

Actualisation de l'étude prospective

Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement

2024



Février 2024

Actualisation

**Nouvelles compétences,
transformation des métiers à
horizon 2025 : réussir
l'accompagnement au changement**

Auteur du rapport : HTS Consulting

Sommaire

Page 4.

Introduction

Page 7.

I. Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires

Page 41.

II. Quels impact sur les métiers de la Banque ?

Page 57.

III. Quels impacts sur les compétences ?

Page 66.

Conclusion

Page 68.

Annexes – Fiches métiers-repères 2025



Dans le monde dynamique et interconnecté d'aujourd'hui, le secteur bancaire, comme de nombreux autres, est confronté à une série de transformations profondes. Ces changements, accélérés par la crise de la COVID-19, l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative et les préoccupations environnementales croissantes, ont un impact significatif sur les métiers de la banque.

Cet environnement en évolution rapide présente à la fois des défis et des opportunités, nécessitant une adaptation stratégique et un développement de compétences spécifiques pour rester compétitif et pertinent.

Cette période de changement intense ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies ou à la modification de produits et services ; elle redéfinit fondamentalement certaines composantes des métiers et compétences nécessaires dans l'industrie bancaire.

La crise de la COVID-19 a servi de catalyseur pour une transformation numérique accélérée dans le secteur bancaire. Face aux confinements et à la distanciation sociale, les banques ont dû rapidement adopter et améliorer leurs plateformes numériques pour continuer à servir leurs clients. Cette transition vers le numérique a non seulement modifié la manière dont les clients interagissent avec les banques, mais a également entraîné une réévaluation des modèles d'affaires traditionnels. Les rôles traditionnels, centrés sur les interactions en face-à-face et les transactions manuelles, cèdent la place à des fonctions axées sur la gestion numérique de la relation client et le traitement numérique des opérations. Les compétences en technologies numériques, en gestion de la relation client en ligne et en analyse de données sont devenues cruciales. Les collaborateurs doivent désormais posséder une agilité numérique, être en capacité de s'adapter rapidement aux plateformes en ligne et aux interfaces numériques en constante évolution.

Parallèlement, l'essor de l'IA générative ouvre de nouvelles perspectives en termes de personnalisation des services, d'automatisation des processus et d'analyse prédictive. Les systèmes d'IA peuvent désormais générer des solutions complexes, allant de la création de contenu marketing personnalisé à la prise de décisions de crédit automatisée. L'IA générative transforme des fonctions telles que l'analyse de crédit, la gestion des risques, et le marketing. Les professionnels de la banque doivent comprendre et superviser les algorithmes d'IA, interpréter leurs résultats, et intégrer ces insights dans les décisions stratégiques. Cela implique un besoin accru de compétences en intelligence artificielle, en analyse de données et en cybersécurité, ainsi qu'une compréhension approfondie des implications éthiques et réglementaires de ces technologies.

En outre, l'accent croissant mis sur la durabilité et les questions environnementales a conduit à l'émergence de la finance verte et à l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement. Les professionnels de la banque doivent désormais évaluer les risques et opportunités liés au climat, concevoir des produits financiers verts, et intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement. Ces rôles nécessitent une compréhension approfondie des enjeux environnementaux, ainsi qu'une expertise en matière de réglementations et politiques liées au développement durable.

Face à ces mutations, les banques doivent non seulement recruter des talents possédant ces nouvelles compétences, mais également requalifier leur personnel existant. La formation continue et le développement professionnel deviennent essentiels pour maintenir une main-d'œuvre compétitive et adaptée aux besoins changeants du secteur.

Cette période de transition représente donc un enjeu stratégique majeur pour le secteur bancaire. Les institutions qui réussiront à s'adapter rapidement, à intégrer efficacement les nouvelles technologies, et à développer les compétences pertinentes de leur personnel, seront mieux positionnées pour prospérer dans cet environnement en mutation. La transformation des métiers de la banque, loin d'être un simple ajustement, est une réinvention de la manière dont les services bancaires sont conçus et fournis, marquant le début d'une nouvelle ère dans le secteur financier.

C'est dans ce contexte que l'Observatoire des Métiers de la Banque a souhaité mettre à jour l'étude « Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement » réalisée en 2017/2018 par HTS Consulting. Cette mise à jour s'appuie naturellement sur l'ensemble des travaux prospectifs réalisés au cours des dernières années, qui ont éclairé les enjeux des transformations du secteur pour les collaborateurs, les équipes et les organisations.

Ce travail, piloté paritairemment, a pour objectif de donner aux Etablissements les éléments leur permettant de gérer au mieux les transformations auxquelles ils sont confrontés. L'objectif est de préserver leur compétitivité et l'employabilité de leurs collaborateurs dans les prochaines années.

L'étude détaillée dans les pages qui suivent a été menée en s'appuyant sur de multiples sources. Elle se base sur **une analyse documentaire approfondie de la littérature disponible issue tant de la presse spécialisée que d'enquêtes, d'études ou d'articles académiques dans différents secteurs d'activité**. La liste des documents analysés est visible en note de bas de page sur ce document. **Le travail réalisé s'appuie aussi sur de nombreux entretiens réalisés avec des professionnels, partenaires sociaux et managers du secteur et hors secteur bancaire.**

Au total une vingtaine de personnes ont participé à cette analyse. Cette étude présente une série de verbatims recueillis au cours de notre recherche. Nous tenons à souligner que chaque citation a été rigoureusement examinée et validée par son auteur pour garantir l'exactitude et l'intégrité de notre rapport. Cette démarche nous a permis de nous assurer que les propos rapportés reflètent fidèlement les opinions et les expériences des participants à notre étude.

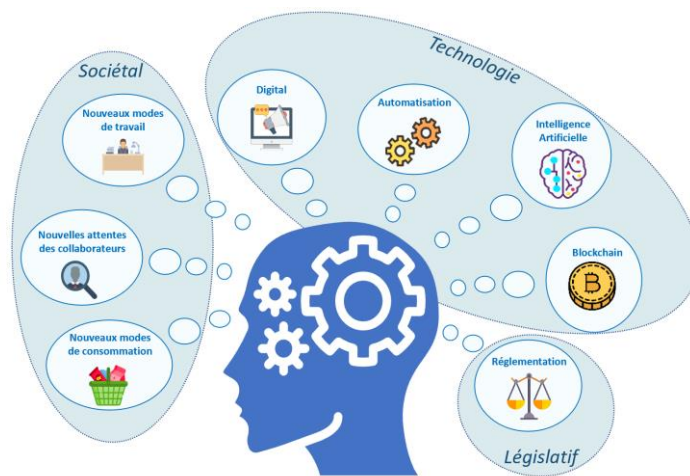
Plus généralement, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude, qui nous ont permis de recueillir les

nuances et spécificités d'approche d'établissements aux cultures d'entreprise parfois très différentes. Nous souhaitons aussi remercier les partenaires sociaux dont les convictions ont permis d'élargir la représentativité et la pertinence des analyses menées. Enfin, nous ne serions pas complets si nous n'exprimions pas notre gratitude aux membres de l'AFB OMB, dont l'aide a été précieuse à toutes les étapes de la réalisation de ce document.



I - Les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires

Rappel : Notre point de départ, les 8 grandes tendances déjà observables avant la crise



A) Les évolutions sociétales

1) Les collaborateurs ont de nouvelles attentes

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La Génération Y est majoritaire sur le marché de l'emploi <input checked="" type="checkbox"/> La recherche d'un meilleur équilibre vie pro/perso se traduit par un changement profond du rapport au travail <input checked="" type="checkbox"/> Les collaborateurs attendent du feedback et de la reconnaissance <input checked="" type="checkbox"/> La fidélité à l'entreprise a fortement diminué | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La « Génération Z » déstabilise les entreprises plus que prévu <input checked="" type="checkbox"/> Les collaborateurs attendent un engagement plus fort de leur employeur en matière d'environnement <input checked="" type="checkbox"/> La préservation de la santé mentale et physique des travailleurs est plus que d'actualité <input checked="" type="checkbox"/> L'emploi des seniors est devenu une problématique RH stratégique |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

- ☑ La Génération Y est majoritaire sur le marché de l'emploi

Comme annoncé, les personnes aujourd'hui âgées entre 20 et 35 ans représentaient 50% des travailleurs en 2020¹. Les nouvelles attentes des collaborateurs correspondent donc bien avant tout à celles de la « Génération Y », marquée par la société de l'information, les technologies émergentes et une préférence pour le travail en réseau plutôt que pour les structures hiérarchiques traditionnelles.

- ☑ La recherche d'un meilleur équilibre vie pro/perso se traduit par un changement profond du rapport au travail

En 2017, 3 dirigeants sur 4 considéraient la qualité de vie au travail (QVT) comme un thème d'avenir². En 2023, 70% des salariés français placent le « bon équilibre vie pro/perso » dans le Top 3 des raisons qui les motivent à rester fidèles à leur employeur. Depuis la crise sanitaire, les salariés se montrent plus exigeants sur cet aspect. Pour 62% des travailleurs³, il est le critère le plus important devant le salaire (53%), la flexibilité (43%), la recherche de sens (42%) et le temps de transport (36%).

LEXIQUE

Génération Y (on parle aussi des *Millennials* ou des *Digital Natives*) : désigne les personnes nées entre 1978 et 1995. En France, la génération Y regroupe 13 millions de personnes, soit 21% de la population française.

Génération Z : désigne les personnes nées entre 1996 et 2010. En France, la génération Z regroupe 20 millions de personnes.

Pourquoi souhaitez-vous rester dans votre entreprise actuelle ? (Classement selon un Top 3)

Un bon équilibre vie pro-vie perso, une ambiance de travail bienveillante et une bonne entente avec le management sont les 3 motivations principales pour rester dans une entreprise



»»»» Sondage réalisé le 17 novembre 2022 auprès d'un panel représentatif de 1 000 salariés français de 18 à 55 ans



Robert Half

Comme le rappelle Michel Barabel, Professeur Affilié à Sciences Po et Directeur des publications du LabRH, « *les collaborateurs ont plusieurs types d'attentes, il y a la dimension intellectuelle (aux perspectives d'évolution, de salaire...), la dimension émotionnelle liée à la culture d'entreprise et la dimension physique liée aux espaces de*

¹ Les défis que posent les générations X, Y et Z aux ressources humaines, Challenges

² QVT, regards croisés dirigeants / salariés - Etude du Comptoir MM de la nouvelle entreprise, Malakoff Mederic

³ Enquête Robert Half menée le 30 mars 2023 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 salariés français.

travail, aux locaux. Enfin, il ne faut pas oublier la dimension aspirationnelle : le sens que l'on donne à son travail. »

La recherche d'un meilleur équilibre travail-vie personnelle reflète un changement dans la façon dont les travailleurs perçoivent le travail – non plus comme une obligation isolée, mais comme une partie intégrante d'une vie équilibrée et satisfaisante. Cela se traduit par la recherche d'un meilleur contrôle et d'une plus grande flexibilité de leur emploi du temps : possibilité de travailler à distance, de choisir ses heures de travail, ou d'avoir une semaine de travail comprimée...

☑ **Les collaborateurs attendent du feedback et de la reconnaissance**

Ce désir de réalisation dans le travail, plus marqué qu'auparavant, s'accompagne d'une demande de reconnaissance accrue. Ainsi, l'entretien annuel est aujourd'hui complété par des feedbacks plus réguliers. 81% des salariés disent avoir besoin de savoir à la fois ce qu'ils font de bien mais également ce qu'ils font de mal, 61% désirent recevoir plus de feedback positif et 48% plus de feedback correctif⁴.

☑ **La fidélité à l'entreprise a fortement diminué**

Bien qu'annoncé, l'affaiblissement de la fidélité vis-à-vis de l'entreprise est beaucoup plus fort et rapide que prévu. En France, le cabinet Hays estime à près de 16% le turnover moyen en 2022. Il est en hausse constante depuis 10 ans : +66%. L'accélération s'explique par l'effet cumulé de 2 nouveaux facteurs :

- **La crise sanitaire du Covid-19** a eu un impact significatif sur les reconversions professionnelles. Près d'1 actif sur 5 a commencé à se questionner sur la possibilité d'un changement sur le plan professionnel durant la crise sanitaire.⁵ En 2022, 35,8 % des actifs occupés avaient entrepris une transition professionnelle contre 26,2 % en 2016, selon l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles. **Cette évolution génère des départs plus nombreux en milieu de carrière qu'auparavant.**
- **La montée en puissance de la Génération Z.** Comme la Génération Y, cette génération voit son 1^{er} emploi comme une expérience de vie pour se développer et accéder ensuite à de nouvelles opportunités. Cette génération a un rapport différent à la fidélité envers leur employeur. Comme l'illustre **Elodie Gentina**, spécialiste de la génération Z, « *Nous sommes passés d'une fidélité basée sur le triptyque : affectif (Je me sens bien), normatif (C'est la norme de rester) et rationnel (c'est la sécurité et le bon rapport travail / rémunération) à une nouvelle approche reposant sur cinq dimensions : émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique (en adéquation avec mes valeurs).* » La durée moyenne du premier emploi chez un membre de la génération Y était déjà faible en 2018 avec 1,5 an en moyenne, alors que les précédentes générations restaient au moins 3 ans chez leur premier employeur⁶. Elle tend encore à baisser avec la Génération Z.

⁴ Etude cabinet MoreHuman Partners. Baromètre annuel sur le feedback

⁵ Enquête Institut BVA du 19 au 25 juin 2020, échantillon représentatif de 1000 actifs.

⁶ Les défis que posent les générations X, Y et Z aux ressources humaines, CHLOE DUSSAPT

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

☒ La « Génération Z » déstabilise les entreprises plus que prévu

La génération Z est composée des personnes nées après 1995. Elle est née et a grandi avec internet, les réseaux sociaux et les smartphones ce qui la conduit à être ultra-connectée, créative et affective. Elle a développé un nouveau rapport à l'autorité : elle préfère une autorité "choisie" basée sur un rapport égalitaire plutôt qu'une autorité "imposée"⁷. Elle a développé un rapport décomplexé à l'erreur et ne diabolise pas l'échec comme les autres générations. Elle aspire à une organisation plus horizontale du travail et rejette les normes hiérarchiques. Par ailleurs, comme ses aînés, elle valorise l'épanouissement au travail, le bien-être, la bonne entente entre collègues et l'épanouissement personnel.

Beaucoup la qualifie à tort de désengagée tant ses facteurs d'engagement sont singuliers. Comme le résume **Elodie Gentina**, « *Ils ont besoin de se sentir utiles et considérés, ils ont besoin de transparence et d'authenticité, d'un manager inspirant qui développe une autorité relationnelle... ils souhaitent pouvoir choisir ce sur quoi ils vont travailler, et apprendre, notamment au travers de la collaboration avec leurs collègues.* » Autant d'éléments qui obligent les entreprises à repenser leurs modes de fonctionnement et de management.

☒ Les collaborateurs attendent un engagement plus fort de leur employeur en matière d'environnement

Entre 2017 et 2022, l'environnement est passé de la 7^e à la 2nd préoccupation des Français⁸. 80% des Français sont aujourd'hui préoccupés par le changement climatique⁹. Cette "éco-anxiété" est, selon les analystes, une réaction à la multiplication des catastrophes telles que la crise sanitaire, les inondations, les sécheresses et les vagues de chaleur successives. Par ailleurs, 72 % de la population considère que le dérèglement climatique est une certitude (contre 60% en 2000). L'origine humaine du dérèglement fait consensus. L'opinion publique attend que les gouvernements et les entreprises agissent.

Q9. De ces trois opinions, laquelle se rapproche le plus de la vôtre ?



Cette prise de conscience impacte les attentes des collaborateurs. 65% jugent les actions RSE mises en place par leur entreprise pas suffisamment efficaces¹⁰. 76 % voudraient

⁷ Des Z consommateurs aux Z collaborateurs par Elodie Gentina, et Marie-Eve Delécluse

⁸ Les représentations sociales du changement climatique en 2022, Ademe

⁹ Conseil économique, social et environnemental (CESE) de la France

¹⁰ Baromètre 2022 sur la RSE de Cegos

participer à plus d'initiatives à impact positif au sein de leur entreprise¹¹ et souhaitent être plus associés aux actions et réflexions internes.

☒ **La préservation de la santé mentale et physique des travailleurs est plus que d'actualité**

La pandémie a propulsé notre société dans une ère technologique avancée, obligeant les entreprises à accélérer leur digitalisation. Bien que cela ait profité aux employés et aux organisations, cela a également entraîné une hyper-connectivité. Le télétravail et l'utilisation accrue d'outils numériques ont conduit à une surcharge cognitive pour de nombreux employés matérialisée par un enchaînement des réunions en Visio, une multiplication des notifications et des sollicitations numériques (courriels, messages instantanés, collaboration asynchrones...). La frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle s'est estompée, entraînant une perte de repères et affectant la santé mentale des employés.

Les employés comptent sur leurs employeurs pour prendre des initiatives, comme le montre une analyse de JLL¹² qui révèle que 46% des employés souhaitent que leur entreprise prenne soin de leur santé physique et mentale. Cette prise de conscience est partagée par les entreprises, 68% d'entre elles ayant intégré les questions de santé mentale au travail dans leurs politiques RH depuis la pandémie, selon une étude de Gartner. La vigilance envers le bien-être des employés, le droit à la déconnexion et la mise en place de bonnes pratiques est renforcée.

☒ **L'emploi des seniors est devenu une problématique RH stratégique**

L'emploi des seniors est une thématique qui n'est pas neuve. Elle devient néanmoins une problématique clef pour les prochaines années, « *lorsque l'on sait que beaucoup de secteurs connaissent une pénurie de main d'œuvre et que plus de 600000 seniors sont en recherche d'emploi, cela renvoie à un problème culturel que d'autres pays comme les pays nordiques ne connaissent pas* » explique une experte RH. Ce sujet s'affirme donc aujourd'hui comme un sujet RH stratégique.

Les défis auxquels sont confrontés les entreprises sont liés à la retraite et à l'évolution démographique. Longtemps considérée comme une variable d'ajustement RH, la gestion des départs à la retraite est devenue incontournable afin d'éviter la perte de compétences clés et pour assurer une relève efficace.

Avec l'allongement de l'espérance de vie et le vieillissement de la population, la part des seniors dans la population active augmente mécaniquement, ce qui remet à l'ordre du jour leur rôle en matière de **transmission des savoirs et des compétences**. Les travailleurs seniors jouent un rôle crucial dans la transmission des connaissances et des compétences aux générations plus jeunes, assurant ainsi la continuité et le développement des compétences au sein de l'entreprise. Ce rôle s'inscrit dans un contexte de **pénurie de compétences**. En effet, la pénurie de compétences liée aux départs en retraite n'a pas été suffisamment anticipée dans de nombreux secteurs.

