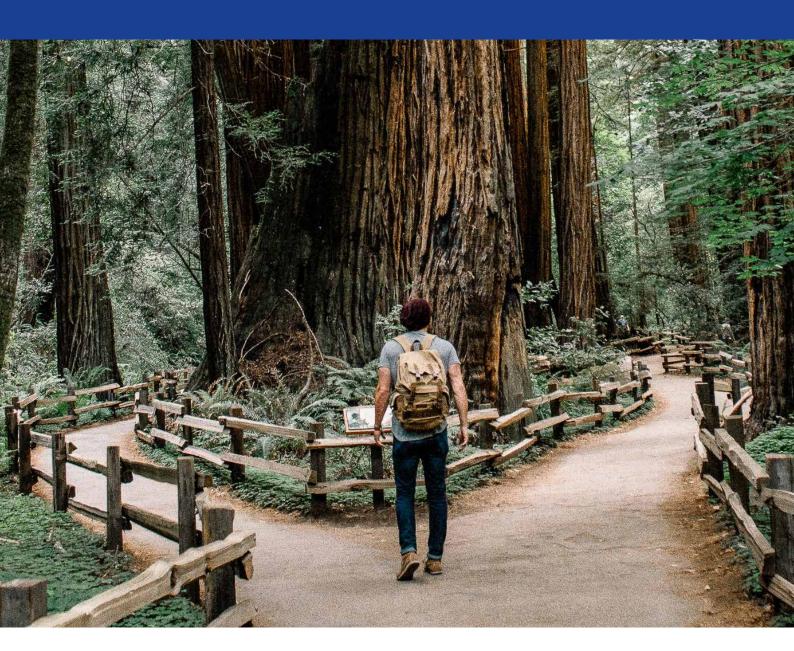


Les parcours professionnels au sein du secteur bancaire

Mobilités «lointaines», une tendance de fond pour les prochaines années ?







Remerciements

Les cabinets Tempo & Co et M618 ainsi que l'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB) tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à cette étude, notamment les représentants des banques et des organisations syndicales interviewés, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.



Table des matières

Remerciements	2
Introduction	6
Méthodologie et périmètre	8
Une analyse des données disponibles sur les mobilités au sein des établissements adhérents à l'AFB :	8
Une série d'entretiens avec des spécialistes de la mobilité au sein d'un panel représentatif d'établissements bancaires adhérents à l'AFB	9
La vision des organisations syndicales	9
L'expertise de l'ES Banque	9
Développer la mobilité interne : un impératif de bonne gestion La première explication de l'intérêt croissant des DRH pour la mobilité interne est la volonté d'optimiser l'allocation des ressources humaines et d'accompagner la stratégie de l'entreprise	10
Le marché du travail est de plus en plus tendu avec des difficultés importantes pour recruter certains profils.	11
La rationalisation des coûts de recrutement est souvent une motivation supplémentaire pour augmenter la part des recrutements internes et donc favoriser la mobilité.	11
En période de pénurie de ressources ou pour identifier certaines compétences plus rares, les établissements bancaires font appels à des spécialistes du recrutement pour identifier et pré-qualifier les candidats.	11
Les difficultés liées à ce marché du travail de plus en plus tendu sont également amplifiées par une perte d'attractivité relative du secteur.	12

La mobilité interne : nouvelle stratégie	
gagnant / gagnant pour les DRH du secteur bancaire?	14
Dans ce contexte difficile, le recours accru à la mobilité interne permet, pour l'entreprise, d'améliorer l'allocation des ressources tout en rationalisant les coûts de recrutement.	14
La mobilité interne permet également de proposer une "expérience collaborateur" beaucoup plus riche qui s'inscrit souvent dans le cadre du pilier Social de la politique RSE.	15
Le développement de ces mobilités internes sert également, en miroir, les intérêts des salariés tant pour leurs perspectives de carrière que pour le développement de leur employabilité à long terme.	16
Ces programmes de développement des compétences sont souvent un axe majeur du pilier "Social" des politiques RSE mises en place par les banques.	16
Malgré ces nombreux avantages, la part des mobilités "lointaines" reste pour l'instant mesurée	17
La gestion des compétences et la formation comme prérequis à la mise en place d'une politique de mobilité interne ambitieuse Pour réussir à mettre en œuvre ces mobilités "lointaines", les établissements bancaires ont dû mettre en œuvre	22
des politiques de gestion des compétences très fines.	22
Les banques ont également beaucoup travaillé sur les dispositifs de formation associés.	23
Plusieurs freins limitent toutefois le développement massif de ces mobilités lointaines	24
Le premier frein à ces mobilités lointaines ou atypiques est le frein géographique.	24
La réticence managériale peut également être un frein à la mobilité interne.	24
Les politiques de mobilité interne et l'outillage associé sont également plus ou moins favorables à la mobilité interne.	25
Conclusion	26

Introduction

Un "chargé de clientèle particuliers" peut-il vraiment devenir "Spécialiste/ responsable marketing/ communication"?

