain interne qui teste la mise en place des smart contracts

Blockchain / Smart contract : Une grande partie des contrats de travail et des informations administratives seront stockés directement sur la Blockchain de l'entreprise et s'exécuteront automatiquement quand les clauses seront validées.



ÉVOLUTION DE SES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET COMPORTEMENTALES

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES



— Aujourd'hui

— En 2025

COMPÉTENCES TECHNIQUES

NOUVELLES :

- Travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
- Interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA

À RENFORCER :

- Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne
- Savoir détecter et prévenir les risques psycho-sociaux
- Mettre en place des dispositifs de formation
- Porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire

À CONSERVER :

- Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
- Connaître les dispositifs législatifs et réglementaires relatifs aux conditions de travail, à la santé et sécurité en milieu professionnel



SON MÉTIER EN 2025

NATHALIE

29 ANS



SON MÉTIER

Analyste des données pour aider l'entreprise à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles

SES OUTILS

- Assistance de l'Intelligence Artificielle

SES ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Utilisation et interprétation des données collectées par l'entreprise sur les collaborateurs
- Conception des algorithmes pour collecter et traiter les données
- Partage pédagogique des résultats des analyses aux entités métiers
- Assistance des équipes commerciales dans la détermination de nouveaux leviers commerciaux
- Développement de nouveaux outils d'IA
- Veille et sélection des évolutions technologiques à mettre en place

PROJETONS NOUS : UNE JOURNÉE DANS SON QUOTIDIEN

9h00 CRÉATION D'UN OUTIL DE SEGMENTATION DES CLIENTS EN FONCTION DE LEURS HABITUDES D'ACHAT SELON LEURS ÉMOTIONS

- Mise en place de l'outil IA pour structurer les données
- Traitement manuel des données non-interprétées

Automatisation : Le développement technologique permettra d'automatiser une grande partie des traitements et de limiter le travail des opérateurs à la gestion des exceptions que la machine n'aura pas su analyser.

15h00 POURSUITE DE LA CRÉATION D'UN PROGRAMME DE RECUEIL AUTOMATIQUE DES DONNÉES GÉNÉRÉES EN INTERNE SUR LES COLLABORATEURS

- Données transmises aux RH pour mesurer les compétences dans l'entreprise via la construction d'indicateurs

Nouvelles attentes des collaborateurs : Les collaborateurs sont désormais en attente de personnalisation dans la gestion de leur carrière et des formations qui leur sont proposées.

11h00 ENVOI DIRECT DES RÉSULTATS DU CONTRÔLE INTERNE À L'AUDITEUR VIA LE CHATBOT

- Une opportunité pour améliorer le machine learning du chatbot afin d'automatiser la réponse à des requêtes semblables

Réglementation : La multiplication des réglementations oblige à automatiser en partie les traitements pour faciliter le quotidien des collaborateurs.

18h30 FIN DE SA JOURNÉE : RENCONTRE AVEC LE DIRIGEANT DE LA FINTECH PAYMENTXPRESS

avec qui sa banque vient de signer un partenariat. Elle discute notamment de la manière dont les algorithmes développés par cette start-up pourraient être utilisés dans son établissement et sur les limites techniques de ces derniers.

Digital/Fintech : L'arrivée des fintechs a bouleversé le marché et les banques nouent des partenariats avec ces nouveaux acteurs, qui répondent à certains besoins clients spécifiques.



SES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET COMPORTEMENTALES

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES



COMPÉTENCES TECHNIQUES

NOUVELLES :

- Travailler sur de la donnée non structurée
- Industrialiser les traitements en lien avec les services SI
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative
- Maîtriser les outils et techniques de data management (traitement et contrôle des données)
- Savoir construire des modèles mathématiques et des programmes algorithmiques
- Connaître les problématiques éthiques liées à l'exploitation de la donnée
- Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
- Savoir utiliser les bibliothèques disponibles
- Savoir vulgariser et restituer les résultats auprès d'interlocuteurs variés



#1 #2 #3 #4 **#5** #6

PASSEZ À L'ACTION !