¹¹ Baromètre Engagement & Impact 2023, ChooseMyCompany, 100 000 salariés de plus de 800 organisations

¹² JLL : Société spécialisée dans le conseil en immobilier d'entreprise et dans la gestion d'investissements immobiliers

D'autres raisons moins objectives ont été abordées durant les entretiens. Etant moins « politiquement correctes » elles ont été évoquées « en passant ». Le regain d'intérêt pour les seniors s'appuierait aussi sur le fait que ces derniers sont jugés « plus fiables, moins transactionnels et de meilleur niveau » que les générations qui arrivent sur le marché du travail.

Autre point important, l'intégration et le maintien des seniors dans l'emploi relève de la **responsabilité sociale des entreprises, qui doivent promouvoir l'inclusion et lutter contre la discrimination liée à l'âge.**

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

Face à ces évolutions, les enjeux pour le secteur bancaire sont multiples :

➤ De nouvelles attentes vis-à-vis des banques :

En 2022, alors que la génération Z représentait environ 30% de la population mondiale, 60% de ces derniers déclaraient **attendre des services bancaires innovants, rapides et accessibles en ligne**. Cette génération privilégie les modèles économiques flexibles, éthiques et peu chers. Les banques doivent donc continuer d'accélérer leur transformation numérique en interne comme sur le marché.

En 2023, **70% des employés souhaitent travailler pour une entreprise qui avait un impact positif sur l'environnement**. « *L'illustration du bilan carbone que les clients peuvent réaliser eux-mêmes, depuis plusieurs années maintenant dans l'App Mes Comptes de BNP Paribas, en est un bel exemple. A son lancement, cette nouvelle fonctionnalité avait été particulièrement appréciée par les collaborateurs, très sensibles à sa valeur ajoutée et fiers de ce service* » explique **Céline Ansquer**, Directrice Générale BNP Paribas Factor France et Pays Ibériques

Les investissements dans les fonds durables ont augmenté de 50% en 2022, atteignant une valeur de plus de 1 trillion de dollars : le mouvement est lancé ! Cela a un impact vis-à-vis des collaborateurs et de leur fierté d'appartenance à un établissement.

L'engagement des établissements en matière d'environnement au travers d'actions concrètes, notamment en intégrant des pratiques durables dans leurs opérations et investissements devient clef pour l'engagement et le recrutement tant des clients que des collaborateurs. Le développement de produits financiers respectueux de l'environnement, tels que les prêts verts ou les investissements durables, est un moyen de répondre à ces attentes.

➤ L'intégration des séquelles de la pandémie dans la politique de bien-être au travail

40% des employés bancaires ont signalé une détérioration de leur santé mentale à la suite de la pandémie. La mise en place des programmes de bien-être pour soutenir la santé mentale et physique de leurs employés et donc devenue un sujet pour les établissements. Un premier niveau de réponse a été d'offrir des options de travail plus flexibles, telles que le télétravail. Ainsi 74% des entreprises du secteur financier offraient des options de télétravail en 2023, contre 42% avant la pandémie.

➔ **La prise en compte des séniors**

Comme dans les autres secteurs, les établissements vont devoir repenser la manière d'intégrer cette classe d'âge s'ils veulent pouvoir faire face aux enjeux tant RH que de productivité. Les seniors possèdent une expertise précieuse. Leur départ à la retraite peut entraîner une perte de savoir-faire. La question de la transmission des connaissances est donc un élément majeur à traiter. « *L'APEC à de ce point de vue lancé une expérimentation intéressante en créant un duo jeune/senior pour s'entraider dans la recherche d'emploi* », note une experte RH. Le maintien plus tardif dans l'emploi nécessite d'offrir **des opportunités de formation continue et de reconversion, au sein des établissements, aux seniors** pour les aider à rester productifs et engagés. Le fait d'adapter les conditions de travail pour tenir compte des besoins des employés plus âgés est important pour maintenir leur participation active.

En résumé, le secteur bancaire doit naviguer dans un environnement en rapide évolution, où les attentes des différentes générations, la responsabilité environnementale, le bien-être des employés et l'intégration des seniors dans la main-d'œuvre constituent des enjeux clés pour la réussite et la pérennité.

2) Les modes de travail se sont diversifiés

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le télétravail s'est généralisé <input checked="" type="checkbox"/> Les horaires flexibles se sont développés <input checked="" type="checkbox"/> Le nombre de freelances a fortement progressé <input checked="" type="checkbox"/> Les slashers sont de plus en plus nombreux (personnes qui exercent plusieurs emplois) | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le télétravail et le travail hybride ont massivement été adoptés dès 2020. Le temps est aujourd'hui à la recherche du bon équilibre présentiel/distanciel <input checked="" type="checkbox"/> La semaine de 4 jours est déployée dans certaines entreprises <input checked="" type="checkbox"/> De nouveaux modes de travail digitaux, collaboratifs et assistés par l'IA se sont rapidement développés |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

Le télétravail s'est généralisé

La crise COVID a permis une adoption massive du télétravail. En quelques semaines, les entreprises ont su dépasser les limites techniques, les enjeux de sécurité et créer le cadre qui freinait son déploiement massif. Les managers souvent réticents ont dû le pratiquer pendant plusieurs mois. A la sortie du COVID, le retour en arrière s'est avéré impossible.

Ainsi, en 2023, 55% de la population active française travaille à distance au moins une journée par semaine¹³. Les entreprises qui ont recours au télétravail l'utilisent en moyenne 3,6 jours par semaine, contre 1,6 jour fin 2019. Autrement dit, une bascule s'est opérée : les employés qui ont la possibilité de le faire, passent désormais plus de temps à travailler de chez eux qu'au bureau.

Tous les emplois ne sont cependant pas adaptés au télétravail et cette pratique varie en fonction des secteurs d'activité. En 2021, 45,8% des entreprises de services BtoB y avaient ainsi recours, tout comme 32% des administrations publiques et 22% des établissements d'enseignement. Le secteur de la santé humaine et des actions sociales était le moins friand du travail à distance, avec un taux d'adoption inférieur à 5%¹⁴.

☑ Les horaires flexibles se sont développés

Le télétravail a facilité l'adoption d'horaires décalés ou « à la carte ». Selon une enquête publiée par Indeed sur les Français de moins de 30 ans concernant la perception de flexibilité horaire, 53% d'entre eux disent préférer un métier sans horaires fixes et pouvoir choisir leurs heures de travail. De plus, 76% des Français souhaiteraient des conditions encore plus flexibles (horaires (64%) ou de lieux de travail (55%)). Près d'un Français sur deux (46%) envisagerait de changer d'emploi à cause d'un manque de flexibilité¹⁵. Devant des pratiques individuelles parfois déconnectées du collectif ou interdites par le droit du travail, les entreprises doivent régulièrement rappeler les horaires de travail et l'importance de les respecter.

☑ Le nombre de freelances a fortement progressé

Le freelancing connaît une croissance significative en France comme dans l'ensemble des pays développés. En 2022, le nombre de freelances en France était d'environ 1.050.000 personnes. Cela représente une augmentation de 92% par rapport à 2009. Ils devraient être 1,54 million en 2030¹⁶. Ce statut répond aux aspirations des actifs en recherche d'autonomie et de flexibilité. Hier, réservé aux métiers du digital, il s'est peu à peu diffusé à l'ensemble des métiers : finance, administratif, commerce, chauffeurs, livreurs...

5 raisons conduisent les entreprises à recourir de plus en plus aux freelances :

1. **Flexibilité** : Les freelances peuvent travailler sur des projets spécifiques et être embauchés pour une durée déterminée.
2. **Rapidité d'opérationnalité** : Les freelances peuvent commencer à travailler sur un projet presque immédiatement, ce qui est particulièrement utile pour les projets urgents ou à court terme.
3. **Réduction des coûts** : Embaucher des freelances peut être plus rentable pour les entreprises car elles n'ont pas à payer pour les avantages tels que la sécurité sociale, les congés payés, etc... Elles limitent la durée de contrat au besoin opérationnel.

¹³ Baromètre JLL 2023

¹⁴ 2023 : Bilan de l'adoption du télétravail en France. <https://www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/teletravail-bilan-et-perspectives.html>.

¹⁵ 70 statistiques sur les attentes professionnelles en France - CV Genius. <https://cvgenius.com/fr/blog/conseils-carriere/statistiques-attentes-vie-professionnelle-francais-2023>.

¹⁶ 53 Statistiques sur le Freelance en France à connaître en 2023. <https://lesmakers.fr/statistique-freelance/>.

4. **Expertise** : Les freelances apportent des compétences spécialisées que l'entreprise rencontre souvent des difficultés à développer en interne.
5. **Difficulté à attirer des profils qualifiés** : Avec la pénurie de talents dans certains domaines, les entreprises ont du mal à attirer des profils qualifiés. Les freelances sont donc une solution pour combler ce manque.

☑ **Les slashers sont de plus en plus nombreux**

Le phénomène des slashers, c'est-à-dire des personnes qui exercent plusieurs emplois, est en constante augmentation. Entre 2016 et 2022, leur nombre est passé de 4 à 6 millions¹⁷. Leur profil est assez hétérogène en termes de CSP ou de métiers. On distingue traditionnellement 3 catégories de slashers :

- Les occasionnels (36% qui exercent leur activité professionnelle complémentaire moins de 5 heures par semaine)
- Les réguliers (39%, entre 5 et 10 heures par semaine)
- Les intensifs (25%, plus de 10 heures par semaine).

Cette pratique correspond aux aspirations des nouvelles générations qui ne se projettent plus dans une seule et même activité professionnelle tout au long de leur vie. Hier perçue comme atypique, elle entre peu à peu dans la normalité.

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

☒ **L'adoption à « marche forcée » du télétravail et du travail hybride dès 2020**

La crise sanitaire de la Covid-19 a entraîné une adoption rapide et sans précédent du télétravail en France comme dans le reste du monde. En janvier 2021, 27% des salariés français pratiquaient le télétravail, contre seulement 4% en 2019¹⁸. Les projets IT/Sécurité prévus pour 2023/2025 ont été menés en un temps record pour assurer la continuité des opérations internes, comme externes. Comme l'explique **Céline Ansquer** : « Cette période a été un véritable « accélérateur de particules » tant dans la digitalisation de nos usages que dans nos modes de travail : nous avons déjà beaucoup de projets lancés pour proposer d'une part, une meilleure expérience digitale à nos clients et d'autre part, un poste de travail modernisé à nos collaborateurs. Cette période a permis d'accélérer en mode « test and learn » tout en tenant compte, en permanence, du retour de nos utilisateurs clients et collaborateurs. Nous souhaitons offrir davantage de simplicité et d'immédiateté : que ce soit pour les clients dans tous les services de banque au quotidien, ou pour les collaborateurs avec un accès plus rapide et modernisé à l'information au travers d'un agent de recherche intelligent sur le poste de travail ! »

☒ **La mise en place de la semaine de 4 jours chez certains acteurs**

Dès janvier 2021, LDLC¹⁹ s'est lancé dans l'expérimentation de la semaine de 4 jours. Du Président aux vendeurs, en passant par les logisticiens, tous travaillent 32 heures par semaine. Le bilan dépasse les attentes en termes de bien-être et de productivité, avec un

¹⁷ Slashers : 6 millions de français occupés exercent une 2nde activité. Culture RH Septembre 2022

¹⁸ Télétravail durant la crise sanitaire, DARES, Février 2022

¹⁹ LDLC est un groupe français de commerce en ligne distribuant du matériel informatique

taux d'absentéisme réduit de moitié et une croissance en hausse de près de 40%²⁰. Ces bons résultats conduisent d'autres entreprises à se lancer. 5% des entreprises l'auraient déjà adopté en 2022. Près de 35% envisageaient de le mettre en place courant 2023²¹. Il existe diverses approches en fonction des secteurs, parmi lesquelles la diminution du volume horaire hebdomadaire de travail pour passer à une semaine de 32 heures au lieu de 35, ou encore la répartition des 35 heures habituelles sur 4 jours, ce qui implique une augmentation de la charge de travail quotidienne.

☒ **L'adoption rapide de nouveaux modes de travail digitaux, collaboratifs et assistés par l'IA**

Depuis 2020, la France a connu une transformation rapide de ses modes de travail. L'utilisation d'outils numériques facilitant la communication et la collaboration à distance s'est généralisée. Les plateformes de vidéoconférence comme Zoom, Google Meet ou Teams sont devenues des incontournables du travail hybride. Des outils de communication combinant la visio-conférence avec une messagerie instantanée, un espace de stockage de documents et la possibilité de travailler à plusieurs sur un même document (wiki) ont fait leur apparition, remplaçant des applicatifs ciblés par usage. Ces outils permettent aux équipes de travailler ensemble sur des projets, même lorsqu'elles sont géographiquement dispersées. Enfin, l'IA avec l'arrivée de ChatGPT fin 2022 s'est installée comme un outil de travail du quotidien pour gagner du temps dans la rédaction, dans la recherche et la synthèse d'information ou la génération de lignes de codes. « La feuille de route digitale était écrite dès 2019. La crise sanitaire a permis d'accélérer l'adoption des usages digitaux chez les clients et les collaborateurs. »²²

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

➡ **L'adoption massive du télétravail, la généralisation du passage à l'agile, l'émergence des nouveaux comportements et modes de travail digitaux continuent de constituer des enjeux pour le secteur bancaire.**

Le passage à l'agile continue de se développer au sein des établissements afin de répondre à des enjeux de performance vis-à-vis des clients comme des collaborateurs. Comme l'explique **une spécialiste de l'expérience client dans le secteur bancaire** :
« *L'objectif est de donner plus d'autonomie, de travailler sur un mode plus collectif. Les nouvelles générations sont très exigeantes et demandeuses de cela. Il est possible de travailler en mode agile partout, l'idée est avant tout de favoriser et de diffuser de « l'empowerment ». Cela nous aide à travailler différemment.* »

Le télétravail et le travail hybride restent un défi en matière d'organisation du travail. D'un point de vue opérationnel les horaires d'ouverture et le **maintien de la qualité du service client** sont des enjeux majeurs concernant le réseau, car ils conditionnent **l'égalité d'accès à ces modes de travail**.

²⁰ Greeworking - Semaine de 4 jours en France : premier bilan

²¹ Enquête Robert Half, Juin 2022

²² Etude Soft Skills et le travail du futur dans la banque – Novembre 2021

L'ancrage de modes de travail digitaux et l'arrivée de IA constituent aussi un enjeu sectoriel pour ces prochaines années en matière d'organisations du travail. Cela passe par le fait de créer les conditions de l'adoption de la technologie et **nécessite la mise en place de formations dédiées sur ces sujets.**

- L'automatisation de certaines tâches, l'utilisation de l'IA et des outils numériques peut améliorer l'expérience client et collaborateur, mais **doit être équilibrée avec le besoin de relations humaines dans le service.** Cela pose clairement la question de la place qui sera donnée aux IA au sein des établissements et conditionne l'équilibre relation humaine/machine.

Les enjeux de communication et de collaboration pour maintenir un fonctionnement et une collaboration efficace entre les équipes, surtout dans un environnement où les décisions rapides et précises sont essentielles, restent au cœur des problématiques à traiter. **La gestion du changement et la culture d'entreprise sont aussi impactées dans les établissements.**

Réussir à préserver la culture d'entreprise et l'engagement des employés dans ce type de modèle nécessite d'être pensé et organisé, notamment en jouant sur l'espace de travail. Comme le souligne **Philippe Morel**, CEO de Dynamic Workplace : *« la valeur des actifs sera plus directement connectée à leur valeur d'usage reposant elle-même sur des atouts concrets et mesurés ainsi que sur une exploitation exemplaire ! »*

- Enfin, dans un contexte accru de zapping professionnel des employés, la question de la satisfaction et du bien-être des employés visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle reste une problématique clef, conditionnant la capacité de recrutement et de fidélisation.

En résumé, le secteur bancaire continue de fortement se transformer, notamment grâce à la montée en puissance du digital et de l'IA. Il s'agit de faire de ces outils des moyens de mieux répondre aux aspirations des collaborateurs, que ce soit en termes de flexibilité, de bien-être ou d'efficacité dans leur travail quotidien. L'enjeu est un enjeu de fidélisation et de motivation des salariés.

3) De nouvelles habitudes de consommation se sont imposées

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ L'instantanéité et l'hyperpersonnalisation sont devenues la norme ☑ La valeur se déplace dans l'usage des produits et non dans leur possession | <ul style="list-style-type: none"> ☒ Le consommateur devient « ermite » ☒ Les consommateurs veulent consommer plus responsable ☒ L'érosion du pouvoir d'achat replace le prix au centre de l'acte d'achat |

| | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Le marché destiné aux seniors est en plein boom | |
|---|--|

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

L'instantanéité et l'hyperpersonnalisation sont devenues la norme

En 2023, l'instantanéité et l'hyperpersonnalisation sont devenues la nouvelle norme de consommation. Les nouvelles générations exigent des produits et services parfaitement adaptés à leurs besoins, allant jusqu'à coconstruire ces derniers directement avec l'entreprise. Nous sommes passés d'un produit préconfiguré à un produit modifié, voire spécifique²³.

L'expérience client bénéficie par ailleurs des dernières avancées liées à l'IA, l'analyse des données et l'automatisation. Les expériences sont désormais hyperpersonnalisées en réponse à des clients devenus plus exigeants : 71% des consommateurs sont déçus lorsqu'une expérience d'achat est impersonnelle. 70% des consommateurs de la génération Y seraient même offensés par les marques qui envoient des courriels non pertinents²⁴.

La période COVID a rendu les consommateurs plus exigeants. Les temps d'attente doivent être réduits au maximum et la qualité des informations fournies irréprochables.

La valeur est désormais placée dans l'usage des produits et non dans leur possession

L'économie collaborative a continué son développement grâce à l'adoption de nouveaux usages par une part croissante de la population. Cette adoption a été favorisée par des plateformes numériques de plus en plus nombreuses et simples d'utilisation. BlaBlaCar, pionnier de ce nouveau modèle économique, a ainsi doublé son chiffre d'affaires entre 2021 et 2022²⁵. L'économie collaborative touche aujourd'hui la majorité des secteurs d'activité : logement, transport, alimentation, habillement, services d'aide entre particuliers, équipements divers...

Le marché destiné aux seniors est en plein boom

En 2017, les prévisions pour le marché de la silver économie en France étaient très optimistes. En 2020, ce marché s'élevait déjà à 130 milliards d'euros²⁶. Il a connu un développement significatif avec une croissance d'environ 3%, un chiffre légèrement inférieur aux prévisions initiales en raison des impacts liés à la pandémie.

²³ Etude Ipsos 2023 : quelles tendances de consommation - VALHOR.