C'est en partie à cette épineuse question que cherche à répondre cette étude.

Elle s'attache effectivement à dresser un panorama de la mobilité au sein du secteur bancaire en faisant un focus particulier sur les mobilités «lointaines» ou «atypiques», c'est-à-dire des mobilités qui sortent du cadre d'un parcours classique au sein d'une même famille de métiers. Compte tenu des données disponibles et par souci de lisibilité, nous considérerons dans cette étude que les mobilités «lointaines» sont les mobilités dont le métier de destination fait partie d'une famille de métiers différente du métier d'origine.

La première partie tente d'expliquer pourquoi la mobilité interne est progressivement devenue un sujet prioritaire pour les DRH. Les raisons de cet intérêt croissant sont nombreuses : optimiser l'allocation des ressources humaines en positionnant "les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment" mais également trouver des solutions pour pourvoir les postes dans un marché du travail de plus en tendu, notamment sur certains profils spécifiques ou encore rationnaliser les coûts de recrutement en augmentant la part des recrutements internes.

A l'énoncé de ces nombreuses raisons, on serait tenté de penser que cet intérêt pour la mobilité interne est exclusivement le fait des établissements bancaires qui y trouvent un bon moven d'optimiser leur gestion. Les choses sont en réalité plus nuancées car ces politiques de mobilité avancées, qui s'inscrivent souvent dans le cadre du pilier social des politiques RSE des banques, sont également très appréciées des collaborateurs. Ces derniers bénéficient effectivement, par le biais de ces mobilités lointaines, de nouvelles opportunités de carrière avec des possibilités de changer complètement de métier. Ces mobilités sont également souvent complétées de formations longues et parfois gérées par des écoles et parcours de haut niveau qui renforcent l'employabilité des collaborateurs.



L'étude des données de mobilité sur le périmètre AFB montre que les mobilités "lointaines" ou "atypiques" représentent déjà une part significative des mobilités mais qu'elles sont peut-être plus faciles et en tout cas plus développées dans certaines familles de métiers. La part des mobilités lointaines dans le total des mobilités varie effectivement considérablement d'une famille de métiers à une autre.

Les entretiens menés avec les spécialistes de la mobilité ont également permis d'identifier deux prérequis essentiels à la mise en place d'une politique ambitieuse dans ce domaine : une gestion fine des compétences qui s'appuie sur des outils sophistiqués pour gérer les compétences d'un volume important de collaborateurs (i) et un dispositif de formation ambitieux qui permet de faire monter en compétence les candidats à des mobilités lointaines (ii).

Enfin, il faut noter qu'il existe des freins majeurs au développement de ces mobilités "lointaines". Le maillage territorial, les réticences managériales et les politiques des établissements bancaires plus ou moins incitatives en la matière sont autant de freins qui empêchent les mobilités lointaines.

Méthodologie et périmètre

Une analyse des données disponibles sur les mobilités au sein des établissements adhérents à l'AFB:

Cette étude s'appuie sur les données issues de l'enquête annuelle menée par l'AFB soit 21.000 mobilités en 2021. Cette étude s'appuie sur quatre sources complémentaires.

Parmi ces 21.000 mobilités, l'étude s'intéresse aux mobilités fonctionnelles qui représentaient 18.410 mobilités en 2021. Il peut s'agir de "mobilités fonctionnelles" avec uniquement un changement de métier-repère ou de "mobilités fonctionnelles et géographiques" avec un changement de métier-repère et un changement de lieu (les mobilités purement géographiques qui représentaient 2.590 mobilités en 2021 sont exclues du périmètre de l'étude).

Les données disponibles sont les suivantes :

- Nombre de mobilités avec le métier-repère d'origine et le métier- repère de destination (en global et par banque)
- **Age moyen des collaborateurs** ayant bénéficié de cette mobilité et **répartition par tranche d'âge**
- **Ancienneté moyenne** des collaborateurs ayant bénéficié de ces mobilités



Une série d'entretiens avec des spécialistes de la mobilité au sein d'un panel représentatif d'établissements bancaires adhérents à l'AFB Cette étude s'appuie également sur une série de 15 entretiens menés avec des spécialistes de la mobilité au sein de banques du périmètre AFB. Ces entretiens étaient structurés en trois temps :

- Politique et suivi de la mobilité: cette première partie avait pour objectif d'identifier les différentes stratégies poursuivies par les banques en matière de mobilité interne ainsi que les instances ou indicateurs mis en place pour en assurer le suivi.
- **Trajectoires de mobilité** : cette séquence visait à identifier les éventuelles mobilités "atypiques" ou "lointaines" au sein de l'établissement en s'appuyant sur les statistiques de mobilité par banque
- **Futur de la mobilité** : la dernière partie de l'entretien était dédiée à un échange prospectif sur les tendances de la mobilité pour les mois ou les années à venir.