COMMENT RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT **AU CHANGEMENT ?**

Les leviers d'accompagnement RH doivent permettre de transformer en profondeur l'organisation existante pour faire face aux nouveaux enjeux

RH2025
#THINKBANK



APPROCHE RH : UNE RÉINVENTION VITALE

Les approches RH traditionnelles ne suffiront pas pour réussir
la transformation des métiers d'ici à 2025

RH2025

#THINKBANK

NOUS ALLONS TOUS DEVOIR DÉVELOPPER NOS COMPÉTENCES

ET NOUS ADAPTER À UN RYTHME DE CHANGEMENT

TOUJOURS PLUS SOUTENU



COMPÉTENCES
ACTUELLES

AUJOURD'HUI

NOUVELLES
COMPÉTENCES

COMPÉTENCES
TRANSFORMÉES

COMPÉTENCES
INCHANGÉES

COMPÉTENCES
DISPARUES

NOUVEAUX MÉTIERS

2020

NOUVELLES
COMPÉTENCES

COMPÉTENCES
TRANSFORMÉES

COMPÉTENCES
INCHANGÉES

COMPÉTENCES
DISPARUES

NOUVEAUX MÉTIERS

2025

**FACE À L'AMPLEUR DE LA TRANSFORMATION,
L'APPROCHE COMPÉTENCES VA S'IMPOSER COMME
LA SOLUTION POUR UNE ORGANISATION AGILE ET RÉACTIVE**



**DES DRH CONSIDÈRENT QUE LA TRANSFORMATION
DES MÉTIERS PASSE PAR UNE MEILLEURE APPRÉHENSION
DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES**





LES LEVIERS D'ACCOMPAGNEMENTS

RH2025
#THINKBANK

LA LOGIQUE « EMPLOIS/ACTIVITÉ » VA LAISSER

PLACE À LA LOGIQUE « INDIVIDU/COMPÉTENCES »



**POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES
VONT ÊTRE INCONTOURNABLES**

**COMPRÉHENSION DES ENJEUX
DE LA TRANSFORMATION
DU CŒUR DE MÉTIER**

de l'entreprise et caractérisation
des impacts opérationnels que
cela induit

1



FAIRE LES CHOSES DANS L'ORDRE
+
IMPLIQUER LES MÉTIERS,
LES RH ET LES COLLABORATEURS

**POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES
VONT ÊTRE INCONTOURNABLES**

**COMPRÉHENSION DES ENJEUX
DE LA TRANSFORMATION
DU CŒUR DE MÉTIER**

de l'entreprise et caractérisation
des impacts opérationnels que
cela induit

1

2

**EXPLICITATION
DES IMPACTS BUSINESS**

sur les métiers de l'entreprise
et projection sur leur évolution
à 3/5 ans



FAIRE LES CHOSES DANS L'ORDRE

+

**IMPLIQUER LES MÉTIERS,
LES RH ET LES COLLABORATEURS**

POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES VONT ÊTRE INCONTOURNABLES

1. COMPRÉHENSION DES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CŒUR DE MÉTIER

de l'entreprise et caractérisation
des impacts opérationnels que
cela induit

3. DÉFINITION PRÉCISE DES COMPÉTENCES

que les collaborateurs devront maîtriser
pour être en mesure d'effectuer leur métier
dans de bonnes conditions demain

1

3

2

2. EXPLICITATION DES IMPACTS BUSINESS

sur les métiers de l'entreprise
et projection sur leur évolution
à 3/5 ans



FAIRE LES CHOSES DANS L'ORDRE
+
**IMPLIQUER LES MÉTIERS,
LES RH ET LES COLLABORATEURS**

POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES VONT ÊTRE INCONTOURNABLES

1. COMPRÉHENSION DES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CŒUR DE MÉTIER

de l'entreprise et caractérisation
des impacts opérationnels que
cela induit

3. DÉFINITION PRÉCISE DES COMPÉTENCES

que les collaborateurs devront maîtriser
pour être en mesure d'effectuer leur métier
dans de bonnes conditions demain

1

3

2

4

2. EXPLICITATION DES IMPACTS BUSINESS

sur les métiers de l'entreprise
et projection sur leur évolution
à 3/5 ans

4. CARTOGRAPHIE EXTENSIVE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

des collaborateurs et «gap analysis»
par métier, par entité...