²⁴ Hyper-personnalisation - Ses enjeux et avantages - Dialog Insight

²⁵ Covoiturage : BlaBlaCar a doublé son chiffre d'affaires en 2022 - Le Télégramme - 7 juillet 2023

²⁶ Le marché de la silver économie en France - Blog telemarketing Aout 2020

D'ici à 2030, les personnes âgées de plus de 60 ans devraient représenter 20 millions de personnes en France, contre 15 millions en 2023²⁷. De nombreuses entreprises se sont lancées dans la création de produits et de services à destination des personnes âgées. Le marché de la silver économie s'est structuré autour de 4 grands domaines d'activité : le

« Financement et la transmission », l'« Habitat adapté et la sécurité », la « Prévention et l'aide à la vie quotidienne » et le marché du « Bien-vivre/bien-être » (nutrition, habillement, loisirs...)²⁸. L'intérêt de ce marché est confirmé par les analystes qui soulignent l'importance de le segmenter pour répondre aux attentes de profils clients très hétérogènes.

L E X I Q U E

Silver économie : ensemble des produits et services destinés aux personnes âgées de plus de 60 ans. Ce nom fait référence à la teinte argentée que prennent les cheveux des personnes âgées.

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

☒ L'avènement d'un consommateur ermite²⁹

La Covid-19 a provoqué un changement durable dans les habitudes de consommation dans les pays riches. Avant la pandémie, la part des dépenses de consommation consacrée aux services augmentait régulièrement. En 2020, ces dépenses ont chuté, tandis que la demande de biens a augmenté.

Trois ans plus tard, la part des dépenses consacrée aux services reste inférieure à son niveau d'avant la crise. Les consommateurs du « monde riche » dépensent environ 600 milliards de dollars de moins par an en services que ce à quoi on aurait pu s'attendre en 2019. En particulier, les gens sont moins intéressés par les activités de loisirs qui se déroulent en dehors du domicile. L'argent est réorienté vers les biens, qu'il s'agisse de biens durables comme les chaises et les réfrigérateurs, ou d'articles tels que les vêtements, la nourriture et le vin. Les entreprises perçoivent ce glissement estimé à environ 600 milliards de dollars.

Le corolaire de ce constat est que la sphère privée est devenue un refuge car elle se maîtrise par opposition à un monde extérieur devenu anxiogène (pandémie, événements climatiques extrêmes, guerres/terrorisme...). Le télétravail a réduit la demande de services achetés au bureau, comme les déjeuners. La demande pour les produits à domicile a augmenté. Les valeurs ont changé : les gens sont devenus plus solitaires, passant plus de temps chez eux avec un cercle social restreint et consacrant plus de temps à faire des activités solitaires comme le jardinage.

☒ Une volonté accrue de consommation responsable

La consommation responsable est devenue une priorité pour de nombreux Français. En 2022, 76% des Français déclarent se mobiliser en faveur de la consommation responsable,

²⁷ Silver Eco : où en sont les entreprises du secteur et comment s'en sortent-elles ? Les Echos 8 février 2023

²⁸ Les marchés de la silver économie : stratégies de croissance des acteurs, Xerfi 14/09/2023

²⁹ L'ère du consommateur ermite, Le Nouvel Economiste, 02/11/2023

contre 72% en 2021³⁰. Cette tendance s'inscrit dans un contexte de préoccupations croissantes pour la santé et le bien-être de leurs proches.

Au-delà du « consommer mieux », **les Français veulent faire évoluer leurs comportements au profit d'une réduction globale de leur consommation**. En effet, 90% des Français trouvent que l'on vit dans une société qui nous pousse à acheter sans cesse, et 83% souhaiteraient vivre dans une société où la consommation prendrait moins de place.

Ces chiffres montrent **une prise de conscience significative et une volonté de changer les habitudes de consommation pour un modèle plus durable et respectueux de l'environnement** qui est encore renforcée par l'érosion du pouvoir d'achat qui replace le prix au centre de l'acte d'achat.

Malgré la crise sanitaire, cette tendance s'est confirmée en 2022, avec **93% des Français estimant qu'il faut revoir tout ou une partie de notre modèle économique**. Cependant, les consommateurs sont freinés dans leur souhait de consommer plus responsable par le coût, l'insuffisance d'offre et le manque d'information sur les offres disponibles³¹.

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

Ces tendances ont un impact important sur le secteur bancaire.

- Ce besoin accru d'instantanéité et d'hyperpersonnalisation tant dans la relation bancaire que dans l'offre produit se traduit au niveau des établissements notamment par **un accroissement des investissements en technologie**. Le secteur bancaire va devoir continuer à investir massivement dans les technologies de l'information et de la communication pour être en mesure d'innover et de répondre aux attentes. Selon un rapport de Deloitte, les dépenses mondiales en technologies financières ont dépassé les 50 milliards de dollars en 2020. L'intérêt de ces investissements massifs réside dans l'importance des retours sur investissement qui sont à escompter et qui sont très significatifs. Par exemple, l'adoption de l'intelligence artificielle pour la personnalisation des services peut réduire les coûts opérationnels de 20% à 25% dans la banque, selon McKinsey.
- L'évolution des modes de consommation va elle aussi s'amplifier et impacter durablement les établissements. Ainsi, il faut s'attendre à voir se développer des produits spécifiques pour les seniors dans un marché en plein essor. Selon l'OCDE, la population âgée de plus de 65 ans devrait représenter environ 16% de la population mondiale d'ici 2050, créant un marché potentiel important pour des produits financiers adaptés.
- De la même manière, les comportements de consommateur « Ermite », vont se pérenniser, induisant une poursuite de la digitalisation des services financiers au travers, notamment du lancement par les établissements de plateformes numériques et mobiles de plus en plus « autonomisantes ». Selon une étude d'HTS

³⁰ 15ème baromètre Greenflex-ADEME de la consommation responsable 2022

³¹ Observatoire Société et Consommation (L'OBSOCO)

Consulting, les interactions bancaires en ligne devraient augmenter de 123% d'ici 2027, tandis que les visites en agences devraient encore diminuer de 17 %.

- **L'économie de l'usage devrait s'installer petit à petit dans le paysage bancaire. Le développement de crédits et financements alternatifs** tels que des produits de crédit pour des services d'abonnement ou de location devrait se développer. Le marché de l'économie collaborative entre consommateurs est estimé à 335 milliards de dollars d'ici 2025, selon PwC cela ne sera pas sans impact sur ses modes de financement.
- **Enfin la consommation responsable devrait faire irruption dans le secteur avec une hausse de la demande en produits de finance durable et devenir un enjeu à part entière, même si comme le souligne Pierre-Alix Binet, expert en Finance Durable, Responsable des relations des affaires institutionnelles et réglementaires La Banque Postale : « Aujourd'hui encore, les clients sont progressivement sensibilisés, et la majorité recherche d'abord de la rentabilité avant de donner un sens à son épargne, mais la tendance est là. »** A titre, d'exemple, Selon l'équipe de la Recherche ESG Fixed Income de Crédit Agricole CIB, le volume des émissions obligataires mondiales durables ont terminé l'année 2023 à un niveau comparable à 2022, soit légèrement inférieur 800 milliards d'euros, les obligations vertes restant le produit favori de la finance durable.
- **Il est à prévoir que l'ensemble de ces évolutions se produise dans un contexte d'érosion du pouvoir d'achat et d'importance accrue du prix, à cause notamment des poussées inflationnistes que nous connaissons.** Cela va obliger les établissements à proposer **des produits financiers à toujours plus faible coût.** Par exemple, la tendance vers les frais bancaires zéro est en augmentation, comme en témoignent les modèles d'affaires de néo-banques telles que N26 ou Revolut.

En synthèse, le secteur bancaire doit continuer à s'adapter aux tendances que nous avons évoquées en 2018 qui continuent à fortement s'accroître, notamment dans le prolongement de la crise COVID - qui s'est avérée être un accélérateur de l'évolution des comportements - et des nouvelles opportunités offertes par des technologies comme l'IA Générative.

B) Les (r)évolutions technologiques

1) La digitalisation : nouvelles pratiques, nouveaux acteurs

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La majorité de la population est connectée via son smartphone <input checked="" type="checkbox"/> Le marché des Fintech se développe à un rythme soutenu | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La présence des GAFAM reste limitée <input checked="" type="checkbox"/> Les nouveaux entrants type Orange Bank n'ont pas su trouver leur place <input checked="" type="checkbox"/> Le marketing d'influence est devenu incontournable |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

La majorité de la population est connectée via son smartphone

Les « digital natives » représentent aujourd'hui une part importante de la population. Ils ont, comme prévu, un usage plus intensif et décomplexé du digital que leurs aînés.

Le fossé numérique avec les autres générations est moins important qu'anticipé. Les réticences de certains à la réalisation de démarches en ligne comme les achats ou la gestion de son compte bancaire ont été levées, en partie, par la crise sanitaire. L'usage des messageries instantanées et de la visio s'est généralisé dans toutes les tranches d'âges. 87% des Français possèdent aujourd'hui un smartphone ce qui représente une hausse de 3 points par rapport à 2020. Le smartphone est ainsi plus plébiscité que l'ordinateur pour accéder au digital.

48% des Français rencontrent cependant encore des difficultés face au numérique et 8% ne se connectent jamais à Internet³². Il semble donc qu'il y ait encore des défis à relever pour que toute la population française soit à l'aise avec le digital.

Le marché des Fintech se développe à un rythme important

En 2022, le chiffre d'affaires global des Fintech s'est établi entre 150 à 205 milliards de dollars, soit 5% du chiffre d'affaires total du secteur bancaire. Ce chiffre devrait plus que doubler durant les années à venir pour atteindre 325 à 463 milliards de dollars en 2028³³.

³² Baromètre du numérique : les chiffres clés 2022

³³ Marché Fintech - Vue d'ensemble, tendances, taille et rapport. <https://www.mordorintelligence.com>

En 2022, les Fintech françaises ont maintenu leur cap de développement très soutenu. Le nombre de Fintech en France est passé de moins de 100 en 2015 à près de dix fois plus aujourd'hui³⁴. Ces entreprises couvrent tous les domaines de la finance innovante : services bancaires et d'assurance, gestion d'actifs, paiements, cryptoactifs, regtech, services aux entreprises, etc.

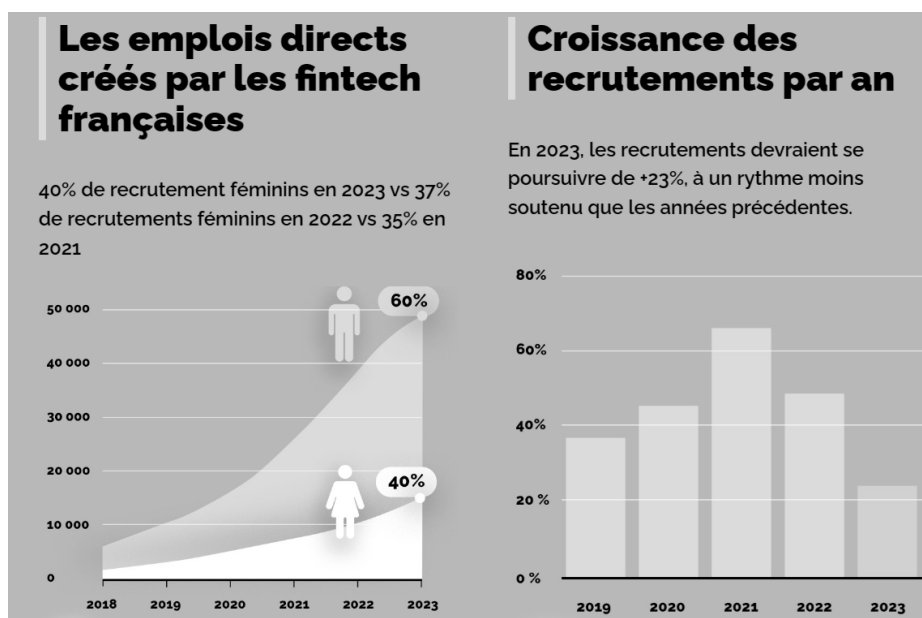
En 2022, les entrepreneurs ont levé un montant record de fonds propres : 2,9 milliards d'euros pour 146 transactions. En 2023, les levées de fonds des Fintech françaises ont augmenté de 12,8 % par rapport à 2022, pour atteindre 3,27 milliards €.

En comparaison, les prévisions des analystes de 2017 à 2023 indiquaient une augmentation constante du montant transactionnel de tous les segments de la Fintech en France³⁵. Cependant, le développement réel du marché des Fintech a dépassé ces prévisions, avec une croissance plus rapide et des investissements plus importants que prévu.

Cette croissance du marché des Fintech en fait un vivier de recrutement important avec +40,000 emplois déjà créés en France par Les Fintech à fin 2022.

L E X I Q U E

Fintech : start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires. Elles sont massivement apparues dans le sillage de la crise économique de 2008, quand de nombreux banquiers ont quitté les grands centres financiers et se sont lancés dans des aventures entrepreneuriales pour repenser le modèle de la finance grâce à l'innovation technologique.



Graphiques issus de l'Étude « Les tendances de la Fintech française » France FinTech et Roland Berger – Rentrée 2023

³⁴ Le bilan France Fintech 2022 : la Fintech française maintient le cap. <https://francefintech.org>

³⁵ Fintech - Faits et chiffres | Statista. <https://fr.statista.com/themes/10302/la-fintech-mondiale/>

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

☒ La présence des GAFAM reste limitée sur le marché de la bancassurance

Bien que les offres des GAFAM soient actuellement limitées en termes de diversité de produits et de pénétration du marché (au-delà des paiements), elles témoignent d'une volonté manifeste de ces entreprises de se positionner sur le secteur.

À l'heure actuelle, Apple est le seul acteur à s'être réellement imposé en Europe avec Apple Pay. Il pourrait accélérer son expansion en reproduisant les fonctionnalités et les offres disponibles sur d'autres marchés, comme Apple Pay Later ou Apple Card.

Les offres des acteurs chinois (BATX) sont plus diversifiées mais restent localisées sur le marché asiatique.

Les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) ont également fait des incursions significatives sur le marché de la bancassurance en Chine. Ainsi, Alibaba, par le biais de sa filiale Ant Group, propose une gamme de services financiers, dont des services de paiement, de crédit, d'assurance et de gestion de patrimoine.

Plusieurs éléments freinent le développement des géants du web sur le marché européen de la bancassurance : le contexte réglementaire de la RGPD, la longueur du processus d'agrément et la réticence des consommateurs à confier leurs données financières à ces acteurs. Cette réalité incite les GAFAM à nouer des partenariats avec les acteurs du secteur.

☒ Les nouveaux entrants type Orange Bank n'ont pas su trouver leur place

Lancée en 2017, Orange Bank avait pour ambition de révolutionner le secteur bancaire avec une offre moderne et innovante. Cependant, malgré un démarrage prometteur avec plus de 100 000 clients en quelques mois et un million en 2020, la banque en ligne n'a pas réussi à trouver sa place sur le marché.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet échec. Tout d'abord, le modèle économique d'Orange Bank ne lui a jamais permis de gagner de l'argent. En effet, malgré une croissance rapide du nombre de clients, la banque en ligne est restée déficitaire. Les offres promotionnelles ont permis d'attirer des clients qui ne sont pas restés. Les ventes croisées avec l'offre historique d'Orange se sont avérées faibles et l'offre Premium n'a pas rencontré son marché.

En 2023, Orange a annoncé son intention de se retirer du marché de la banque de détail d'ici à 2025-2026. La base de clients d'Orange Bank sera cédée à BNP Paribas³⁶. Cette

LEXIQUE

GAFAM : acronyme désignant les géants américains de l'Internet fixe et mobile que sont Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Cette expression est symptomatique du fait que le fonctionnement de l'économie digitale favorise les économies d'échelles et la domination de quelques acteurs dans le domaine de l'e-commerce et de la publicité.

BATX : par analogie aux membres américains du GAFA, l'acronyme BATX est utilisé pour désigner les acteurs chinois les plus puissants du domaine des nouvelles technologies : Baidu (moteur de recherche), Alibaba (e-commerce), Tencent (réseau social) et Xiaomi (téléphones).

³⁶ Avant la fermeture, Orange Bank va céder ses clients à BNP-Paribas. <https://www.igen.fr> 29/06/2023

décision marque la fin d'une aventure qui avait commencé avec beaucoup d'ambition, mais qui n'a pas su répondre aux attentes.

☒ **Le marketing d'influence est devenu incontournable**

Nouveau métier, apparu dans les années 2010 avec les réseaux sociaux, le métier d'influenceur s'est installé dans le paysage publicitaire et médiatique. De nombreuses entreprises sollicitent leurs services pour mettre en avant leurs produits ou services auprès des consommateurs ou des clients potentiels. En 2022, le marché des influenceurs est estimé à 15 milliards d'euros. Ce marché devrait continuer sa croissance tant l'impact sur le consommateur est important : 87% des consommateurs affirment avoir déjà été convaincus par un influenceur pour l'achat d'un produit³⁷.

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

La digitalisation dans le secteur bancaire confirme un ensemble complexe d'enjeux, reflétant à la fois les opportunités et les défis inhérents à cette transformation.

- **Le premier des enjeux sur lequel les banques ont déjà beaucoup travaillé**, dans un secteur aussi concurrentiel que la banque est l'amélioration de l'expérience client, au travers d'un accès en ligne et mobile fluidifié, de services bancaires accessibles 24h/24 et 7j/7 et d'une personnalisation des services toujours plus forte.
- Le corollaire de l'expérience client est l'innovation et **le développement de nouveaux produits** pour répondre aux besoins changeants des clients. Ainsi des modèles comme BaaS (Banking as a Service) où les banques offrent leurs infrastructures et services à d'autres entreprises, sont sans doute d'avenir.
- **L'impact des influenceurs sur les banques traditionnelles est devenu un enjeu à part entière.** Certains influenceurs sont reconnus dans le domaine de la finance et ont l'expérience, la réputation et la réussite qui le démontrent. Ils offrent des conseils financiers à la génération Z dans un format vidéo court et léger et deviennent une source d'informations financières de plus en plus populaire. Les banques voient dans les partenariats avec les influenceurs une opportunité de toucher un public plus jeune. De plus, certaines banques voient dans ces collaborations un outil de pédagogie, tandis que d'autres assument une démarche publicitaire. En effet, la popularité grandissante des influenceurs révèle l'envie des jeunes d'apprendre. Cela est crucial pour cette génération de pouvoir mieux appréhender le monde de la finance. Ainsi, il est indispensable pour les banques de travailler avec ces professionnels afin d'attirer et de fidéliser les jeunes clients. Il y a aussi des inconvénients. Par exemple, les influenceurs sont souvent associés à des investissements risqués et des conseils douteux, voir éthiquement contestables, notamment fiscalement. Leur choix est donc stratégique. De plus, le budget pour travailler avec des influenceurs peut être énorme, représentant des dizaines de

³⁷ Le marché des influenceurs en France : état des lieux – 14 novembre 2022

milliers d'euros annuels, sans aucune certitude des retombées finalement obtenues.