La vision des organisations syndicales

Deux entretiens ont été menés avec des représentants d'organisations syndicales qui se sont exprimés pour partager leur vision de la mobilité au sein de leur établissement et plus globalement au sein du secteur bancaire.

L'expertise de l'ES Banque

L'ES Banque a complété le recensement des formations susceptibles de faciliter les mobilités identifiées dans cette étude.

Développer la mobilité interne : un impératif de bonne gestion

La première explication de l'intérêt croissant des DRH pour la mobilité interne est la volonté d'optimiser l'allocation des ressources humaines et d'accompagner la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit de favoriser la mobilité interne pour «positionner la bonne ressource au bon endroit au bon moment». On sait effectivement que les besoins en ressources humaines et en compétences varient en fonction des évolutions du contexte de marché et de la stratégie poursuivie par l'établissement bancaire.

L'émergence et le développement de la digitalisation et du traitement de la data ont nécessité le recours à des collaborateurs experts, plus spécialisés. Aussi, les besoins en recrutements des data analysts et data scientists ont cru significativement. Ces besoins étant souvent simultanés pour l'ensemble des établissements bancaires, voire pour d'autres secteurs, ces ressources sont rapidement devenues très rares sur le marché ce qui a pu ralentir les banques dans leurs projets d'investissement.

De même, le développement du digital a eu un impact fort sur les réseaux de distribution, engendrant une tendance à la diminution du nombre d'agences sur le territoire. Ce mouvement de réduction se fait au profit des canaux de distribution digitaux (internet, mobile...) qui prennent une place croissante. Ce mouvement a un double effet. D'un côté il rend disponibles des collaborateurs qui ont acquis des compétences fortes dans les domaines du commercial et de la relation client (chargé d'accueil, chargé de clientèle...) et de l'autre, il crée des besoins importants de ressources ayant des compétences dans le domaine du digital, de l'informatique et de la gestion de projet pour développer et maintenir ces nouveaux canaux.

L'évolution du marché et la stratégie adoptée par les banques ont donc un impact très fort sur les compétences et les ressources humaines nécessaires. D'autre part, ces mouvements de marché et ces mouvements stratégiques sont de plus en plus rapides dans un monde qui valorise l'agilité et l'adaptabilité. Face à ces variations de besoins, les DRH se heurtent à plusieurs difficultés.

Le marché du travail est de plus en plus tendu avec des difficultés importantes pour recruter certains profils.

Dès 2018, la banque de France écrivait "malgré un taux de chômage encore élevé, des difficultés de recrutement ont déjà commencé à apparaître en France. Le taux de chômage actuel se rapproche de son niveau structurel¹".

Pour rappel, le taux de chômage était de 9,4% en 2017 lorsque la Banque de France a écrit cet article ; il est aujourd'hui de 7,3%. Cette situation a progressivement accru les tensions sur le marché du travail avec une accélération marquée depuis l'année 2021. Ainsi, dans son enquête 2022 sur les besoins en main-d'œuvre, Pôle Emploi indique que la part des recrutements difficiles pour les employés de la banque et des assurances s'établit à 41,6% contre 30,7% en 2021 soit une augmentation de près de 11 points en seulement un an².

La rationalisation des coûts de recrutement est souvent une motivation supplémentaire pour augmenter la part des recrutements internes et donc favoriser la mobilité.

En période de pénurie de ressources ou pour identifier certaines compétences plus rares, les établissements bancaires font appels à des spécialistes du recrutement pour identifier et pré-qualifier les candidats.

Le coût d'un recrutement effectué par ce biais est significativement supérieur à un recrutement effectué par une équipe interne. D'autre part, le collaborateur recruté de cette manière n'est généralement pas disponible immédiatement puisqu'il est souvent tributaire d'un préavis avant de quitter son employeur actuel.

¹ Le marché du travail français est-il en tension ? Françoise Drumetz et Rémy Lecat 28/06/2018

² Enquête sur les besoins en Main d'Œuvre 2022 Pôle-Emploi

Les difficultés liées à ce marché du travail de plus en plus tendu sont également amplifiées par une perte d'attractivité relative du secteur.

Comme dans d'autres secteurs, les démissions sont aujourd'hui la première cause de départ au sein des banques devant les départs en retraite même si ce taux reste relativement bas³. Ceci tendrait peut-être à montrer un moindre attachement à la pérennité d'un emploi.

La crise de 2008 a eu un effet négatif important sur l'image des banques. Même si la situation s'est nettement améliorée depuis avec 87% des Français qui déclarent avoir une bonne image de leur banque en 2021⁴. L'attractivité du secteur n'en reste pas moins en retrait par rapport à d'autres.