FAIRE LES CHOSES DANS L'ORDRE

+

IMPLIQUER LES MÉTIERS,
LES RH ET LES COLLABORATEURS

POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES VONT ÊTRE INCONTOURNABLES



FAIRE LES CHOSES DANS L'ORDRE
+
**IMPLIQUER LES MÉTIERS,
LES RH ET LES COLLABORATEURS**

1 **COMPRÉHENSION DES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CŒUR DE MÉTIER**

de l'entreprise et caractérisation
des impacts opérationnels que
cela induit

3 **DÉFINITION PRÉCISE DES COMPÉTENCES**

que les collaborateurs devront maîtriser
pour être en mesure d'effectuer leur métier
dans de bonnes conditions demain

5 **DÉFINITION DES PRIORITÉS D'ACTION**

(développement, acquisition des compétences)
en fonction de la stratégie de l'entreprise,
de ses moyens, de ses forces et faiblesses

2

EXPLICITATION DES IMPACTS BUSINESS

sur les métiers de l'entreprise
et projection sur leur évolution
à 3/5 ans

4

CARTOGRAPHIE EXTENSIVE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

des collaborateurs et «gap analysis»
par métier, par entité...

TOUR VA SE JOUER DANS L'EXÉCUTION



FAIRE ÉVOLUER L'ENSEMBLE
EN COHÉRENCE

PARCOURS DE CARRIÈRE

APPARTENANCE

ENGAGEMENT
DES COLLABORATEURS

MÉTIERS

RECONNAISSANCE



**LES COLLABORATEURS VONT DEVOIR ÊTRE
ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ**



**ADOPTER UNE COMMUNICATION
CENTRÉE COLLABORATEUR**

+

VALORISER LES EXPERTISES

**1/ CONNAÎTRE SON MÉTIER
ET SES COMPÉTENCES**

"Je sais ce qu'on attend de moi, dans mon métier. Je connais mes compétences, mes forces et axes de développement."



LES COLLABORATEURS VONT DEVOIR ÊTRE ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ



**ADOPTER UNE COMMUNICATION
CENTRÉE COLLABORATEUR**

+

VALORISER LES EXPERTISES

1/ CONNAÎTRE SON MÉTIER ET SES COMPÉTENCES

"Je sais ce qu'on attend de moi, dans mon métier. Je connais mes compétences, mes forces et axes de développement."



2/ DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

"Je développe mes compétences régulièrement grâce à un dispositif d'accompagnement adapté à mes besoins"

LES COLLABORATEURS VONT DEVOIR ÊTRE ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ



**ADOPTER UNE COMMUNICATION
CENTRÉE COLLABORATEUR**

+

VALORISER LES EXPERTISES

1/ CONNAÎTRE SON MÉTIER ET SES COMPÉTENCES

"Je sais ce qu'on attend de moi, dans mon métier. Je connais mes compétences, mes forces et axes de développement."



2/ DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

"Je développe mes compétences régulièrement grâce à un dispositif d'accompagnement adapté à mes besoins"

3/ ÊTRE RECONNU

"Mes compétences et ma contribution au collectif sont reconnues. Je peux visualiser mon développement"

LES COLLABORATEURS VONT DEVOIR ÊTRE ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ



ADOPTER UNE COMMUNICATION
CENTRÉE COLLABORATEUR

+

VALORISER LES EXPERTISES

1/ CONNAÎTRE SON MÉTIER ET SES COMPÉTENCES

"Je sais ce qu'on attend de moi, dans mon métier. Je connais mes compétences, mes forces et axes de développement."

4/ BÉNÉFICIER DE PARCOURS DE CARRIÈRE PERSONNALISÉS

"Je peux me projeter dans ma carrière. Les parcours sont plus ouverts."