- La digitalisation soulève aussi **la question de l'inclusion financière**, au travers d'un accès élargi aux services bancaires. Il s'agit d'utiliser la technologie numérique pour étendre l'accès aux services bancaires à des populations non bancarisées mais parfois aussi... déconnectées.
- **La concurrence des Fintechs et Big Techs est toujours d'actualité et se généralise dans les services financiers.** La digitalisation permet d'établir des partenariats avec des fintechs ou d'autres entreprises pour rester compétitif.
- **La cybersécurité et la protection des données constitue un enjeu toujours plus d'actualité compte tenu de la complexification des fraudes et autres malversations.** La protection des données sensibles des clients contre les cyberattaques et les violations de données, la conformité réglementaire en matière de protection des données telles que le RGPD en Europe sont pleinement d'actualité. La gestion des risques s'étend aux risques technologiques et de non-conformité afin de s'assurer que les nouvelles technologies et pratiques sont conformes aux réglementations financières.
- **La digitalisation est un facteur toujours croissant de transformation des modèles d'affaires et des opérations**, notamment au travers de l'automatisation des processus pour gagner en efficacité et réduire les coûts. Cela impacte aussi **la capacité à faire évoluer les compétences des collaborateurs en s'appuyant notamment sur des méthodes de travail numériques.**
- **La digitalisation induit des défis en matière d'infrastructure IT afin de rendre les systèmes informatiques traditionnels compatibles avec les solutions numériques** notamment lorsqu'il s'agit de technologies émergentes comme l'IA, le Big Data, et la blockchain.
- Enfin, et si l'on veut déployer **une vision prospective plus long terme**, on peut **imaginer une montée en puissance du métavers**. Par exemple, pour le recrutement, selon **Alexandre Stourbe**, Directeur du Lab RH « *L'idée est de créer un monde parallèle que l'on peut transposer dans le monde des ressources humaines. On peut par exemple imaginer que, lors d'un recrutement, il sera possible de mettre des personnes en conditions réelle virtuelle pour tester leurs réactions et leurs compétences.* »

En résumé, la digitalisation va continuer de transformer le secteur bancaire, offrant des opportunités d'innovation et d'amélioration de l'expérience client, tout en présentant des défis en termes de concurrence, de cybersécurité, de conformité réglementaire et de transformation opérationnelle. Les banques doivent naviguer dans cet environnement en évolution pour rester pertinentes et compétitives.

2) Le Big Data : une mine d'or à exploiter

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le volume de données produites a explosé <input checked="" type="checkbox"/> La filière Data s'est structurée | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La cybercriminalité ne cesse de se développer |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

Le volume de données produites a explosé

Selon les dernières estimations, le volume de données numériques créées ou répliquées à l'échelle mondiale a été multiplié par plus de trente au cours de la dernière décennie, passant de 2 zettaoctets en 2010 à 64 zettaoctets l'année dernière³⁸.

En ce qui concerne l'évolution future, les prévisions indiquent que le volume de données générées dans le monde devrait dépasser 180 zettaoctets à l'horizon 2025, soit une croissance annuelle moyenne de près de 40 % sur cinq ans. La démocratisation croissante des objets connectés et le développement de la 5G constituent les principaux moteurs de cette croissance.

Les entreprises ont intégré la donnée au cœur de leurs processus pour gagner en efficacité et développer leurs ventes.

La filière Data s'est structurée

Depuis la fin des années 2020, les entreprises ont progressivement structuré leurs départements data, reconnaissant l'importance cruciale des données dans le paysage commercial moderne. Cette évolution a conduit à la création de nouveaux rôles et responsabilités au sein des organisations. Des postes tels que les Data Scientists, les Data Analysts, les Data Engineers et les Data Stewards sont devenus courants, chacun jouant un rôle clé dans la collecte, le traitement, l'analyse et la sécurisation des données.

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

La cybercriminalité ne cesse de se développer, dans des proportions inédites

Les tensions géopolitiques couplées à la circulation accrue des données dans le Cloud favorisent le développement de la cybercriminalité. Le déclenchement de la guerre en Ukraine s'est traduit par une augmentation sensible du nombre de cyberattaques et l'Europe est en première ligne avec une progression de près de 20% des cyberattaques en moins d'un an³⁹. Le coût de cette dernière en 2022 est estimé à 8.4 billions de dollars. Les experts prédisent que ce chiffre atteindra 20 billions de dollars d'ici 2026, soit

³⁸ Le Big Bang du Big Data | Statista

³⁹ 5 innovations qui révolutionnent le secteur bancaire en 2023 – Youdige – 2 Aout 2023

augmentation de près de 120 %⁴⁰. Les hackers sont de plus en plus professionnels et nombreux tant les perspectives de gains financiers sont attractives et les risques modérés en comparaison à ceux liés à la criminalité classique.

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

Pour les établissements les enjeux s'inscrivent dans le prolongement des éléments décrits ci-dessus.

- **Le secteur bancaire doit être en mesure de gérer la continuelle augmentation du volume de données nécessitant une structuration accrue de la filière Data. Il doit « naviguer » dans un environnement de plus en plus complexe, nécessitant respect de la vie privée des clients, et utilisation éthique des données. Dans ce cadre, il est crucial de respecter les réglementations en matière de protection des données (comme le RGPD en Europe) pour éviter les sanctions et maintenir la confiance des clients.**
- **La sécurité des données** devient un enjeu toujours plus complexe à gérer avec une cybercriminalité en constante évolution.
- Ces éléments font de **l'investissement dans les technologies de data science et d'analyse de données** un passage obligé pour les établissements afin de rester compétitif dans un secteur en évolution rapide. **La formation et le recrutement de talents est un élément stratégique de compétitivité.** Les banques doivent recruter et former des experts en données capables de comprendre et d'exploiter efficacement ces vastes ensembles de données.
- **La contrepartie de ces contraintes sera le développement d'opportunités de personnalisation et d'innovation** toujours plus fines en matière de services, de nouveaux produits financiers et d'amélioration de la prise de décision.
- **La gestion des risques et la conformité** seront aussi les grandes bénéficiaires du big data pour une gestion des risques plus efficace, en identifiant les tendances et les comportements à risque, grâce à des insights précis basés sur les données exactes et fiables.

En conclusion, le secteur bancaire doit relever plusieurs défis liés au big data, allant de la gestion et l'analyse de volumes de données en expansion à la lutte contre la cybercriminalité, tout en s'assurant de respecter la vie privée et les réglementations. La réussite dans ce domaine nécessite un investissement continu en technologies de pointe, en talents spécialisés et en pratiques de gouvernance des données solides.

⁴⁰ Plus de 50 statistiques, faits et tendances sur la cybersécurité pour 2023 - <https://www.websiterating.com/>

3) La Blockchain se développe lentement mais sûrement

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Blockchain continue à se développer ✓ Les applications identifiées en 2018 sont pertinentes mais tardent à s'intégrer aux processus existants | <ul style="list-style-type: none"> ✗ La Blockchain n'a jusqu'ici pas connu le développement qui était escompté : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de suppression du rôle des tiers de confiance (banques, assureurs, notaires, plateformes d'intermédiation tels Airbnb...) ○ Moindre développement des « smart contracts » commerciaux, ○ Pas d'impact sur les services juridiques dans les entreprises ○ Pas de généralisation de la certification via la blockchain |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

En 2018, nous estimions que la blockchain pourrait représenter plus de 10% de l'ensemble de la richesse mondiale en 2025.

Force est de constater que, si elle est réelle, sa montée en puissance n'a pas connu la « fulgurance » que nous prédisaient les experts de l'époque. Néanmoins, l'utilisation de la blockchain progresse et se répand au fil du temps. Voici quelques exemples d'applications qui ont quitté le stade confidentiel de l'innovation aujourd'hui :

- ✓ **Les cryptomonnaies et transactions financières** : Comme chacun sait, la blockchain est la technologie sous-jacente des cryptomonnaies comme le Bitcoin et l'Ethereum. Ces monnaies numériques se sont largement démocratisées même si de récents scandales leur ont renforcé leur côté sulfureux. Elles sont de plus en plus utilisées pour les transactions en ligne et sont acceptées par un nombre croissant de commerçants. Par ailleurs, la régulation permet aujourd'hui l'émergence de cryptoactifs, ce qui crée de nouveaux véhicules d'investissement à forte volatilité. La Banque mondiale estime à plus de 430 milliards d'euros le montant total des transactions envoyées depuis 2015.
- ✓ **La traçabilité des produits** : Les entreprises commencent à utiliser la blockchain à grande échelle pour la traçabilité de leurs produits. Le groupe Carrefour avait annoncé en mars 2018 utiliser la blockchain pour la traçabilité de ses poulets fermiers d'Auvergne. Depuis avril 2022, il utilise la technologie blockchain sur tous ses produits bio à marque propre... IBM, Amazon, Nestlé, Walmart, BMW, Foxconn

et Mastercard disposent de solutions de traçabilité par chaîne de blocs. Cela permet aux consommateurs de vérifier l'origine et la qualité des produits, et aux entreprises, de réduire les risques de fraudes. Certaines start-up, comme Blockverify, se sont fondées sur ce concept. Cette dernière est focalisée sur la lutte contre la contrefaçon, notamment pour les secteurs du diamant et des produits de luxe.⁴¹

- ☑ **Stockage décentralisé** : Des entreprises comme Filecoin et Storj utilisent la blockchain pour créer des réseaux de stockage décentralisés. Les utilisateurs peuvent louer leur espace de stockage inutilisé à d'autres utilisateurs, ce qui peut être plus rentable et résilient que les solutions de stockage centralisées.⁴²
- ☑ **Énergie** : Dans le secteur énergétique, la blockchain permet notamment l'échange de services et de valeurs en dehors d'une instance de gestion centrale, créant potentiellement les conditions de la mise en place de réseaux locaux de production⁴³. Même si nous ne sommes qu'au début de cette tendance, plusieurs entreprises du secteur travaillent sur des technologies impliquant la blockchain. Ainsi, au travers sa filiale Exaion, EDF explore l'utilisation de la blockchain pour divers cas d'usage, y compris le cloud computing écologique et le développement de solutions blockchain pour le secteur énergétique. Engie travaille sur plusieurs projets blockchain pour améliorer la gestion et le partage des données énergétiques, y compris pour le trading d'énergie renouvelable.

On voit que même si la montée en puissance de cette technologie n'a pas été la déferlante que l'on pouvait anticiper il y a 5 ans, elle prend « doucement » sa place dans les processus industriels, grâce notamment aux garanties de sécurité qu'elle offre notamment pour faire face aux risques de fraudes et falsifications dont l'intensité augmente. L'enjeu restera sans doute de s'assurer de sa compatibilité avec des objectifs de décarbonation toujours plus ambitieux.

44CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

Comme nous le disions plus haut, si la Blockchain prend peu à peu place son adoption n'a pas été aussi rapide que prévu. Quelles en sont les raisons ?⁴⁵

De nombreux freins n'étaient pas prévus et ont dû -ou doivent encore- être levés pour que cette technologie puisse réellement décoller. On en dénombre 5 principaux :

- ☒ **Le manque de vulgarisation et de pédagogie** : Contrairement à l'IA pour laquelle on a fait preuve de beaucoup de pédagogie afin de faire valoir les apports et les gains de productivité qu'elle pouvait apporter, la blockchain reste encore quelque peu ésotérique et mystérieuse pour nombre d'entreprises et d'individus qui ne

⁴¹ Comprendre la blockchain avec 4 exemples d'usages concrets. www.axellescom.com

⁴² Blockchain : dossier complet sur cette technologie qui s'impose. www.lebigdata.fr

⁴³ La technologie blockchain, quelles sont ses utilisations - SwissBorg. academy.swissborg.com

⁴⁴ Qu'est-ce qui freine l'adoption de la blockchain en entreprise. theconversation.com

⁴⁵ 5 exemples d'utilisation de la blockchain - Le Monde Informatique

comprennent pas encore pleinement ce qu'elle est et comment elle peut être utilisée au-delà des cryptomonnaies.

- ☒ **La complexité technique et le manque de visibilité de l'offre** : La blockchain est une technologie complexe qui nécessite des compétences spécialisées pour être mise en œuvre et maintenue. De nombreuses entreprises ne possèdent pas ces compétences en interne et « rechignent » à aller les sourcer tant que le gisement de valeur lié à la blockchain n'est pas prouvé pour leur entreprise.
- ☒ **Les considérations éthiques** : Il y a des préoccupations concernant l'utilisation de la blockchain pour des activités illégales, ce qui peut freiner son adoption, notamment en donnant un côté sulfureux et hautement spéculatif aux activités liées à cette dernière. Les derniers scandales sur les cryptomonnaies n'ont pas aidé à polir cette image auprès du grand public.
- ☒ **Des considérations techniques telles que la vitesse de transaction ou l'évolutivité** : D'après certains spécialistes, les transactions sur la blockchain peuvent être plus lentes que les systèmes de paiement traditionnels⁴⁶ et la blockchain aurait du mal à gérer un grand nombre de transactions à la fois, ce qui pourrait limiter son utilisation dans des applications à grande échelle.

Cependant, malgré ces défis, l'intérêt pour la blockchain continue de croître et de nombreuses entreprises envisagent d'adopter cette technologie.

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

Comme évoqué plus haut de façon générale, bien que la blockchain ait un potentiel énorme, **son adoption dans le secteur bancaire, comme dans les autres, en est encore à ses débuts**, malgré la « bulle » de 2021. De nombreux défis dont certains sont spécifiques aux métiers de la banque (sécurisation des échanges, réglementation, coût/temps d'adaptations des process, appétence de la clientèle...) doivent être surmontés avant qu'elle ne devienne d'utilisation courante.

La blockchain a cependant d'ores et déjà de nombreuses applications concrètes dans le secteur bancaire. Voici quelques exemples :

- ➡ **La Sécurisation des paiements à distance et des opérations de trading** : La blockchain a été adoptée par certaines banques pour sécuriser les paiements à distance ou les tradings d'actions, et éviter le piratage². Ainsi JP Morgan a convaincu 75 banques de rejoindre son réseau Interbank Information Network (IIN) pour accélérer les transactions financières internationales grâce à la blockchain⁴⁷. Parmi ces banques figurent Santander, AIB, UniCredit, mais aussi la SG et Crédit

⁴⁶ Blockchain : Les 5 Inconvénients de cette technologie. www.forbes.fr.

⁴⁷ Les banques misent sur la blockchain pour accélérer les paiements. www.lesechos.fr

Agricole SA. UBS, Santander et UniCredit ont effectué leurs premiers paiements transfrontaliers en utilisant la technologie Blockchain⁴⁸.

- **L'émergence des Cryptoactifs :** *« Même si la réglementation n'est plus un problème en France - et bientôt dans l'UE, un cadre réglementaire équivalent au cadre français étant prévu pour 2025 - et si certaines banques commencent à s'enhardir (Murex a développé un module spécifique dédié aux cryptoactifs), Les Banques françaises sont restées très en retrait pendant longtemps sur ce sujet ».* Tangi Le Calvez, Fondateur et CEO de GOin.
 - Les choses bougent, mais l'actualité se structure encore autour de POC et de R&D sur des produits qui souvent ne sont pas commercialisés, par exemple un « settlement » de transactions bancaires afin de mieux gérer le risque d'un appel de marge. En matière de gestion d'actifs, la technologie blockchain est aujourd'hui lentement intégrée dans les SI des banques. L'enjeu de ces prochaines années sera de les faire « passer à l'échelle ».
 - *« Les cryptoactifs sont des produits très techniques qui nécessitent un savoir-faire qui prend du temps à se développer et constitue une vraie barrière à l'entrée pour les établissements. Aujourd'hui une centaine de start-up spécialistes enregistrées à l'AMF développent ce marché. De cette centaine d'acteurs, il est probable que l'on voit 10 à 15 acteurs majeurs émerger en France et, à termes, se partager le marché »* Tangi Le Calvez
- **L'automatisation de la vérification et du rapport des données :** La technologie blockchain permet de rationaliser les processus qui automatisent la vérification et le rapport des données. Ainsi, dans une logique KYC (Know Your Customer) / AML (Anti-Money Laundering), la numérisation des données et des historiques de transactions grâce à la blockchain permet d'offrir une garantie contre les falsifications de toutes sortes. Cette application s'est avérée fédératrice pour l'écosystème bancaire notamment grâce au consortium R3 et à sa plateforme blockchain Corda qui associent des banques majeures de la place telle que Crédit Agricole, Natixis, RCI Banque, RBS, SG ou UBS. Ils offrent une solution d'échanges de documents KYC par une technologie blockchain. Son développement ne se fait pas sans difficultés, à cause notamment du ralentissement actuel de l'industrie de la tokenisation (les investissements mondiaux dans les entreprises d'actifs numériques ont ainsi plongé de 76 % au deuxième trimestre 2023 par rapport à l'année précédente) et des conditions macroéconomiques difficiles, mais perdure depuis 2015.
- **Même si ces applications sont emblématiques, elles ne sont pas exclusives.** On peut ainsi noter que la blockchain est aussi utilisée pour des applications comme le dépôt de brevets pour des cybermonnaies. Cette utilisation est aujourd'hui

⁴⁸ Blockchain : premiers paiements interbancaires... et ... - La Tribune.

principalement le fait de banques américaines (Bank of America, Goldman Sachs, Well Fargo Bank, ou PayPal), mais arriveront peut-être bientôt en Europe.

Le développement de la blockchain dans le secteur viendra avec le développement de son usage dans les applications traditionnelles de la banque. La blockchain représente un avantage indéniable dès qu'il s'agit de traiter des registres de mouvement en place, des transaction financières enregistrées ... d'optimiser la sécurisation des transactions financières. Il est probable que ce soient ces applications qui seront à l'origine du « décollage » de l'utilisation de cette technologie au sein du secteur, tout l'enjeu est là...

4) L'Intelligence Artificielle : des applications de plus en plus concrètes

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|--|--|
| <p><input checked="" type="checkbox"/> L'IA a été intégrée progressivement aux processus des entreprises. Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatisation de la relation client (Analyse de sentiment, routage des demandes clients...) • Optimisation de la qualité du code informatique | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> L'IA Générative est accessible au grand public et impacte quasiment tous les métiers <input checked="" type="checkbox"/> L'organisation du travail n'a pas encore intégrée les apports de l'IA (Quelle place laissée à l'humain ?) <input checked="" type="checkbox"/> La question des modes d'apprentissage, notamment en début de carrière, reste une question centrale <input checked="" type="checkbox"/> L'IA est aujourd'hui dominée par quelques acteurs ce qui pose la question de la sécurité des données et de la capacité de différenciation des acteurs traditionnels |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

La montée en puissance de l'IA est massive. Le marché mondial de l'IA est évalué à 136 milliards de dollars en 2023⁴⁹. Les entreprises ont plus que doublé leurs investissements dans l'IA au cours des cinq dernières années. Par exemple, Netflix génère plus d'un milliard de dollars de chiffres d'affaires par an rien qu'en utilisant l'IA pour recommander des films et séries à ses abonnés.