Le développement rapide du secteur de la Tech et de l'écosystème des startups est une première explication. Ces entreprises dynamiques qui sont à la pointe de l'innovation tant dans leurs produits que dans leurs modes de fonctionnement sont aujourd'hui très prisées des jeunes diplômés. Les acteurs des Fintech, moins régulés et souvent perçus comme plus innovants que les acteurs traditionnels sont ainsi devenus très attractifs pour certains profils avec des compétences pointues en informatique ou en analyse de données.

Les banques évoluent également dans un univers de plus en plus réglementé et les contraintes ne sont pas uniquement réglementaires. Elles ont également un impact fort sur le cadre organisationnel et les pratiques. Les procédures sont très rigides, les modes de fonctionnement restent assez formels avec des formes de management qui évoluent mais restent encore assez descendantes. A contrario, les néo-assurances et néo-banques présentent une organisation interne plus agile qui peut séduire certains candidats.

En conséquence, les étudiants sont aujourd'hui de plus en plus nombreux à privilégier un premier emploi dans des startups. De même, les réseaux d'agences qui ont des besoins de recrutement importants malgré la réduction de leur nombre peinent à trouver des candidats pour pourvoir l'ensemble des postes.

³ Taux de démission de 3,2% - périmètre AFB 2022

⁴ Etude FBF-IFOP 2021



La mobilité interne :

nouvelle stratégie gagnant / gagnant pour les DRH du secteur bancaire ?

Dans ce contexte difficile, le recours accru à la mobilité interne permet, pour l'entreprise, d'améliorer l'allocation des ressources tout en rationalisant les coûts de recrutement.

Longtemps considérée comme moins souple et plus difficile à mettre en œuvre qu'un recrutement externe, la mobilité interne est devenue un instrument de premier plan au service des DRH pour optimiser l'allocation des ressources.

Confrontés à l'émergence rapide de besoins pour de nouvelles compétences et à des difficultés de recrutement externe, les DRH se sont rapidement intéressés à la mobilité interne. En quelques années, elle est devenue un instrument privilégié pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie et allouer efficacement les ressources au sein de la banque. La quasi-totalité des établissements interrogés dans cette étude ont progressivement augmenté la proportion des mobilités internes avec des taux qui atteignent souvent aujourd'hui les 85% (85% des postes à pourvoir le sont avec des mobilités internes).

Ce développement rapide a été favorisé par les programmes de rationalisation des coûts lancés par la quasi-totalité des établissements ces dernières années, qui ont limité les recrutements externes et qui ont poussé les DRH à trouver de nouvelles solutions. Le coût global d'une mobilité interne est généralement très inférieur à celui d'un recrutement externe, notamment en cas de recours à un chasseur de têtes. Cependant, la mobilité interne permet également de limiter la durée de la période d'intégration et de réduire les risques liés à une rupture de la période d'essai.

Ce développement rapide s'est également accompagné d'un renforcement significatif des formations permettant aux collaborateurs d'acquérir ou de développer de nouvelles compétences. Dans le cadre du développement d'une nouvelle activité par exemple, il peut être nécessaire de former de nombreux collaborateurs à un nouveau métier et de les aider à acquérir de nouvelles compétences.

La mobilité interne permet également de proposer une "expérience collaborateur" beaucoup plus riche qui s'inscrit souvent dans le cadre du pilier Social de la politique RSE.

On assiste, depuis quelques années, à une prise de conscience rapide de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de la part des établissements bancaires. Cette prise de conscience s'accompagne généralement, sur le volet «Sociétal», d'initiatives visant à améliorer l'expérience collaborateur en développant leur employabilité et en leur offrant des perspectives de carrière plus intéressantes.

Le développement de la mobilité interne est une composante importante de ces programmes avec un impact très positif sur "l'expérience collaborateur". Elle permet à l'employeur de se mettre à l'écoute des souhaits de ses collaborateurs et de leur proposer des perspectives de carrière plus diversifiées.

Les perspectives de carrière sont effectivement longtemps restées limitées à la famille métier à laquelle le collaborateur appartenait. Un chargé de clientèle dans le réseau avait, par exemple, des perspectives de carrière assez restreintes : il pouvait certes envisager d'évoluer vers une clientèle de professionnels s'il était positionné sur une clientèle de particuliers mais il avait peu de chance d'effectuer une mobilité vers un poste d'analyste risque, par exemple.

Ces mouvements plus lointains sont aujourd'hui devenus possibles et permettent aux collaborateurs d'envisager des carrières beaucoup plus riches et plus variées. Un analyste risque peut, par exemple, devenir "data scientist" grâce à des programmes de formations spécifiques qui l'aident à acquérir les compétences nécessaires. De même, un spécialiste ou un responsable dans le domaine du marketing ou de la communication peut envisager d'évoluer vers un poste de responsable informatique ou de responsable organisation.