2/ DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

"Je développe mes compétences régulièrement grâce à un dispositif d'accompagnement adapté à mes besoins"

3/ ÊTRE RECONNU

"Mes compétences et ma contribution au collectif sont reconnues. Je peux visualiser mon développement"

**LA RÉUSSITE OPÉRATIONNELLE REPOSERA
SUR LES MANAGERS ET RH DE PROXIMITÉ**

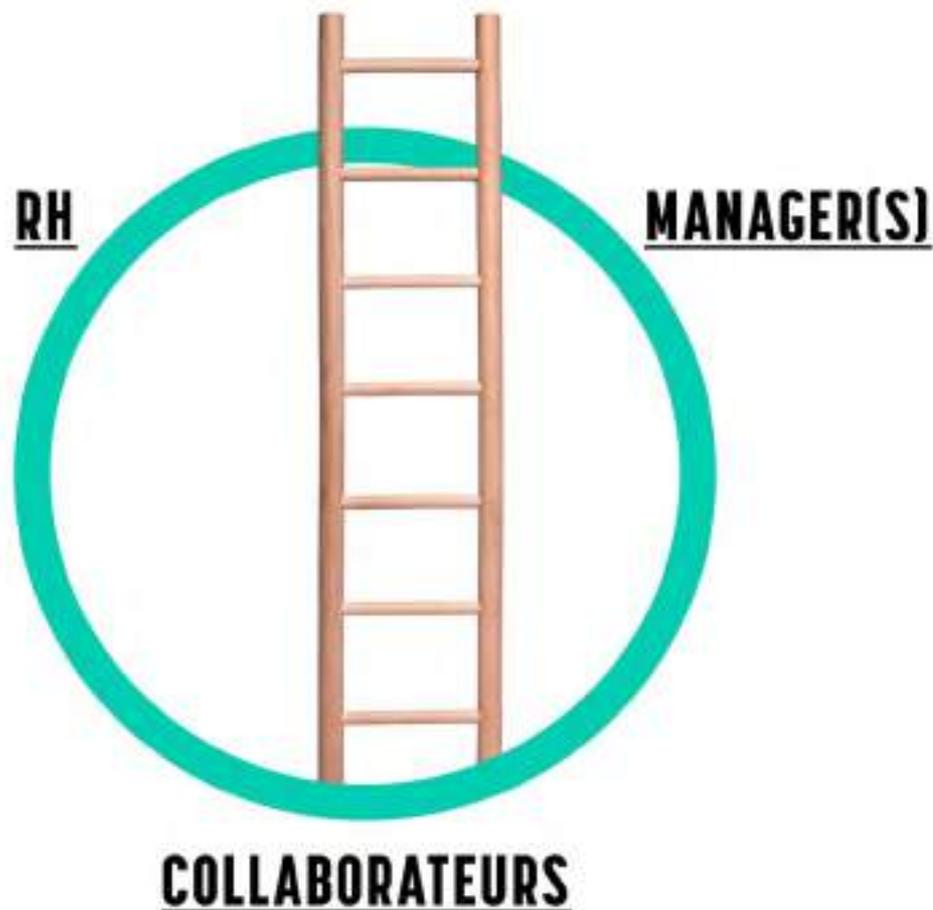


DÉLIVRER / FOURNIR DES PREUVES

+

S'APPUYER SUR LE DIGITAL

POUR FLUIDIFIER



RH

MANAGER(S)

COLLABORATEURS

A hand holding a microphone against an orange background. The microphone is positioned on the right side of the frame, and the hand is visible below it. The background is a solid, vibrant orange color.

CLOSING GUEST RETOUR D'EXPÉRIENCE

RH2025

#THINKBANK

CLOSING GUEST

Retour d'expérience

STÉPHANE DUBOIS

Directeur des Ressources Humaines
BDDF, Société Générale



RH2025

#THINKBANK



VERS UNE NOUVELLE CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS-REPÈRES ?

Quels seront les métiers représentatifs du secteur bancaire à l'horizon 2025 ?