⁴⁹ Intelligence artificielle : exemples de 10 cas d'usages | LePont.

- ☑ Dans le domaine de l'entreprise, **l'IA a permis d'automatiser de nombreux aspects de la relation client**, notamment au travers de la généralisation des chatbots, ou agents conversationnels, qui utilisent l'apprentissage automatique pour simuler une conversation humaine⁵⁰. Ils peuvent répondre aux questions des clients 24h/24 et 7j/7, fournir des informations sur les produits et services, et même aider à résoudre des problèmes.
 - L'analyse de sentiment, balbutiante en 2017/2018, s'est développée. L'IA peut aujourd'hui analyser le ton émotionnel d'un message pour déterminer s'il est positif, négatif ou neutre. Cela permet de comprendre comment les clients se sentent à propos de leurs produits ou services.
 - L'automatisation des courriels a continué à se développer, en envoyant des messages personnalisés aux clients en fonction de leur comportement ou de leurs préférences. L'automatisation du marketing par courriel permet d'envoyer des campagnes de courriel automatisées par exemple, un courriel de bienvenue peut être envoyé automatiquement dès qu'un nouveau contact renseigne son adresse email dans l'un de vos formulaires⁵¹.

- ☑ **L'automatisation des tâches notamment via l'IA générative** qui est aujourd'hui l'un des domaines les plus en vogue de l'intelligence artificielle s'est développée. L'IA générative peut automatiser des tâches récurrentes ou assister les employés dans leur travail en prenant en charge des tâches complexes ou chronophages. Par exemple, les équipes de développement informatique peuvent s'appuyer sur les outils d'IA générative pour générer du code simple, compiler du code automatiquement ou préremplir un certain nombre d'informations.

- ☑ **Le Learning, l'apprentissage en ligne ont connu un essor important notamment grâce à la crise COVID, et de nombreux outils d'apprentissage en ligne, se sont développés facilitant l'acquisition de compétences à distance⁵².**

- ☑ **Enfin, les produits connectés ont continué leur développement auprès de nos concitoyens.** Les produits connectés, comme les robots aspirateurs ou les thermostats, peuvent utiliser l'IA pour apprendre et s'adapter à l'environnement de l'utilisateur. Par exemple, un robot aspirateur peut aujourd'hui cartographier un appartement et naviguer même dans les espaces complexes comprenant des obstacles⁵³.

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

« Il y a 2 ans on était sur le metavers qui n'a finalement rien donné et on n'a pas vu arriver l'IA Générative » résume **Alexandre Stourbe**.

⁵⁰ L'Intelligence artificielle dans la relation client - Forbes France.

⁵¹ Exemples de chatbots pour un service client performant - Botnation.

⁵² Chatbot de service client : utiliser un bot dans votre relation client.

⁵³ Intelligence artificielle : exemples de 10 cas d'usages | LePont.

La montée brutale de l'utilisation de l'IA générative a été la véritable surprise de ces 18 derniers mois, notamment au travers de sa démocratisation. Jusqu'à très récemment, l'IA était dominée par des géants comme Google, Microsoft et Amazon. Selon un rapport de Statista en 2021, les cinq plus grandes entreprises technologiques (y compris celles spécialisées en IA) représentaient environ 20% de la capitalisation boursière totale des marchés américains, illustrant leur domination économique. Cependant, la révolution open source a inauguré la démocratisation de cet espace et fait tomber les barrières à l'entrée⁵⁴.

- ☒ **L'IA générative peut aujourd'hui générer facilement du contenu**, impactant fortement les départements Marketing, Communication ou Ventes. Des outils comme DALL-E ou GPT-4 sont devenus accessibles au grand public, permettant la création d'art visuel ou de contenu textuel en quelques clics. Ces technologies sont utilisées dans des domaines variés, allant de la publicité à l'éducation.
- ☒ **Par ailleurs, comme d'autres outils technologiques existants, les intelligences artificielles génératives permettent d'optimiser les processus de l'entreprise**. Cela se traduit sous plusieurs formes : réduction du temps passé sur certaines tâches, extension des capacités des équipes, même non-techniques, et assistance à la génération d'idées⁵⁵.
- ☒ **Cela a et aura un impact croissant sur l'organisation du travail et la performance au travail, impactant quasiment tous les métiers au travers de la prise en charge de certaines tâches qui pouvaient être très chronophages**. Dans le secteur de la santé, l'IA est utilisée pour l'analyse d'imagerie médicale, mais le diagnostic final reste l'apanage du médecin. Cela démontre une intégration profonde de l'IA, même si l'humain garde un rôle central. Une étude de McKinsey en 2021 a révélé que 50% des entreprises interrogées utilisaient l'IA dans au moins une fonction commerciale, même si la majorité n'avaient pas encore pleinement intégré l'IA dans leur organisation de travail.
- ☒ **La question des modes d'apprentissage en début de carrière est aujourd'hui posée de façon brûlante**. Les programmes de formation en début de carrière intègrent désormais de plus en plus l'IA, et son enseignement devient de plus en plus fréquente dans les cursus de formation qui incluent des modules sur le machine learning et l'analyse de données. Selon un rapport de Coursera en 2020, il y a eu une augmentation de 65% des inscriptions dans des cours en ligne liés à l'IA et à la data science, reflétant un intérêt croissant pour ces compétences dès le début de la carrière professionnelle

Ces exemples et chiffres mettent en lumière la capacité transformante de l'arrivée de l'IA générative dans nos entreprises et les défis que cela représente.

⁵⁴ Intelligences artificielles génératives : quels usages en entreprise. qonto.com

⁵⁵ Modèles d'IA générative - KPMG France. kpmg.com

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

On le voit, les enjeux spécifiques au secteur bancaire s'inscrivent dans la continuité de ce qui est dit plus haut. Ils concernent principalement l'intégration progressive de l'IA dans les processus des établissements.

- Le premier enjeu est un enjeu de différenciation par la personnalisation. L'utilisation de l'IA pour l'analyse des sentiments et le routage des demandes clients permet aux banques de personnaliser leurs interactions avec les clients. Les banques doivent trouver des moyens de se différencier dans un marché où les outils d'IA sont largement disponibles et similaires entre les concurrents.
- La démocratisation de l'IA induit un risque accru de fraudes sophistiquées, nécessitant des systèmes de sécurité plus robustes. En contrepoint de ce risque l'enjeu est l'amélioration de la sécurité et de la performance grâce à l'utilisation de l'IA, notamment pour optimiser le code informatique et accroître la sécurité et l'efficacité des systèmes bancaires.
- L'impact sur les métiers de la banque reste sans doute le plus fort défi interne à relever par le secteur. Comme évoqué plus haut, l'IA générative va automatiser certaines tâches, obligeant les collaborateurs à se requalifier, à se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée plus élevée. Par ailleurs, les collaborateurs devront être formés pour travailler efficacement avec l'IA et comprendre ses limites et capacités. Cela pose la question de l'apprentissage du métier de banquier, notamment dans les premières années professionnelles. La question de l'apprentissage des bases du métier qui faisaient l'objet des premières années de carrière se trouve posée si celles-ci sont prises en charge par l'IA : *« Il va y avoir beaucoup de postes dont le contenu va évoluer avec l'intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) et notamment l'IA Générative, laquelle nécessite une approche prudente et responsable. Cette dernière crée par ailleurs un besoin de formation autour de la manière dont « j'utilise l'IA générative dans mon métier. » explique Nathalie Doré, Chief Impact & Innovation Officer BNP Paribas Cardif.*
« La disparition des tâches « basiques » qui étaient un socle d'apprentissage pour les juniors va nécessiter de repenser la montée en compétences des plus jeunes pour les amener à l'expertise, afin d'éviter de créer un gap générationnel en termes de fondamentaux » souligne Quitterie de Fonbrune, Directrice du SWP de la SG . Pour faire face à cela, les institutions bancaires doivent investir dans la formation continue pour que leur personnel intègre des évolutions technologiques toujours plus rapides sans perdre les réflexes inhérents au métier.

En conclusion, l'intégration de l'IA dans le secteur bancaire offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité et la personnalisation des services, mais elle présente également des défis en matière de sécurité des données, de gestion du changement organisationnel et de formation du personnel. Pour rester compétitives, les banques doivent non seulement adopter ces technologies, mais aussi s'adapter constamment aux évolutions rapides du domaine de l'IA dans une organisation qui doit rester profondément humaine.

C) Les évolutions réglementaires

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui n'était pas prévu |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ La multiplication et la complexification de la réglementation s'est poursuivie | <ul style="list-style-type: none"> ☒ La réglementation s'est renforcée dans les domaines environnementaux et liées à l'IA ☒ Le cadre réglementaire de la biométrie évolue vers une plus grande responsabilisation des acteurs et une protection accrue des données personnelles |

CE QUI S'EST DEROULE COMME PREVU

La multiplication et la complexification de la réglementation s'est poursuivie comme nous l'avons prévu à l'époque de la précédente étude. On peut rappeler les changements majeurs et les initiatives spécifiques, dont certains étaient déjà en cours en 2018 et qui ont été mis en œuvre :

- ☑ La réglementation s'est sans surprise inscrite en cohérence avec le contexte économique et monétaire de 2023. Dans le contexte d'inflation et d'augmentation des taux d'intérêt et à la suite des faillites bancaires aux États-Unis et en Suisse, le focus a porté sur la solidité des banques et le renforcement de la finance soutenable.
 - Ainsi, le CRR III (Capital Requirement Regulation) - caractérisé par l'introduction d'un plancher ("output floor") ayant pour effet de réduire les avantages des modèles internes de calcul des fonds propres par rapport aux modèles standardisés et d'améliorer la comparabilité des ratios de fonds propres des banques- devrait être mis en œuvre dès le 1er janvier 2025.
 - De même, les DORA (Digital Operational Resilience Act) et MICAR (Markets in Crypto Assets Regulation) devrait être applicables respectivement dès le 1er janvier 2025 et au S2 2024-début 2025.

- ☑ On peut aussi noter l'importance du travail mené par les établissements sur l'amélioration de la gouvernance des données et de la qualité des reportings réglementaires, dont l'objectif est d'aboutir à une stratégie de numérisation et infrastructure de données commune en ligne avec les principes du BCBS239 (Basel Committee on Banking Supervision).

- ☑ La protection du consommateur et la lutte contre le blanchiment, notamment dans un objectif prévention du financement du terrorisme a été au cœur des travaux du secteur dans une logique de transition vers l'AMLA, le début de la supervision directe étant prévu en 2026.

- ☑ **Le développement des fonctions ESG s'est aussi opéré en incluant la nécessité de reportings extra-financiers et environnementaux précis, le développement de produits durables et le suivi de l'affectation des crédits.** Les modalités de ce travail sont sans doute allées plus loin que prévu comme développé dans le paragraphe suivant.

CE QUI N'ETAIT PAS PREVU

- ☒ **L'effet de la crise COVID et de la guerre en Ukraine ne pouvait pas être anticipé.** Ceci s'est traduit par des assouplissements réglementaires : report des stress tests bancaires, assouplissement des exigences réglementaires pour soutenir l'économie, report de la mise en place de Bâle III au 1er janvier 2023. De même, la guerre a nécessité des adaptations réglementaires liées aux sanctions financières et engendré des interactions avec la réglementation sur la durabilité.
- ☒ **Une accélération concernant la réglementation dans les domaines environnementaux et liées à l'IA s'est néanmoins produite.** La réglementation environnementale dans le secteur bancaire, particulièrement en Europe, s'est principalement centrée sur l'intégration et la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les banques doivent aujourd'hui publier des informations sur leurs expositions aux secteurs ou zones géographiques affectés par le changement climatique et le ratio des actifs durables, conformément à la Taxonomie européenne. Elles sont désormais tenues d'évaluer des risques qu'elles n'avaient pas l'habitude de mesurer auparavant, comme le risque de crédit lié à l'environnement. Cela nécessite d'intégrer de nouveaux indicateurs de risque dans la phase d'octroi et de suivi des prêts. Par ailleurs, la mise en place du label ISR par le gouvernement est une étape décisive vers la prise en compte de la durabilité dans les critères ESG. Comme le note **Olivia Blanchard** Présidente des Acteurs de la Finance Responsable & Présidente de LiveConsulting, *« le cœur des discussions concerne le passage de l'ESG à la durabilité, notamment en matière de stratégie d'investissement des établissements, et de la prise en compte de la notion de financement de la transition vers la durabilité. »*
- ☒ **La réglementation concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur bancaire en Europe est un sujet complexe, en constante évolution, qui a pris une importance nouvelle.** Le cadre réglementaire européen pour l'IA propose aujourd'hui un cadre spécifique pour encadrer l'utilisation de l'IA. Ce cadre vise à garantir la sécurité et le respect des droits fondamentaux tout en favorisant l'innovation et l'adoption de l'IA. L'UE catégorise les applications de l'IA en fonction de leur risque. Les systèmes à haut risque, comme ceux utilisés pour le scoring de crédit ou pour des décisions qui peuvent avoir un impact significatif sur les individus, sont soumis à des réglementations plus strictes. **Les banques doivent être en mesure d'expliquer comment leurs systèmes d'IA prennent des décisions, surtout lorsqu'elles affectent directement les clients.** L'utilisation de

L'IA pour détecter les activités suspectes est encadrée par des directives spécifiques, comme la 5^{ème} Directive anti-blanchiment de l'UE.

- ☒ **L'évolution du cadre réglementaire concernant l'utilisation de la biométrie⁵⁶ dans le secteur bancaire en Europe se dirige effectivement vers une plus grande responsabilisation des acteurs et une protection accrue des données personnelles.** Les banques devant obtenir un consentement explicite pour leur traitement et garantir leur sécurité, l'utilisation de données biométriques a été limitée aux finalités explicitement autorisées, réduisant ainsi les risques d'usage abusif ou non nécessaire. **Les banques sont tenues responsables de la sécurité des données biométriques qu'elles traitent.** Elles doivent mettre en place des mesures techniques et organisationnelles fortes pour prévenir les fuites et les accès non autorisés au travers notamment d'une évaluation d'Impact sur la Protection des Données (EIPD).

LES ENJEUX POUR LE SECTEUR

La réglementation dans le secteur bancaire en Europe, particulièrement dans le contexte de l'Union Européenne, présente aujourd'hui **plusieurs enjeux majeurs** qui sont dans le prolongement de ce qui a été évoqué précédemment. Ces enjeux reflètent **les objectifs de garantir la stabilité financière, de protéger les consommateurs, d'encourager l'innovation, et de répondre aux défis mondiaux tels que le changement climatique et la digitalisation.**

- **La stabilité financière et la prévention des crises sont au cœur des préoccupations sectorielles depuis 2008, ce qui implique une réglementation plus stricte des liquidités et des fonds propres ainsi que le renforcement de la capacité des banques à identifier, gérer et atténuer les différents types de risques financiers. La mise en place de cette réglementation s'inscrit dans le cadre de l'Union Bancaire, l'intégration du marché bancaire européen permettant d'augmenter la compétitivité et la résilience de l'ensemble du secteur et de garantir l'équité concurrentielle.**
- **La protection des consommateurs reste un autre enjeu dont l'importance ne va faire qu'augmenter à l'heure de la montée en puissance de l'IA et de la généralisation du digital. Il s'agit de garantir l'adaptation des cadres réglementaires pour encourager l'innovation tout en garantissant la sécurité et la stabilité financière. Cela passe par un renforcement des exigences en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles.**
- **La lutte contre le surendettement et la transparence des produits et services bancaires permettant de s'assurer qu'ils sont compréhensibles et appropriés pour les consommateurs sont aussi deux enjeux réglementaires importants. De même, dans un monde de plus en plus instable, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, au travers du renforcement des mécanismes de**

⁵⁶ Biométrie | CNIL. www.cnil.fr

surveillance et de contrôle pour éviter des activités illégales est un enjeu qui reste toujours plus aigu.

- **Enfin la durabilité et la finance responsable sont sans doute les enjeux les plus fortement émergents, qu'il s'agisse de finance verte –permettant d'encourager le financement de projets durables et responsables, en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris et du Pacte Vert pour l'Europe– ou la gestion des risques environnementaux au travers notamment de l'intégration des risques climatiques et environnementaux dans les évaluations de risque des banques. Comme l'évoque Pierre-Alix Binet, « Cela nécessite des intégrations IT très développées et un gros travail d'homogénéisation des données si l'on veut –par exemple– qu'un CC ait accès aux indicateurs pertinents en agence. Il est aussi nécessaire de développer les compétences nécessaires au sein des métiers. L'ensemble de ces derniers doivent être formés à la durabilité (taxonomie et finance durable). Il faut former les collaborateurs au risque climatique, à Bâle III, à la SFRD... Cela nécessite de développer une connaissance sectorielle ad hoc pour être en mesure d'appréhender les risques et les opportunités sous-jacentes – il existe par exemple 9 secteurs carbo-intensifs définis par la Net Zero Banking Alliance. Ces chantiers sont énormes et encore largement ouverts... n'oublions pas qu'il y a deux ans, il n'y avait aucune formation sur la finance durable !»**

En synthèse, les enjeux en termes de réglementation bancaire en Europe sont de réussir à trouver l'équilibre entre une industrie bancaire stable et sûre et le besoin d'innovation et de compétitivité, tout en assurant la protection des consommateurs et en répondant aux défis sociétaux et environnementaux.



II - Quels impacts sur les métiers de la banque ?

Cette analyse se fonde sur la **classification des métiers-repères définie par la Convention Collective de la Banque et mise à jour le 16 mars 2023**. Il existe aujourd'hui 21 métiers-repères dans la banque, utilisés dans le cadre des accords de branche.

Depuis 2017, les métiers ont évolué sous l'effet des évolutions sociétales, technologiques et règlementaires décrites dans la partie précédente. Comme annoncé, cet impact est différencié selon les métiers-repères.

Nous nous proposons à présent de faire le bilan des impacts constatés en 2023 sur les activités en les comparant à la prospective de 2017.

A) Les activités en déclin et leurs impacts sur les métiers-repères

En 2018, nous avons identifiées que **trois types d'activités** seraient menacées par les évolutions technologiques et l'émergence de nouvelles habitudes de consommation : la gestion administrative, la gestion des opérations courantes et le travail de collecte et de suivi des données.