Le développement de ces mobilités internes sert également, en miroir, les intérêts des salariés tant pour leurs perspectives de carrière que pour le développement de leur employabilité à long terme.

Comme évoqué ci-dessus, on constate que le développement de la mobilité interne offre aujourd'hui aux collaborateurs des possibilités plus nombreuses qu'auparavant. Ils peuvent ainsi se construire des carrières sur-mesure qui répondent mieux à leurs aspirations personnelles et à l'évolution de ces dernières au cours de la vie professionnelle.

Le développement des passerelles entre les activités de Front-Office et les activités de Support en est un excellent exemple. Il est maintenant possible (sous certaines conditions) pour un collaborateur qui souhaiterait s'éloigner des métiers commerciaux de réorienter sa carrière vers des métiers de pilotage de projet ou d'analyse des risques. Ces mobilités permettent donc de répondre aux aspirations profondes de certains collaborateurs qui souhaitent s'ouvrir à de nouvelles opportunités, acquérir de nouvelles compétences et découvrir d'autres métiers.

D'autre part, on constate que pour développer la mobilité interne, les banques ont mis en place des programmes de formations beaucoup plus ambitieux. Ces mobilités s'accompagnent donc de plus en plus souvent de formations, parfois certifiantes, ce qui contribue très significativement au développement de l'employabilité des collaborateurs.

Ces programmes de développement des compétences sont souvent un axe majeur du pilier "Social" des politiques RSE mises en place par les banques.

La prise de conscience progressive, par les entreprises, de leur responsabilité sociale et environnementale les a amenées à initier de nombreux chantiers pour mieux prendre en compte ces nouveaux aspects dans leur processus et leurs pratiques.

Le collaborateur étant une partie prenante clé de la vie de l'entreprise il est donc tout naturellement au cœur de ces chantiers qui vont de l'amélioration de la qualité de vie au travail à la prévention des risques psycho sociaux en passant par le développement de l'employabilité. C'est notamment à travers ce dernier chantier qui vise à former et à donner aux collaborateurs de nouvelles opportunités de se développer que la politique RSE des banques est un formidable accélérateur pour le développement de la mobilité interne.

La place croissante de ces critères sociaux dans les décisions des établissements bancaires est un mouvement de fond qui va probablement encore se renforcer dans les années qui viennent. Les contraintes réglementaires de plus en plus fortes, l'attente des marchés et des actionnaires modifient l'écosystème global qui évolue et accorde une place de plus en plus grande à ce que l'on pourrait appeler "l'expérience collaborateur".

Cela se traduit par une écoute plus attentive des aspirations des collaborateurs, des possibilités plus larges en matière de mobilité et des formations à la fois plus nombreuses et plus approfondies.

Malgré ces nombreux avantages,

la part des mobilités "lointaines" reste pour l'instant mesurée

Il y a eu, en 2021, sur le périmètre AFB, 18.410 mobilités fonctionnelles (qui peuvent être soit simplement fonctionnelles soit à la fois fonctionnelles et géographiques).



Metier d'origine

		Force de Vente	Traitement des opérations	Support	Autres	Total
Metier de destination	Force de vente	7 593	706	708	389	9 397
		41%	4%	4%	2%	51%
	Traitement des opérations	473	3 344	751	84	4 653
		3%	18%	4%	0%	25%
	Support	458	758	2 346	182	3744
		2%	4%	13%	1%	20%
	Autres	168	152	59	237	616
		1%	1%	0%	1%	3%
	Total –	8 693	4 960	3 865	892	18 410
		47%	27%	21%	5%	100%

Répartition des mobilités en pourcentage du total

Parmi ces 18.410 mobilités, 72% sont des mobilités "intra-famille", c'est-à-dire des mobilités dont le métier d'origine et le métier cible font partie de la même famille de métiers-repères (ex : la mobilité d'un collaborateur qui était "Chargé de clientèle entreprises" et qui devient "Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers" est considérée comme "intra-famille" car les deux métiers-repères font partie de la même famille : "Force de vente"). Ces mobilités sont, par définition, des mobilités "proches" qui s'inscrivent généralement dans un parcours de mobilité prédéfini avec des règles connues.

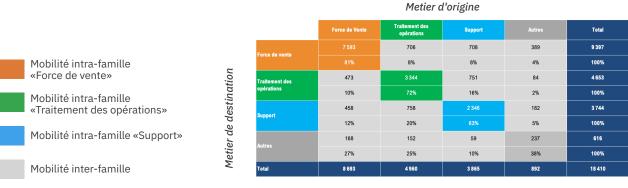
A contrario, 21% de ces mobilités sont des mobilités "interfamilles", c'est-à-dire des mobilités dont le métier d'origine et le métier cible ne font pas partie de la même famille de métiers-repères. Ces mobilités sont généralement des mobilités "lointaines". Elles peuvent par exemple voir un "Spécialiste/ responsable marketing/ communication" devenir "Chargé de clientèle entreprises".