RH2025

#THINKBANK

MÉTIERS DU CLIENT

# CHARGÉ DE CLIENTÈLE PARTICULIERS	# SPÉCIALISTE DE LA RELATION CLIENT OMNICANALE	# CHARGÉ DE CLIENTÈLE ENTREPRISES
# CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS	# CONCEPTEUR ET CONSEILLER EN OPÉRATIONS ET PRODUITS FINANCIERS	# CONSEILLER EN PATRIMOINE
# RESPONSABLE / ANIMATEUR D'UNITÉ COMMERCIALE	# MÉTIERS D'APPUI DE LA RELATION CLIENT (MIDDLE-OFFICE)	

MÉTIERS SUPPORTS

# JURISTE / FISCALISTE	# MÉTIERS DU TRAITEMENT BANCAIRE (BACK-OFFICE)	# MÉTIERS INFORMATIQUE
# MÉTIERS DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION	# MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES / EXPÉRIENCE COLLABORATEUR	# MÉTIERS DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ
# ANALYSTE RISQUES	# MÉTIERS DE LA GESTION DU PARC IMMOBILIER ET DE LA LOGISTIQUE	# ORGANISATION / QUALITÉ / RSE

FONCTIONS TRANSVERSES

RESPONSABLE DE PROJETS

ACCOMPAGNATEUR DU CHANGEMENT

RESPONSABLE TRAITEMENT DES DONNÉES

EXPERT EN MÉGADONNÉES

ANIMATEUR RISQUES & CONFORMITÉ

CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

MÉTIERS DU CONTRÔLE



8 COMPÉTENCES COGNITIVES SERONT NÉCESSAIRES À L'EXERCICE DE CES MÉTIERS

La maîtrise de ces compétences, commune à l'ensemble des métiers,
permettra de faire face aux nouveaux enjeux du secteur

RH2025

#THINKBANK

8 COMPÉTENCES COGNITIVES SERONT NÉCESSAIRES À L'EXERCICE DE CES MÉTIERS

4 COMMUNIQUER /
AVOIR DE L'IMPACT

5 ÊTRE ORIENTÉ
CLIENT

3 TRAVAILLER
DE FAÇON
COMMUNAUTAIRE

6 ÊTRE ORIENTÉ
RÉSULTAT

2 APPRENDRE
À APPRENDRE

7 RÉSOUDRE
DES PROBLÈMES

1 SAVOIR S'ADAPTER
AU CHANGEMENT

8 DÉVELOPPER LES
COMPÉTENCES



PARADOXALEMENT, NOUS ÉVOLUONS VERS UN MONDE D'HYPERSPÉCIALISTES ...

La mise en valeur des compétences comportementales ne doit pas occulter
l'importance des compétences techniques

RH2025

#THINKBANK

**DISPARITION DES ACTES À FAIBLE
VALEUR AJOUTÉE
MULTIPLICATION DES CAS COMPLEXES**



DE CONSEILS ET D'EXPERTISE MÉTIER



**RENFORCEMENT
DES EXPERTISES METIERS**

EXEMPLES :

**MÉTIERS DE LA RELATION CLIENT
MÉTIERS DU BACK OFFICE
MÉTIERS DU PROJET
MÉTIERS DU RECRUTEMENT
MÉTIERS DU BRAND MANAGEMENT**

...

**NOUVEAUX DOMAINES
D'ACTIVITÉS**



DE DOMAINES D'EXPERTISE POINTUS



**FRAGMENTATION
DES MÉTIERS**

EXEMPLES :

**MÉTIERS DU WEB
MÉTIERS DE LA DATA
MÉTIERS DE LA CYBER-SÉCURITÉ
MÉTIERS DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**

...

LE MOT DE LA FIN

ACTUALITÉ & AVENIR

RH2025

#THINKBANK

LE MOT DE LA FIN

Actualité & avenir



MARIE-ANNE BARBAT-LAYANI

Directrice générale de la
Fédération bancaire française



RH2025

#THINKBANK



**MERCI POUR
VOTRE PARTICIPATION !**



HTS CONSULTING
HOMMES TECHNIQUES & STRATEGIQUES



Observatoire
des métiers de
la banque