1) La majorité des activités de gestion administrative disparaissent

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le classage et l'archivage des documents sont dématérialisés et automatisés, <input checked="" type="checkbox"/> L'envoi de courriels de relance est réalisé par la machine après un laps de temps prédéfini <input checked="" type="checkbox"/> La tenue des agendas et l'organisation des rendez-vous se fait directement en ligne | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le filtrage des appels téléphoniques reste utile malgré les chatbots et les réponses fournies par les applications mobiles, <input checked="" type="checkbox"/> La rédaction des comptes sociaux, des déclarations fiscales et des contrats de travail sont facilités par l'IA sans être totalement délégués à la machine |

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Les comptes-rendus de réunion sont potentiellement élaborés par des outils d'Intelligence Artificielle | |
|---|--|

Comme anticipé en 2018, l'évolution technologique a largement impacté les tâches administratives. Celle-ci sont aujourd'hui fortement automatisées et digitalisées. La crise COVID avec le développement accéléré du travail à distance et le déploiement des dossiers de stockage partagés à définitivement ancré le zéro papier. Le classage et l'archivage des documents sont dématérialisés et automatisés. Les collaborateurs coconstruisent et partagent les documents grâce à leurs outils bureautiques devenus collaboratifs. La tenue des agendas et l'organisation des rendez-vous se fait directement en ligne ce qui facilite le travail hybride. La programmation de relance automatisée est intégrée dans la majorité des outils informatiques. Il n'est plus nécessaire de relancer manuellement pour obtenir une réponse à un message ou rappeler la nécessité de compléter des informations comme le reporting.

L'arrivée de l'IA générative avec son intégration aux outils bureautique permet désormais de confier la rédaction des comptes rendus à l'IA. Si cet usage n'est pas encore totalement déployé en 2023, on peut raisonnablement estimer qu'il sera généralisé en 2025 sous réserve de la capacité des acteurs de l'IA à adresser les enjeux liés à la sécurité et à la protection des données échangées.

La crise COVID a permis d'accélérer l'usage des applications mobiles bancaires et le développement technologique élargit le champ d'application des chatbot. Les appels clients liés à la banque au quotidien diminuent. Les clients considèrent qu'ils doivent avoir le même niveau de conseil et d'expertise à distance qu'en agence. Le filtrage et le routage des appels reste un enjeu important d'autant que le temps d'attente accepté par les clients se réduit.

Enfin, la rédaction des comptes sociaux, des déclarations fiscales et des contrats de travail sont facilités par l'IA sans être totalement délégués à la machine. Les collaborateurs ne partent plus d'une page blanche mais doivent contrôler que les propositions générées par l'IA et que la consolidation automatisée des données sont pertinentes.

Ces évolutions impactent fortement les Emplois-types d'assistant/ secrétaire, de chargé d'accueil, de chargé de services à la clientèle et de gestionnaire administratif du personnel ainsi que les métiers de la comptabilité/finance.

2) Le traitement des opérations courantes est de plus en plus automatisé

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ Les opérations courantes bancaires et comptables sont largement automatisées ☑ L'identification et l'évaluation des risques (de crédit, de marché ou opérationnels) se font grâce à des outils de <i>scoring</i> apprenants ☑ Le passage d'ordres de transaction sur les marchés financiers est largement automatisé ☑ Le nombre de transactions vérifiées a largement augmenté | <ul style="list-style-type: none"> ☒ La Blockchain est déployée sur un nombre limité de processus |

En 2023, grâce à l'adoption croissante de technologies avancées comme l'automatisation robotisée des processus (en anglais *robotic process automation* ou *RPA*), la transmission automatisée d'information avec des tiers, la reconnaissance optique des caractères ou l'apprentissage automatique, de nombreuses tâches sont automatisées dans les domaines du traitement des opérations et de la comptabilité. A titre d'illustration, on peut citer l'automatisation des activités liées à l'expérience client comme la clôture de comptes, l'envoi de notifications, le blocage de comptes, la fourniture de codes de sécurité, les paiements anticipés, les appels de fonds ou la gestion des transferts de clients. Des plateformes d'échanges se sont mises en place avec des tiers, comme par exemple, l'administration fiscale sur les actes d'huissiers. Cela permet l'intégration directe des informations dans les outils des établissements et supprime les tâches liées à la réception et à l'intégration des informations qui étaient précédemment envoyées par fax. Dans les activités comptables, on peut lister la récupération et le rapprochement des factures, l'archivage et le partage des pièces, les contrôles sur pièces, ou la vérification des enregistrements comptables. L'Open Banking, institué par la directive européenne DSP2, permet par ailleurs la collecte et l'automatisation des transactions bancaires.

L'identification et l'évaluation des risques (de crédit, de marché ou opérationnels) se font aujourd'hui grâce à des outils de *scoring* apprenants. Ces outils ont considérablement évolué depuis 2018 sous l'effet de 3 évolutions concomitantes :

- **L'Open Banking** : Les banques peuvent désormais accéder à des données plus complètes sur les clients, ce qui permet d'améliorer la précision des scores de crédit.
- **L'Open Data** : Les banques peuvent désormais utiliser une variété de sources de données pour évaluer le risque de crédit, ce qui permet d'améliorer la précision des scores de crédit.

- **Les techniques de machine learning** : Les banques utilisent désormais des techniques d'apprentissage automatique pour améliorer la précision de leurs scores de crédit.

Comme le rappelle **Sandie Machlis**, Responsable Projets RH, Développement RH des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne chez BPCE : « *En 2018, on parlait de l'automatisation des process et du développement de modèles de scoring plus évolués. Aujourd'hui, tout cela fait partie de la réalité.* »

Le passage d'ordres de transaction sur les marchés financiers est aujourd'hui largement automatisé. **L'automatisation des salles de marché ne cesse de se développer depuis les années 80.** Si l'IA est utilisée depuis les années 2010 dans ces métiers, elle a évolué depuis 2018, grâce à l'évolution continue des technologies et le traitement accéléré et automatisé d'un volume de données toujours croissant.

Le **nombre de transactions vérifiées** a largement augmenté grâce à la numérisation croissante des transactions. Ainsi en 2022, dans la zone Euro, les paiements par carte représentaient 47% de toutes les transactions, tandis que les virements créditeurs représentaient 23% et les prélèvements automatiques 22%⁵⁷. La vérification automatisée des transactions bancaires inclut, par exemple, la vérification des détails du compte, tels que le code de tri et le numéro de compte, en utilisant une série d'algorithmes différents qui déterminent s'il est possible qu'un compte existe avec cette combinaison de numéros. Une autre illustration est l'API de vérification de compte bancaire de DIRO, qui peut instantanément vérifier les données bancaires et supprimer les risques d'usurpation d'identité dans 44 000 banques dans 195 pays. Cette API aide par ailleurs à éliminer les faux et les documents falsifiés. Elle facilite la conformité avec les réglementations KYC et AML⁵⁸. Si la technologie blockchain reste encore peu utilisée en 2023, les évolutions technologiques ont permis l'automatisation de certains process de contrôle des opérations bancaires.

Ces évolutions impactent fortement les métiers d'appui aux forces de vente, du traitement bancaire, du risque, du contrôle/conformité et des activités de marché.

⁵⁷ Payments statistics: 2020 - European Central Bank.

⁵⁸ How Does Bank Data Validation Work? | GoCardless.

3) Le recueil d'informations et leur interprétation sont facilités par l'IA

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|---|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'IA facilite le suivi de l'évolution des marchés et des indices de référence ✓ L'IA facilite la synchronisation des données entre le back-office et le front-office ✓ Les tableaux de bord et les analyses associées sont facilités par l'IA | |

Dans le secteur financier, et plus particulièrement dans le secteur bancaire, l'Intelligence Artificielle (IA) joue un rôle de plus en plus important. Le suivi des indices de référence des marchés et des données macro/micro économiques est désormais réalisé par des logiciels d'IA capables de scanner des milliers de documents disponibles sur Internet ou dans des bases de données. Ces logiciels sont conçus pour identifier les tendances et anticiper les évolutions du marché.

L'IA facilite également la synchronisation des données entre le back-office et le front-office, ainsi que la collecte d'informations pertinentes provenant d'analystes financiers et d'économistes. Ces informations sont essentielles pour prendre des décisions d'achat ou de vente. Cette synchronisation et cette collecte d'informations sont rendues possibles grâce à l'amélioration des logiciels de remontée d'information et à l'automatisation des opérations d'achat et de vente. En ce qui concerne la collecte de données budgétaires et d'informations nécessaires aux études (données comptables, budget, PNB, etc.), l'IA joue également un rôle crucial. Après la collecte de ces données, l'IA aide à interpréter les données recueillies de manière plus efficace.

Enfin, l'IA est également utilisée pour la conception des tableaux de bord, la rédaction des synthèses et des commentaires sur l'activité, l'analyse des écarts des résultats par rapport aux budgets et aux objectifs, et l'élaboration de prévisions de fin d'année. Toutes ces tâches, autrefois réalisées manuellement, sont désormais accomplies de manière plus efficaces grâce à l'arrivée à maturité des de la datavisualisation, de l'IA générative et du Deep Learning. Celle-ci est progressivement intégrée dans les différents outils informatiques (ERP, CRM, SIRH, ...). Cela libère du temps pour l'analyse et la prise de décision.

Ces évolutions impactent fortement métiers du conseil en opérations et produits financiers, des activités de marché, de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale, de la comptabilité/ finance, du marketing/communication, de la donnée/data, du projet/ accompagnement du changement.

B) Les activités en forte transformation et leurs impacts sur les métiers-repères

1) Les activités de la vente et de la Relation Client continuent leur transformation

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La personnalisation des parcours client est portée par la data <input checked="" type="checkbox"/> La relation client est cross-canal et « sans coutures » <input checked="" type="checkbox"/> Les conseillers sont sollicités sur le conseil et l'accompagnement client | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Il n'existe pas un, mais des modèles d'agence adaptés selon les réalités locales et les établissements <input checked="" type="checkbox"/> La question de la durabilité commence à être intégrée au dialogue de vente |

La révolution digitale des métiers de la vente, de la relation client et du marketing initiée depuis plusieurs années s'accélère sous l'effet de l'évolution technologique et de la digitalisation croissante des parcours clients. À partir du premier confinement de mars 2020, les Français ont pris l'habitude de gérer leurs comptes et d'effectuer des opérations depuis le site internet ou plus fréquemment encore depuis l'application mobile de leur banque. En 2021, 50 % des consommateurs déclaraient interagir avec leur banque via une application mobile ou un site Internet au moins une fois par semaine, contre 32 % deux ans auparavant⁵⁹. Cette accélération soudaine de l'adoption du digital dote les établissements d'une meilleure connaissance client. Les outils CRM (Customer Relationship Management) et d'automatisation marketing ne cessent de gagner en capacité de calcul et d'analyse. Les modèles prédictifs sont de plus en plus évolués et permettent de toujours mieux cibler les actions marketing pour pousser le bon message au bon client au bon moment par le bon canal.

Les interactions clients/conseillers sont devenues plus rares. Les conseillers n'interviennent quasiment plus sur des actes simples comme la banque au quotidien ou les crédits consommation. Ils sont aujourd'hui sollicités pour des demandes de conseils et d'expertises (achats immobilier, rénovation, leasing, travaux...) ou lorsque les clients rencontrent des difficultés sur les autres canaux. Les clients sont plus impatients. Les actes d'incivilités se sont développés.

« Nous avons besoin des agences : pour les particuliers, c'est un sujet de "réassurance" encore très précieux, c'est d'ailleurs par là que l'on conquiert encore le plus de clients, et

⁵⁹ Etude Accenture clients des banques 2021.

pour les professionnels, commerçants et artisans, les contacts avec un chargé d'affaires sont très fréquents, donc la proximité est obligatoire », résume **Nicolas Draux**, directeur Retail de BNP Paribas⁶⁰

En 2023, il n'existe pas un, mais des modèles d'agence adaptés selon les réalités locales. En 2017/2018, l'ensemble des acteurs bancaires imaginaient et testaient de nouveaux modèles d'agence. Beaucoup prédisaient le développement de grandes agences organisées autour d'espaces plus ouverts avec des zones de confidentialité adaptées aux différents moments de vie client. En parallèle, de nombreuses expérimentations étaient menées pour s'adapter à la baisse de la fréquentation des agences : modification des horaires d'ouverture pour mieux s'adapter aux attentes clients (ouverture en soirée, le samedi, ...), ouverture des agences uniquement sur rendez-vous, développement d'agences de services (Agence avec point Visio permettant d'échanger avec un conseiller), accueil des collaborateurs du siège en télétravail, développement d'agences mobiles dans les territoires ruraux, accueil partagé, agences tiers-lieux/coworking... Au bilan, le réseau bancaire conserve un maillage local important. Les modèles d'agence sont adaptés en fonction des réalités locales et de la stratégie des établissements bancaires concernés.

Avec la crise climatique et l'évolution réglementaire, la dimension de durabilité commence à être intégrée au dialogue de vente. Les conseillers doivent avoir la capacité de répondre à de nouvelles questions posées par leurs clients comme « Où en êtes-vous sur votre trajectoire carbone ? Quel est l'impact environnemental de tel ou tel placement ? ». Depuis août 2022, le conseiller financier doit tenir compte des souhaits en matière d'investissement durable de son client, que l'on appelle « préférences de durabilité », dans le cadre de sa mission de conseil. La capacité à accompagner les entreprises de plus de 250 collaborateurs sur ces enjeux vient enrichir la mission de conseil des Conseillers Entreprise.

Ces évolutions impactent fortement les métiers du client : métiers du client particulier, du client professionnel, du client entreprise, du conseil en patrimoine/ banque privée, métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale, des activités de marché, métiers du conseil en opérations et produits financiers, métiers d'appui aux forces de vente

⁶⁰ Les agences bancaires, un peu plus rares mais toujours indispensables, Le Monde, 5 juin 2023

2) Les activités liées à la communication et au marketing sont fortement impactées par l'IA et la durabilité

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les approches marketing sont plus automatisées et personnalisées ✓ La maîtrise des réseaux sociaux est incontournable ✓ Les activités de testing et d'adaptation produit sont au cœur de la conception produit/service | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Les enjeux climatiques et éthiques sont incontournables ✗ La production de contenu s'est transformée en moins d'1 an ✗ La coordination d'un écosystème de partenaires performant est stratégique |

Le déploiement des plateformes de marketing automation dans le secteur bancaire en France a connu une accélération significative. Les banques de détail françaises ont largement adopté les canaux digitaux pour gérer leurs opérations bancaires au quotidien. Elles ont réinventé leurs approches marketing, en les rendant plus immédiates, plus contextualisées et plus personnalisées. En conséquence, les **activités d'analyses de données marketing et d'optimisation des indicateurs de performance client** se sont enrichies.

Hier, considérés comme un canal secondaire, **les réseaux sociaux sont devenus un élément central des stratégies marketing et communication**. Ils sont intégrés à l'ensemble des activités historiques des fonctions marketing et communication : acquisition client, positionnement de marque et notoriété, fidélisation, développement des ventes. Les usages évoluent rapidement et obligent les fonctions marketing et communication à s'adapter constamment (Choix des réseaux, messages, formats...). Dans ce domaine aussi les analyses et l'interprétation des données sont devenues des activités clés. L'impact croissant des influenceurs conduit certaines Banques à internaliser la gestion de la relation avec eux.

Le déploiement de l'agile à l'échelle et des techniques de Design Thinking conduit les équipes marketing et IT à concevoir différemment les produits et services. Les offres et les fonctionnalités sont plus rapidement testées auprès des clients puis adaptées en fonction des retours. **Les activités liées à l'écoute de la Voix du client et à la prise en compte des feedbacks se sont considérablement développées.**

La crise climatique mondiale, couplée à l'impact croissant des réseaux sociaux, conduit les banques à redoubler de vigilance dans leurs actions de communication. Les institutions financières sont de plus en plus conscientes du fait que leurs actions et leurs messages sont scrutés de près par un public de plus en plus informé et engagé. **Elles doivent communiquer de manière transparente sur leurs efforts en matière de durabilité,** sans tomber dans le piège du greenwashing. Les activités de veille des réseaux sociaux se sont développées. **La gestion de crise s'est professionnalisée pour réagir efficacement** en cas de risque pour la réputation de l'établissement. L'évolution du cadre réglementaire sur la

durabilité conduit les équipes marketing et commerciales à se poser **systématiquement la question de la durabilité lors de la conception d'une nouvelle offre.**

En 2023, l'arrivée de l'IA a radicalement transformé la production de contenu. Le temps de production est considérablement réduit que ce soit dans la rédaction des contenus, la relecture et l'optimisation du contenu pour les moteurs de recherche, le retraitement des visuels ou la création de vidéos. **Les activités de production sont peu à peu remplacées par des activités de supervision de l'IA** afin de vérifier la qualité des productions, en accord avec la stratégie de marque.

La rapidité des transformations dans le domaine marketing et communication conduit les banques à se doter d'un écosystème de partenaires de plus en plus spécialisés. Les activités de veille, sélection et coordination de cet écosystème se sont nettement renforcées depuis 2018.

Ces évolutions impactent fortement métiers du marketing/communication, de la donnée/data, de la sécurité de la donnée, de l'informatique et du projet/ accompagnement du changement.

3) Les activités du middle Office se sont élargies et sont devenues plus complexes

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|--|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ Les opérations complexes se développent et nécessitent plus de collaboratif ☑ Les activités liées aux opérations courantes sont remplacées par des contacts client ☑ Certaines activités back-office continuent d'être externalisées | |

Sur l'ensemble des marchés, la digitalisation des dossiers conduit à l'automatisation du 1^{er} niveau de réponse. Les collaborateurs **contrôlent la décision prise par la machine.** Ils interviennent sur les **actes rejetés par la machine** car hors normes ou complexes. Cela a créé un nouveau type d'activité qui consiste à analyser les rejets et à éduquer la machine pour les automatiser au fur et à mesure. Sur les **demandes complexes**, les flux sont mieux routés et permettent la mise en place de postes plus spécialisés. Les activités des opérations sont plus collaboratives. Des communautés d'experts se sont structurées afin de faciliter l'entraide et d'apporter le bon niveau d'expertise sur les différents sujets.

« *Les activités de back-office sont fortement recentrées sur des fonctions de « Middle-Office », en appui des métiers commerciaux, pour assurer une qualité de service irréprochable, renforcer l'excellence du conseil délivré et répondre à l'attente d'expertise et d'immédiateté des clients* » souligne **Thierry Menou**, Responsable RH chez SG. La disparition des activités de traitement repositionne les métiers des opérations sur **des tâches à fortes expertises**, cruciales pour la fluidité de la relation client. Ces derniers sont d'ailleurs en quête de **support et d'assistance** en cas de difficultés dans les démarches, qu'ils réalisent la plupart du temps en autonomie. Le traitement automatisé des dossiers préqualifie et oriente les demandes clients vers la bonne compétence avec le bon niveau de priorité de traitement. **Les métiers d'appui aux forces de vente** interviennent en soutien technique aux conseillers du réseau. Les **entretiens tripartites** (Client – Conseiller – Expert Service Bancaire) sont largement utilisés pour apporter l'expertise attendue auprès des clients (ex : assurances, crédits immobiliers, succession, séparation etc.).