On constate donc qu'en 2021, une mobilité sur cinq seulement pouvait être qualifiée de "lointaine". Ce chiffre, faible au premier abord, doit néanmoins être relativisé.

On notera, en premier lieu, qu'il est naturel et sécurisant pour un collaborateur de capitaliser sur les compétences qu'il a acquises dans un poste lors d'une mobilité vers un autre poste. On peut donc raisonnablement estimer qu'une large part des collaborateurs qui font une démarche de mobilité vont naturellement chercher un métier cible relativement proche.

On constate également que 41% des mobilités sont des mobilités concernant des collaborateurs qui étaient positionnés sur des métiers de la famille "Force de vente". Or, on constate que ces métiers restent souvent, pour diverses raisons, dont le frein géographique sur lequel nous reviendrons, dans une logique de parcours vers des métiers proches.

Si l'on considère ces deux facteurs limitants, le chiffre de 21% paraît finalement relativement élevé et démontre, en tout cas, une réelle ouverture des banques à ces mobilités plus lointaines.



Répartition des mobilités au sein de chaque famille de départ

D'autre part, si l'on s'intéresse à l'origine de ces mobilités, on constate que certaines familles de métiers sont plus propices que d'autres à des mobilités lointaines.

Parmi les mobilités dont le métier d'origine était un métier de la famille "Support", 32% sont des mobilités "interfamilles" que l'on considère donc comme "lointaines" ou "atypiques" alors que seulement 16% des mobilités dont le métier d'origine était un métier de la famille "Force de Vente" sont des mobilités "inter-familles" et peuvent donc être considérées comme des mobilités "atypiques" ou "lointaines".

Cet écart très significatif (16 points) a probablement plusieurs explications. D'une part, les métiers de la famille "Force de vente" sont souvent situés dans des zones géographiques où les banques n'ont pas d'autres implantations que leur propre réseau et où les opportunités de réaliser des mobilités vers d'autres familles de métiers sont donc très limitées. D'autre part, les métiers de la famille "Force de vente" sont encore très structurés autour des parcours classiques basés sur les segments de clientèle à servir (particuliers, professionnels, entreprises...).

Si l'on regarde plus en détail les métiers-repères qui attirent le plus, on s'aperçoit très vite que trois métiers sont des destinations de choix pour bon nombre de candidats à une mobilité interne.

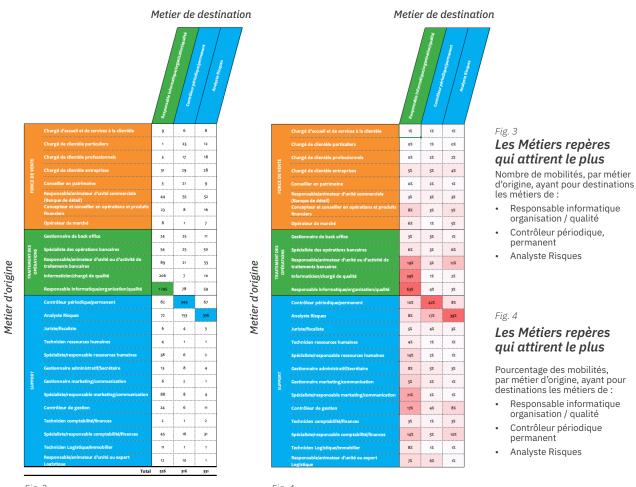


Fig. 3 Fig. 4

Le métier de Responsable informatique/ organisation/ qualité est le métier qui accueille, en valeur absolue, le plus de collaborateurs issus de familles métiers différentes (526 en 2021). Cette situation a probablement plusieurs explications. On peut supposer, en premier lieu qu'elle résulte des grands programmes de transformation lancés par de nombreuses banques ces dernières années pour se restructurer suite à la crise de 2008 – 2010 et à une régulation accrue. Ces grands programmes de transformation dont l'objectif était de rationaliser les modèles opérationnels ont effectivement eu pour conséquence de créer des besoins très importants en chefs de projets avec des compétences en informatique ou en organisation. De même, les banques ont lancé, depuis une dizaine d'années, de nombreux programmes d'investissement dans le digital ou la data. La digitalisation progressive de la relation client en est un excellent exemple. Ces programmes ont également généré des besoins très importants en collaborateurs avec des compétences en conduite de projets tant sur le volet organisationnel que sur le volet informatique.

On peut également imaginer que le métier de Responsable informatique/ organisation/ qualité est devenu un "métier pivot" qui permet d'envisager des mobilités très lointaines dans le cadre d'un mouvement en deux temps. Effectivement, ce métier-repère regroupe notamment tous les postes de "chef de projet informatique" ou "organisateur" or les banques ont des besoins importants de collaborateurs sur ces postes qui sont donc largement mis en avant et qui attirent de ce fait beaucoup de candidats. Ces postes permettent ensuite de découvrir des environnements et des métiers très différents au sein de la banque et d'envisager une deuxième mobilité vers ces nouveaux métiers.

De même, les métiers de "Contrôleur périodique/ permanent" et d'"Analyste Risques" font également partie du Top 5 des métiers qui ont attiré le plus de candidats à la mobilité avec respectivement 316 et 331 mobilités issues de familles métiers différentes.

Ces mobilités sont probablement liées au vaste mouvement de régulation en cours depuis plus d'une dizaine d'années. Ce mouvement a effectivement imposé des contraintes beaucoup plus importantes aux établissements financiers qui ont dû augmenter considérablement les effectifs de leurs directions de la conformité et de leurs directions des risques pour répondre à ces nouvelles exigences. La mobilité interne a alors permis de recruter, pour ces métiers, de nombreux collaborateurs issus de métiers variés et parfois lointains.



La gestion des compétences et la formation

comme prérequis à la mise en place d'une politique de mobilité interne ambitieuse

Pour réussir à mettre en œuvre ces mobilités "lointaines", les établissements bancaires ont dû mettre en œuvre des politiques de gestion des compétences très fines.

Il est important de connaître précisément les compétences nécessaires pour occuper chacun des postes. Les fiches de postes ont donc dû être revues en profondeur et complétées grâce à une analyse fine des différents métiers dans cette perspective.

D'autre part, il est opportun d'avoir une connaissance fine des compétences dont disposent les collaborateurs. Pour cela, les banques les plus avancées ont mis en place des outils pour aider à la déclaration de ces compétences acquises au cours de leurs expériences précédentes. Ces outils prennent souvent la forme de « Bases profils », sorte de "LinkedIn interne" qui permettent aux collaborateurs de mettre à jour leurs profils au fil de leurs expériences. Ces compétences peuvent également, selon la politique des établissements, être validées par le management.

Une fois ces fondations construites, des outils ad hoc font le lien entre les compétences nécessaires et celles dont disposent les collaborateurs. Ceux-ci permettent d'identifier les collaborateurs qui disposent du socle minimal de compétences nécessaire pour occuper un poste et de leur en faire la proposition ; ainsi que d'identifier les compétences qui restent à acquérir afin de construire un plan de formation sur- mesure.

Ces mobilités lointaines ne sont donc possibles qu'au prix d'un système d'information RH (SIRH) sophistiqué qui s'appuie sur l'analyse de données et l'intelligence artificielle pour faire correspondre des postes à pourvoir à des profils de collaborateurs. Dans ce domaine, les établissements bancaires n'ont pas tous suivi la même voie avec certains établissements qui n'ont pas fait le choix de s'orienter vers ces mobilités lointaines et qui continuent à utiliser le recrutement externe pour pourvoir de nombreux postes et d'autres qui se sont dotés d'outils avancés et qui les utilisent pour optimiser leurs mobilités internes.

Les banques ont également beaucoup travaillé sur les dispositifs de formation associés.

Le deuxième pilier de la réussite de ces mobilités lointaines est la formation et notamment la capacité à construire des parcours de formation sur-mesure pour combler cet écart entre compétences nécessaires et compétences disponibles. Dans le cadre de ces mobilités lointaines, l'écart à combler est effectivement beaucoup plus important et les parcours sont donc à la fois plus longs et plus denses.

Pour relever ce défi, les banques s'appuient sur différents outils. Outre le système d'information RH (SIRH) qui permet de proposer un plan de formation complètement adapté aux compétences à acquérir, les banques s'appuient également sur des partenariats avec des écoles pour leurs formations de haut niveau sur des sujets parfois nouveaux et qui ne sont pas maîtrisés par les dispositifs de formation interne. Plusieurs établissements offrent ainsi des parcours certifiants ou diplômants construits en partenariat avec des écoles sur des sujets très pointus pour développer des compétences dont les banques ont besoin. On citera notamment des parcours destinés à former des "data scientists" de haut vol ou des "chefs de projet" capables de mener des projets de transformation particulièrement complexes. Ces parcours sont souvent construits en partenariat avec des écoles de commerce ou d'ingénieurs de premier rang qui proposent des formations d'excellent niveau et qui sont attractifs pour les candidats à la mobilité.

Ces parcours sont construits de manière à mêler la formation théorique et la mise en situation au sein des équipes afin que le collaborateur puisse devenir opérationnel le plus rapidement possible. Ces mises en situation se font souvent sous l'égide d'un "coach" ou d'un "tuteur" qui transmet sa connaissance opérationnelle pour compléter l'apprentissage. Il s'agit donc d'un dispositif particulièrement lourd pour les établissements bancaires qui empruntent cette voie, passage obligé pour tirer pleinement parti de la mobilité interne et optimiser la gestion de la "richesse humaine".