En parallèle, les établissements externalisent les activités Back-Office à faible valeur ajoutée pour se focaliser sur le cœur de métier. Par exemple, sur un back office de gestion de dossiers de crédit de financements, la banque met plus de moyens internes sur l'octroi de crédit qui est son cœur de métier, et externalise la saisie et la validation des informations concernant le client. Les activités de paiement sont repensées, notamment depuis l'entrée en vigueur de la DSP2, l'ouverture du marché des paiements à de nouveaux acteurs et la digitalisation croissante des flux. Les **activités chèques** sont externalisées par ceux qui détenaient encore ces activités. En réponse à l'évolution du cadre réglementaire, les **activités de contrôle et de conformité** deviennent plus complexes. Le volume de fraude ne cesse d'augmenter. Auparavant monocanal, la fraude est devenue multicanale et s'est professionnalisée obligeant les équipes monétiques à s'adapter. Le rôle de l'IT est devenu central car il permet d'alerter sur les fonctionnements atypiques.

Les emplois-type de responsable de back-office et de responsable/gestionnaire de middle office se sont également transformés en profondeur. Les activités de coordination et de partage des expertises se sont renforcées comme celles de pilotage de processus de traitement automatisés.

Ces évolutions impactent fortement métiers d'appui aux forces de vente et du traitement bancaire

4) Les activités de management se sont profondément transformées

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le rôle du manager a évolué vers celui du « manager coach » ✓ Le management à distance a transformé les activités de supervision et les rituels managériaux ✓ La gestion de carrière et le développement des compétences s'appuie sur des approches plus personnalisées, basées sur l'IA | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Les managers jouent un rôle plus important dans la prévention des risques psychosociaux ✗ Les managers sont garants des rythmes et de l'organisation du travail de leurs équipes ✗ La Blockchain n'intervient pas dans le contrôle des tâches effectuées |

Le rôle du manager se transforme depuis plusieurs années. En réponse aux évolutions des attentes des collaborateurs, nous sommes progressivement passés d'un « manager chef » à un « manager-coach ». Ce dernier se distingue par une approche centrée sur le développement et l'autonomie des collaborateurs. Contrairement au manager traditionnel, qui se concentre sur l'organisation du travail, l'atteinte des objectifs et le contrôle de l'avancement, le **manager coach** va au-delà de ces aspects. Il **responsabilise ses collaborateurs, optimise la performance, crée un climat de travail respectueux et motivant, et vise l'implication de chacun**. En somme, c'est un mentor qui guide et conseille, tout en permettant à ses collaborateurs de s'exprimer librement, de partager des aspects personnels et de travailler de manière autonome. Cette évolution reflète **un changement significatif dans la culture managériale, où la confiance et l'accompagnement personnalisé deviennent des éléments essentiels** pour une gestion d'équipe efficace et épanouissante.

La crise du COVID a obligé les managers à accepter le télétravail alors qu'ils y étaient pour la plupart réticents. Ils n'ont pas eu d'autre choix que de s'adapter pour garantir la continuité des activités. Cela les a conduits à revoir leurs activités de contrôle et de supervision pour aller vers un nouveau « contrat de confiance » manager/managé. Ce nouveau « contrat de confiance » entre le manager et le managé se matérialise sous deux formes :

- **La confiance orientée tâche**, où le manager fait confiance à l'expertise (ce que sait faire le collaborateur) et à la fiabilité (si le collaborateur tient ses engagements) de son collaborateur. Cette confiance était déjà valorisée avant le COVID et l'est toujours aujourd'hui.
- **La confiance interpersonnelle**, qui repose sur la capacité à s'exprimer librement auprès de son manager afin que le manager puisse faire preuve d'empathie et de bienveillance. Ce type de confiance s'est fortement développé pendant la crise COVID, avec une augmentation de l'empathie des managers et une plus grande proximité entre managers et collaborateurs.

Par ailleurs, le travail à distance a incité de nombreux managers à **repenser leurs pratiques managériales**. Ils ont majoritairement instauré des moments d'échange collectifs et individuels, établissant de nouvelles cadences de travail en équipe. Grâce à la visioconférence et aux outils de communication asynchrones, ils ont pu **réinventer leur façon de communiquer avec leurs équipes**. Certains ont même saisi l'occasion de cocréer ces nouveaux rituels avec leurs collaborateurs, explorant ensemble des méthodes de travail innovantes.

La pandémie de COVID-19 a propulsé les managers au premier plan de la lutte contre les risques psychosociaux. Aujourd'hui plus que jamais, ils doivent être vigilants et capables de détecter les signaux de mal-être ou de démobilitation, même lorsque leurs collaborateurs sont à distance. Le développement des nouveaux canaux de communication crée un nouveau type de charge mentale qu'il convient d'accompagner. Si les établissements ont tous mis en place des actions pour accompagner le droit à la déconnexion et prévenir l'apparition des burn-out, le manager est aujourd'hui en 1^{ère} ligne pour détecter, alerter et accompagner ses équipes.

La mise en place du télétravail à grande échelle, couplé à des organisations de plus en plus adaptées aux particularités locales, renforce le rôle des managers dans la **gestion des rythmes de travail**. Les accords télétravail fixent le cadre. Les managers doivent l'animer, le rythmer au quotidien et en rappeler les règles. Par exemple, pour maintenir un collectif, la journée « pivot », journée durant laquelle tous les membres d'une équipe se retrouvent sur site, s'est imposée comme une bonne pratique. Le récent revirement des entreprises de la TECH américaines sur le « full remote » ne semble pas annoncer la fin du télétravail mais une utilisation plus encadrée. Les entreprises qui mettent fin au télétravail, comme Groupama Immobilier, restent minoritaires. Les difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs rendent le retour arrière peu pertinent d'autant que plusieurs études démontrent que le travail hybride génère des gains de productivité sur des rythmes de 1 à 2 jours par semaine en distanciel. Les entreprises cherchent donc à trouver le modèle le mieux adapté à leur réalité. « C'est notamment le cas de Publicis, qui vient d'acter un retour au bureau au moins trois jours par semaine, dont le lundi, et l'impossibilité de télétravailler deux jours consécutifs. »⁶¹

La Blockchain ne s'est finalement pas développée dans le contrôle des tâches effectuées. Les logiciels de dispatch et de pilotage des tâches se sont professionnalisés. Ils sont aujourd'hui utilisés dans de nombreux métiers sans s'appuyer, pour le moment, sur la blockchain. La généralisation d'Organisation Autonome Décentralisée (OAD) initialement annoncée pour 2025 se fera plus tardivement, probablement à horizon 2030.

L E X I Q U E

Organisation Autonome Décentralisée (OAD) :
plateformes de gestion de projet avec des actions définies à l'avance, récompensant de façon équitable chaque salarié en fonction du nombre d'actions accomplies.

Enfin, la **gestion de carrière et le développement des compétences s'appuie sur des approches plus personnalisées, basées sur l'IA**. Les collaborateurs sont invités à créer

⁶¹ Télétravail : La France va-t-elle suivre le mouvement américain de retour au bureau ? – Helloworkplace 27 octobre 2023

Leurs profils de compétences sur des marketplace internes qui les guident vers les emplois et les postes les plus adaptés à leur profil. Ces logiciels fluidifient le marché interne de l'emploi en le rendant plus transparent. Les contenus de formation sont de plus en plus adaptés aux besoins de l'apprenant : les logiciels de learning s'adaptent en fonction des acquis réels. Enfin, les dispositifs incluent des mécanismes d'ancrage digitaux qui améliorent l'efficacité des dispositifs de formation.

La transformation de ces activités touche donc l'ensemble des managers, à savoir les métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale, et les emplois-types de responsable de middle office, responsable des risques, responsable de back-office, responsable technique/ de production, responsable de domaines/cloud, responsable des achats, responsable de marché, responsable de domaine ressources humaines, responsable de l'expérience client, responsable comptabilité/finances, responsable immobilier de l'entreprise, responsable de la qualité des données, responsable de la donnée, directeur de projet/ de la transformation, etc.

C) Les activités dont la transformation était annoncée comme modérée ont connu des transformations importantes

1) La stratégie devient plus agile et holistique

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|---|---|
| <p><input checked="" type="checkbox"/> L'IA est de plus en plus utilisée comme aide à la décision</p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> La planification stratégique doit s'adapter à l'incertitude et à un environnement plus mouvant</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Les enjeux sociaux et environnementaux font partie de la stratégie</p> |

Comme prévu, les activités de définition et de mise en place de la stratégie restent très présentes au sein des entreprises. Elles ont cependant plus évolué que prévu :

- L'IA est de plus en plus utilisée comme aide à la décision. Les analyses de marché et les benchmarks sont facilités par l'IA générative. Les algorithmes prédictifs se sont perfectionnés. Ils permettent de créer, plus rapidement des scénarii d'évolution des ventes, de la production ou des ressources humaines, qu'avec les méthodes traditionnelles. Les solutions facilitent la prise de décision en permettant de mieux anticiper les impacts des différentes stratégies dans les différents domaines.

- La crise COVID a remis en question les approches traditionnelles de la planification stratégique. Les entreprises revoient de plus en plus fréquemment leurs stratégies pour s'adapter à un environnement d'affaires en constante évolution. L'approche par « scénario » devient la norme.
- L'approche stratégique devient plus holistique. Elle intègre plus fortement les enjeux sociaux et environnementaux. Ces derniers conduisent à des choix stratégiques qui impactent plus directement le business comme le retrait de certaines activités ou le lancement de nouvelles.
- Certains risques sont désormais intégrés systématiquement dans les plans stratégiques comme les risques sanitaires, les risques liés aux catastrophes naturelles et aux aléas climatiques, les risques liés à l'atteint des limites planétaires et les risques d'approvisionnement.

Ces évolutions impactent fortement les métiers du projet/accompagnement du changement, les métiers du risque, et les métiers de l'organisation/qualité/RSE/achat.

2) Les activités IT continuent de se transformer

| Ce qui s'est déroulé comme prévu | Ce qui s'est déroulé différemment |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ☑ Les méthodes agiles se sont généralisées ☑ Les technologies ont continué d'évoluer | <ul style="list-style-type: none"> ☒ L'IA a transformé les activités IT plus rapidement que prévu |

Comme anticipé, les **méthodes agiles** sont mises en place dans l'ensemble des DSI et des fonctions produits/innovations. L'agile à l'échelle est déployé dans les domaines IT pertinents. L'automatisation des opérations et du développement des systèmes informatiques, l'analyse et la mise en place des améliorations techniques nécessaires, le développement du **cloud**, l'**interconnexion** des systèmes (API), la professionnalisation de la **cybersécurité**, ou encore la recherche de solutions informatiques adaptées aux différents produits financiers se sont **poursuivis**.

L'IA a déjà transformé les activités IT en réalisant les tâches simples, en automatisant les tâches répétitives, en réconciliant des données de format différents et en analysant des données complexes en temps réel :

- **Développement** : L'IA et l'apprentissage automatique offre des capacités d'analyse de données avancées et permettent déjà d'automatiser certains processus complexes. L'IA générative permet de générer du code simple, de traduire un code informatique d'un langage en un autre ou d'optimiser la qualité du code produit, faisant gagner un temps précieux aux équipes de développement.
- **Testing** : L'automatisation des tests est devenue une priorité, avec l'adoption croissante d'outils de test automatisés. Les équipes QA s'appuient de plus en plus sur l'IA générative pour générer leurs tests.
- **Gouvernance** : L'IA pose de nouveaux défis de gouvernance IT et crée de nouvelles tâches liées à la gouvernance de la donnée et à l'éthique.

L E X I Q U E

Méthodes agiles : Méthode de développement centrée sur le client et son usage du produit/service. Cette méthode accélère les cycles de développement en adaptant les procédés de création au fil de l'évolution du projet et en favorisant le « Test & Learn ».

Agile à l'échelle : Application des principes de l'agilité au-delà des équipes de développement IT. Cela implique de coordonner des collaborateurs issus de plusieurs services travaillant sur un même produit ou service.

QA : Quality Assurance, ou Assurance Qualité en français est un rôle dans le domaine de l'informatique qui consiste à garantir le produit/service est livré au niveau de qualité visé.

Ces évolutions impactent fortement les métiers de l'informatique, de la donnée/data, de la sécurité des données/intelligence artificielle et du projet/accompagnement du changement.

3) Les activités logistiques sont moins nombreuses

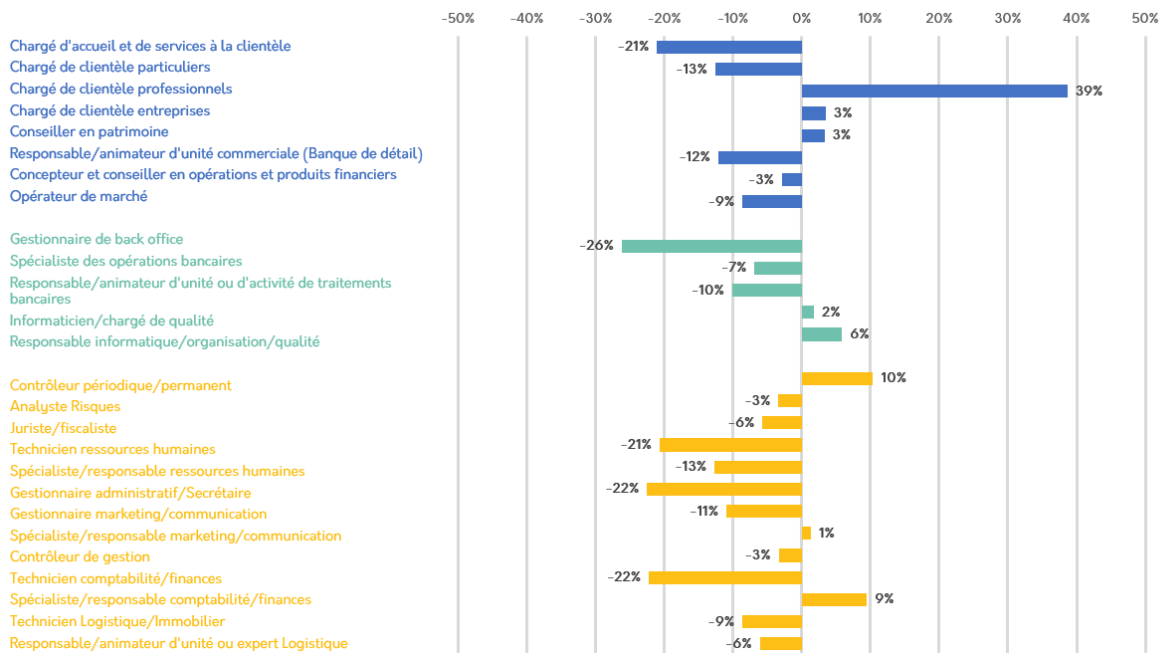
Les tâches concernant la logistique opérationnelle sont aujourd'hui déléguées à des prestataires externes spécialisés. Les établissements conservent un rôle de pilotage et d'optimisation des contrats.

La gestion de l'implantation et de la mise en service de matériels et de postes de travail, la diffusion des technologies nouvelles, la détection de dysfonctionnements sur le terrain, le contrôle de la bonne exécution des travaux et de la bonne application des normes sécuritaires restent des activités nécessaires.

Ces évolutions impactent les métiers des services généraux/immobilier.

D) Analyses quantitatives des évolutions métier

EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR MÉTIER ENTRE 2018 ET 2021



Analyse basée sur l'ancienne nomenclature métier définie par la Convention Collective de la Banque

L'analyse de la variation des effectifs par métier entre 2018 et 2021 confirme les évolutions des métiers décrites précédemment. Si l'on reprend les éléments les plus marquants, on peut noter, sans surprise, une baisse notable des effectifs de chargés d'accueil et de services à la clientèle de 21.05% (-2200 personnes) et des techniciens comptabilité/finances (22.22%).

A contrario les chargés de clientèle professionnels ont augmenté de 38.63% (3280 personnes), les chargés de clientèle entreprises et les conseillers en patrimoine de 3%, soulignant la volonté de recentrage des établissements sur des segments porteurs de valeur ajoutée. De la même manière, le responsable informatique/organisation/qualité a vu une augmentation notable de 1140 effectifs, illustrant l'importance croissante de l'informatique et de la qualité dans le secteur.

Cette analyse chiffrée complète la première analyse faite en 2018 et corrobore de façon quantitative les tendances décrites qualitativement plus haut dans ce document : les évolutions des métiers se retrouvent dans l'allocation des ressources faites par les établissements pour répondre aux évolutions technologiques, aux priorités commerciales, et aux exigences réglementaires du secteur.

Il reste à noter que les chiffres travaillés datent de 2021 et qu'il serait intéressant de pouvoir effectuer une comparaison avec les projections d'effectifs 2024 afin de confirmer les tendances détaillées dans ce rapport.



Comme anticipé en 2017, des évolutions du contenu des métiers de la banque, présentées dans la partie précédente, découle une évolution des compétences mobilisables par ces métiers : certaines sont d'ores et déjà moins mobilisées par les collaborateurs, d'autres sont plus sollicitées, d'autres encore sont apparues. De plus, on observe que certaines compétences, d'ordre cognitives⁶², prennent une importance toute particulière et sont nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers de la banque.

Avant toute chose, il est utile ici de s'accorder sur la définition de ce qu'est une compétence. La définition la plus répandue, que nous adopterons pour cette étude, décrit la compétence comme une capacité reconnue par ses pairs, qui peut prendre trois formes : le savoir (la connaissance), le savoir-faire (la technique) et le savoir-être (la posture)⁶³. Cette dernière catégorie a pris une importance considérable ces dernières années et la tendance devrait se poursuivre. Les compétences comportementales permettent en effet, aux individus qui les ont développées, de pouvoir plus facilement s'adapter à un changement d'environnement de travail. A l'inverse, les compétences techniques, bien que nécessaires, sont souvent spécifiques à un emploi précis. Il est donc primordial que les formations, quels que soient leurs niveaux, permettent aux collaborateurs d'acquérir un socle de compétences comportementales transverses. Ces compétences préserveront leur employabilité si le métier qu'ils occupent venait à disparaître dans de futures transformations de l'entreprise.

Nous nous proposons dans cette partie de commencer par étudier quelles sont les compétences cognitives transverses à tous les métiers et cruciales dans le fonctionnement de la banque de 2025. Nous nous intéresserons, par la suite, aux compétences spécifiques métiers, en détaillant les évolutions attendues.