Plusieurs freins

limitent toutefois le développement massif de ces mobilités lointaines

Le premier frein à ces mobilités lointaines ou atypiques est le frein géographique.

Ce frein est particulièrement présent pour les collaborateurs de la famille force de vente qui opèrent dans le réseau. Ces postes sont très souvent situés dans des territoires où ils constituent la seule présence de la banque.

La réticence managériale peut également être un frein à la mobilité interne.

D'une part, les managers ne sont pas toujours enclins à soutenir la mobilité d'un collaborateur dont ils ont besoin dans leur équipe pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Lorsqu'un collaborateur est en poste dans une agence d'un département rural, les opportunités de mobilité lointaine sont pour lui quasiment nulles, voire inexistantes. Il n'y a effectivement souvent dans ces zones aucun autre poste à pourvoir que des postes liés au réseau. Or ces collaborateurs ont souvent organisé leur vie personnelle dans ces zones (achat de résidence principale, proximité des proches...) et ne sont donc pas forcément enclins à déménager pour changer de poste.

Les établissements bancaires cherchent des solutions pour offrir plus d'opportunités à ces collaborateurs. Le télétravail a ouvert des perspectives et on peut imaginer que, sur certains postes, le travail à distance associé à des facilités pour se déplacer occasionnellement pourrait décider certains collaborateurs à franchir le pas des mobilités lointaines. De même, les aides au déménagement peuvent, dans certains cas, aider les collaborateurs à se diriger vers de nouveaux métiers dans des zones géographiques éloignées.

Confrontés à cette injonction contradictoire qui leur enjoint à la fois de soutenir la mobilité de leurs collaborateurs et de réaliser des objectifs souvent très ambitieux, les managers de proximité ne s'impliquent pas véritablement dans les politiques de mobilité. Bien que pas ouvertement hostiles à la mobilité de leurs collaborateurs, ils ne font néanmoins rien pour l'encourager. Perdre un collaborateur opérationnel pour un autre qui doit être formé, demeure une difficulté.

D'autre part, les managers sont souvent inconsciemment influencés par une forme de mimétisme qui les pousse à recruter dans leurs équipes des profils souvent similaires avec des compétences d'origine relativement proches. Ce mimétisme dans le recrutement ne favorise pas les mobilités lointaines qui ont, au contraire, besoin de managers qui acceptent dans leurs équipes des profils très variés avec des compétences de base parfois éloignées du métier à exercer.

Pour surmonter ces réticences managériales, les banques ont choisi la pédagogie et expliquent sans relâche les bienfaits collectifs et les richesses de ces mobilités lointaines. Comme tout changement culturel, cela prend du temps et nécessite beaucoup d'ingéniosité et de créativité dans la communication.

Les politiques de mobilité interne et l'outillage associé sont également plus ou moins favorables à la mobilité interne.

Les banques ont effectivement des politiques de mobilité interne qui peuvent être très différentes. Quand certaines ont significativement investi sur le sujet et se sont dotées de politiques très incitatives soutenues par des outils très innovants, d'autres préfèrent privilégier les mobilités proches et le recrutement externe pour pourvoir les postes au sein de leur établissement.

Parmi les différences majeures dans ce domaine, on peut citer le délai entre deux mobilités qui peut être très processé et souvent assez long dans certains établissements alors qu'il est, au contraire, inexistant dans d'autres qui laissent à l'appréciation du collaborateur la gestion de sa carrière au sein de la banque.

De la même manière, l'outillage est un point déterminant en matière de mobilité. Certaines banques ont investi massivement dans des outils innovants dédiés à la gestion des compétences alors que d'autres ont fait le choix de privilégier l'acquisition de compétences à l'extérieur via des recrutements.

Les attentes de plus en plus fortes des collaborateurs pourraient néanmoins peser progressivement dans la balance car ces derniers expriment plus régulièrement qu'avant le besoin de changer de métier et d'acquérir de nouvelles compétences au cours de leur carrière.

Conclusion

Il existe donc bien un mouvement de développement progressif de ces mobilités lointaines dans certains établissements. Ces mobilités ne sont cependant pas simples à mettre en œuvre car elles nécessitent des investissements conséquents en matière de compétence et de formation. Les tensions croissantes sur le marché du travail et surtout la prise en compte progressive des aspirations des collaborateurs sont de puissants moteurs qui nous laissent penser que les mobilités lointaines vont continuer à se développer dans les années qui viennent et pourraient répondre en partie aux éventuelles difficultés de recrutements pour certains métiers en tension.





Responsable de l'Observatoire

Béatrice Layan

Communication

Mathilde Chastas

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

Retrouvez toutes nos études et publications sur www.observatoire-metiers-banque.fr