⁶² Qui sont liées au processus d'acquisition de connaissances

⁶³ Définition de R. Brien (1997) : « un ensemble de savoirs et de savoir-faire, généraux et particuliers, utilisés lors de la planification et de l'exécution d'une tâche donnée »

1) Les Soft Skills nécessaires à tous les métiers

« Les soft skills sont des compétences d'interaction et de réflexion qui permettent à un individu d'agir avec un résultat positif, dans un contexte donné, face à des situations inattendues. En somme, les soft skills désignent la capacité de l'individu à déployer des actions et des comportements face à des circonstances qu'il rencontre pour la première fois » rappelle Michel Barabel,

Le socle de Soft Skills nécessaire pour s'adapter aux évolutions en cours continue de s'élargir et de se renforcer. Comme anticipé dans l'étude prospective de 2017/2018, les évolutions en cours nécessitent de développer les compétences de nature sociale et cognitive, dans l'ensemble des métiers.

- ✓ Dès 2017, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) analysait : « **la diffusion des nouvelles technologies a également contribué à une profonde évolution des métiers, marquée notamment par une complexification généralisée et un essor des compétences analytiques et relationnelles.** »⁶⁴
- ✓ Cette analyse était reprise par le Forum Economique Mondial (WEF), notamment au travers de ses rapports « The Future of Jobs »⁶⁵ publiés en 2016, 2018 et 2020.

L E X I Q U E

Soft Skills : Aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail ou encore l'agilité digitale.

L'étude « les Soft Skills et le travail du futur dans la banque » menée en 2021, montre à quel point la crise COVID a rappelé le caractère incontournable de ces compétences pour s'adapter aux modes de travail hybrides, et à un environnement devenu plus mouvant et incertain. Comme s'exclamait l'un des dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude, « **les gens ont vraiment compris ce que les Soft Skills signifient grâce à la crise sanitaire !** »⁶⁶

Avant la crise COVID, les Soft Skills faisaient partie des critères de recrutement et d'évaluation, mais au-delà du discours, ces dernières constituaient une priorité relative en comparaison avec des compétences de nature plus techniques. La crise a profondément changé cette représentation, particulièrement au travers de la nécessité de s'adapter à une digitalisation accélérée des processus, à une présence toujours plus forte de l'IA et à la capacité à travailler en autonomie et sans pouvoir interagir « en présentiel » avec son manager et ses collègues.

Du statut de compétences importantes mais non vitales à l'organisation, les Soft Skills sont devenus centrales dans le fonctionnement de l'entreprise. Leur importance

⁶⁴ Conseil d'orientation pour l'emploi. Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi, janvier 2017

⁶⁵ Observatoire des métiers des télécommunications, Les compétences transversales fondamentales pour l'évolution du secteur des Télécommunications et des nouveaux métiers émergents, avril 2021

⁶⁶ Entretien réalisé par HTS Consulting entre juillet et octobre 2021

concerne non seulement la performance et la capacité à intégrer le fonctionnement de **nouveaux outils**, mais aussi et beaucoup plus largement la capacité à prendre le recul nécessaire face aux **algorithmes**, à **gérer des situations complexes**, à **s'épanouir dans un environnement changeant**, à **résister au stress** et donc à **prévenir les risques psychosociaux**.

La crise sanitaire et les nouveaux modes de travail ont renforcé, dès 2021, le caractère incontournable de 7 Soft Skills :

1. Apprentissage permanent/apprendre à apprendre
2. Capacité d'adaptation
3. Coopération/Transversalité
4. Communication et Impact
5. **Aisance digitale** (dont posture relationnelle à distance et communication via les outils digitaux)
6. **Gestion du temps et des priorités/ Organisation**
7. **Résolution de problèmes complexes**

Dès 2021, le socle de Soft Skills identifié en 2018 s'élargissait avec l'ajout de l'aisance digitale, de la gestion du temps et des priorités/ Organisation et l'évolution de la compétence résolution de problèmes en résolution de problèmes complexes.

Avec l'accélération récente de l'accès à l'IA Générative et le développement des enjeux sociaux et environnementaux, les collaborateurs doivent désormais développer, en plus du socle de compétences attendu post-COVID, la capacité à **s'appuyer sur l'IA générative** dans l'exercice de leur métier et à prendre en compte les **enjeux sociaux et environnementaux**.

Nous sommes ainsi passés d'un socle de 8 à 13 Soft Skills nécessaires pour l'ensemble des métiers :

| LES SOFT SKILLS POUR FAIRE FACE A L'EVOLUTION DES METIERS 2025 | | | |
|--|--|---|---|
| | Avant COVID (2018) | Post COVID (2021) | Vision 2024 |
| Nouvelles Soft Skills à acquérir | | | + S'appuyer sur l'IA générative dans l'exercice de son métier + Prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux |
| Soft Skills incontournables à renforcer | <ul style="list-style-type: none"> Apprentissage permanent/apprendre à apprendre Adaptation au changement / Transformation | ↑ Apprentissage permanent/apprendre à apprendre ↑ Capacité d'adaptation | ↑ Apprentissage permanent/apprendre à apprendre ↑ Capacité d'adaptation |
| | <ul style="list-style-type: none"> Travail Communautaire | ↑ Coopération/Transversalité | ↑ Coopération/Transversalité |
| | <ul style="list-style-type: none"> Communication et Impact | ↑ Communication et Impact | ↑ Communication et Impact |
| | | ↑ Aisance digitale ↑ Gestion du temps et des priorités/ Organisation | ↑ Aisance digitale • Gestion du temps et des priorités/ Organisation |
| Soft Skills historiques à maintenir | <ul style="list-style-type: none"> Orientation client Orientation résultats Résolution de problèmes | <ul style="list-style-type: none"> Orientation client Orientation résultats Capacité d'analyse ↑ Résolution de problèmes complexes Pédagogie | <ul style="list-style-type: none"> Orientation client Orientation résultats Capacité d'analyse ↑ Résolution de problèmes complexes Pédagogie |



Nouvelle compétence à développer en 2024/2025



Compétence à renforcer

S'APPUYER SUR L'IA GENERATIVE DANS SON METIER

On réduit malheureusement encore trop souvent la « capacité à s'appuyer sur l'IA générative dans son métier » à la capacité à écrire des « prompts » pertinents. Cette compétence est dans les faits bien plus large car elle s'appuie sur 4 dimensions :

- Travailler avec l'IA générative nécessite d'avoir la **capacité à identifier les problèmes, à formuler des hypothèses et à interroger l'IA pour tester et valider ces hypothèses.**
- L'IA générative est un domaine en constante évolution. Cela nécessite une volonté d'apprendre et de rester à jour avec les dernières recherches et technologies. Travailler avec l'IA générative nécessite ainsi de la **curiosité intellectuelle.**
- Il est, par ailleurs, essentiel de **pouvoir évaluer de manière critique les modèles génératifs, de comprendre leurs limites** et de savoir quand et comment les utiliser de manière appropriée. Sans cela, on risque d'obtenir des résultats erronés.
- Compte tenu des **implications éthiques** potentielles de l'IA générative comme le risque de manipulation, de fausses informations, le manque de confidentialité des données, le respect des droits d'auteur... une **solide compréhension des questions**

L E X I Q U E

Prompt : Dans le contexte de l'intelligence artificielle, un prompt est une instruction ou une entrée de données qui guide la réponse d'un modèle. Par exemple, dans une conversation avec une IA, chaque question ou déclaration de l'utilisateur peut être considérée comme un prompt pour l'IA.

éthiques et une volonté de les aborder sont essentielles pour travailler avec cette technologie.

Ces compétences sont nécessaires car l'IA générative est un outil puissant qui, lorsqu'il est utilisé correctement, peut décharger les collaborateurs de tâches à faible valeur ajoutée et conduire à des innovations majeures. Cependant, sans ces compétences, il y a un risque d'utilisation abusive ou de mauvaise interprétation des résultats générés par l'IA.

PRENDRE EN COMPTE LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

La prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux, couplée à la mise en œuvre de la CSRD, place les « green skills » ou compétences environnementales et sociales au cœur des plans de formation des établissements. L'enjeu est que chaque collaborateur puisse prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans son métier. Comme le résume Pierre-Alix Binet : « *Pour être au rendez-vous de la CSRD, nous avons besoin que l'ensemble des métiers soit formé à la durabilité (taxonomie et finance durable). Les gens doivent avoir le sens, le pourquoi, ... Ce n'est pas un acte militant que de se former à la durabilité. Il y a un cadre réglementaire à maîtriser qui est très contraignant.* »

Cette compétence s'appuie donc sur 4 dimensions :

- **Connaissance des enjeux environnementaux** : Comprendre les défis environnementaux et sociaux actuels et futurs, tels que le changement climatique, la perte de biodiversité et la pollution.
- **Vision systémique** : Comprendre comment les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont interconnectés. Prendre en compte l'impact d'une décision sur l'ensemble des parties prenantes.
- **Réglementation durable** : Compréhension et prise en compte du cadre réglementaire lié à la durabilité dans son métier
- **Prise de décision durable** : Prendre en compte les critères environnementaux et sociaux dans ses prises de décision et agir pour limiter son impact dans son métier.

Selon le métier, certaines compétences liées à l'environnement doivent être renforcées. A titre d'illustration, on peut citer :

- **La conformité, les risques, l'audit et le juridique** doivent maîtriser un cadre réglementaire devenu plus contraignant et s'assurer de sa bonne traduction dans le fonctionnement des établissements.
- **Les fonctions finance et RSE** doivent intégrer de nouveaux reportings et améliorer la disponibilité des données publiées. Elles doivent avoir la capacité d'analyser de nouveaux indicateurs.
- **Les affaires publiques, la communication et les Ressources Humaines** doivent maîtriser le sens et l'incarner auprès des différentes parties prenantes.
- **Les équipes IT** doivent faire évoluer le système de reporting pour répondre à la CSRD et limiter l'impact de l'IT en adoptant le « Green IT »
- **Les fonctions marketing** doivent se doter d'une doctrine qui leur permette de définir ce qu'est une offre verte/responsable

- **Les fonctions commerciales doivent avoir la capacité d'intégrer la dimension durable au dialogue de vente.** Concrètement, les Conseillers doivent savoir répondre à des questions comme « Où en être vous dans votre trajectoire bas carbone ? Pourquoi continuez-vous à financer tel ou tel secteur carbo intensif ? ». Cette compétence demande plus de technicité sur le marché BtoB car de nombreuses entreprises sont concernées par la CSRD (entreprises cotées et entreprises non cotées dépassant 2 des 3 critères suivants : plus de 250 salariés, bilan supérieur à 20 millions d'euros, chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros⁶⁷).

2) Les compétences managériales continuent leur transformation

Les compétences managériales attendues avant la crise COVID restent d'actualité. Elles s'expriment désormais dans un environnement hybride, dans un monde plus incertain et digitalisé. Cela renforce le rôle du manager dans la montée en compétences des équipes, en particulier sur les Soft Skills détaillées ci-dessus.

Si les **5 compétences managériales** attendues chez les managers restent d'actualité, celles-ci se transforment et s'adaptent aux évolutions en cours :

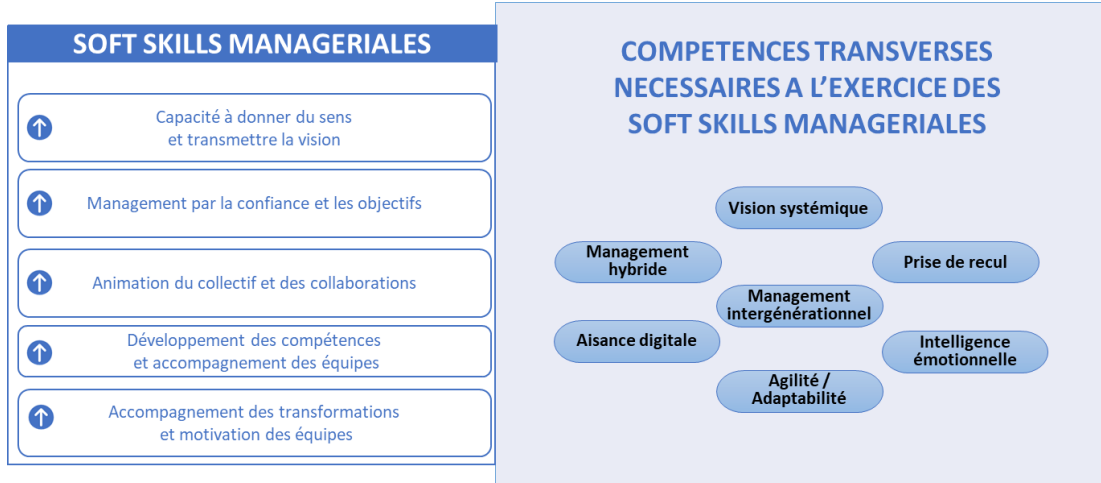
- **La capacité à donner du sens et transmettre la vision** nécessite de plus en plus de mobiliser une **vision systémique** c'est-à-dire la capacité à faire des liens et à mettre les changements en perspectives. Les managers, comme leurs équipes, sont submergés d'informations. Celles-ci leur parviennent, de manière fragmentée, dans un flux incessant. Le manager doit développer sa capacité à prendre du recul à s'approprier les évolutions en cours et les orientations choisies par l'entreprise pour les communiquer à ses équipes et les transcrire dans les priorités quotidiennes.
- **Le management par la confiance et les objectifs** est une des bases du management à distance. Les managers doivent se défaire des rapports hiérarchiques de suivi classiques et du micro-management. Leur capacité à fixer des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporellement définis) est incontournable. Ils doivent suivre la réalisation des objectifs et accompagner leurs collaborateurs en cas de difficulté. Les outils digitaux aident les managers à mieux fixer et animer les objectifs. Ils facilitent la mise en œuvre de cette compétence dans le temps.
- **L'animation du collectif et des collaborations** est désormais **hybride et multicanale**. Ceci requiert une bonne **connaissance des usages des différents canaux** et une **capacité à créer des rites et rythmes adaptés à son équipe**. La maîtrise du **management intergénérationnel** et **l'intelligence émotionnelle** permettent de créer de bonnes relations entre les membres d'un collectif pour que celui-ci puisse accomplir la mission dont il est chargé.
- **Le développement des compétences et l'accompagnement des équipes** s'est enrichi d'une **dimension digitale et IA**. Les outils de développement des compétences et des carrières se sont modernisés. Ils offrent plus de

⁶⁷ CSRD – Qui est concerné par la nouvelle directive sur le reporting ? 01/02/2023 – www.youmatter.world

personnalisation des parcours grâce à l'IA. Ces outils d'aide à la décision aident les managers à mieux cibler les besoins en formation des collaborateurs.

- **L'accompagnement des transformations et la motivation des équipes** s'adaptent au **changement continu**, aux **enjeux intergénérationnels** et au monde **hybride**. La capacité à détecter les signaux faibles et à prévenir les risques psychosociaux est devenue incontournable. Les managers doivent composer avec des changements continus dans l'ensemble des activités. Les déploiements informatiques en mode agile illustrent cette réalité : auparavant, les solutions changeaient totalement du jour au lendemain. Les collaborateurs étaient accompagnés sur plusieurs semaines. Aujourd'hui, les solutions évoluent légèrement tous les mois. Les managers doivent ainsi développer leur agilité (au sens adaptabilité) pour accompagner leurs équipes au quotidien.

En résumé et comme le souligne **Quitterie de Fonbrune** « *Notre philosophie doit être de prendre conscience que nous sommes tous adaptables. Il y a toujours un nouvel imprévu, donc l'adaptabilité devient LA compétence clé, quel que soit le métier, c'est un facteur d'efficacité comme de protection contre le stress. Nous avons tous en nous une capacité d'adaptation qu'il s'agit de développer. L'enjeu est de créer un « environnement capacitant » s'appuyant sur une implication managériale portée par le Top et le middle management* ».



3) Les compétences en déclin

Les compétences annoncées, en déclin d'ici à 2025, dans l'étude menée en 2018 sont effectivement, aujourd'hui, moins utiles. Ces compétences n'ont pas, pour autant, disparues, elles se sont transformées pour s'adapter à l'évolution des technologies, des modes de travail et à l'automatisation de certaines tâches.

- Les **compétences administratives et comptables** et les **techniques d'analyse de risque** basiques sont aujourd'hui peu utiles car prises en charge par les systèmes.

Il reste un besoin d'expertise pour traiter les cas complexes et contrôler la bonne réalisation des tâches à faible valeur ajoutée.

- La **planification des activités** a évolué grâce aux technologies, à l'IA et au Big data vers une **compétence de paramétrage et d'optimisation des systèmes de planification**.
- Les compétences de **veille** ont continué de se transformer tout comme les **compétences informationnelles**⁶⁸ en se recentrant sur la maîtrise des outils de recherche et la capacité à évaluer de manière critique l'information récoltée :

| Compétence | Compétence en déclin <i>Prise en charge par l'IA générative</i> | Compétence à renforcer |
|---|--|------------------------|
| Identifier un besoin d'information et les sources disponibles | ☑ | |
| Accéder aux informations nécessaires avec efficacité (Veille, Maîtrise des outils...) | ☑ | |
| Évaluer de façon critique l'information obtenue | | ☑ |
| Synthétiser et communiquer le résultat de ses recherches | ☑ | |

- Comme anticipé, les **techniques de management reposant sur l'autorité** ne fonctionnent plus.

4) Les compétences à renforcer

Comme anticipé, les compétences techniques liées à l'accélération de la digitalisation et du déploiement de l'IA se sont renforcées. La crise COVID a rendu « **la maîtrise des outils digitaux et collaboratifs** » incontournable. La capacité à « **interagir à distance** », « **interagir sur les réseaux sociaux et communautés en ligne** » et la « **maîtrise des risques liés à l'e-réputation** » font désormais partie du socle de compétences numériques de base.

Dans tous les métiers, les expertises se sont renforcées poussant les établissements à **structurer et valoriser leurs filières d'expertises**.

Les expertises les plus recherchées sont, sans surprises, celles liées à la **data**, à l'**IA**, à la **cybersécurité**, et à la **RSE**. Ce besoin en compétences existe tant sur dans les domaines

⁶⁸ Référentiel des compétences informationnelles de la commission Pédagogie & documentation de l'ADBU

techniques pures que sur des **expertises juridiques** ou de **maîtrise des risques** liées à ces enjeux. En parallèle, **les besoins en compétences bancaires restent forts**. La digitalisation du parcours client a repositionné l'action des conseillers sur un apport de conseil et d'expertises nécessitant une maîtrise avancée des compétences liées à leur domaine d'intervention (analyse financière, financement, ...), **connaissance des produits & services, conseil, techniques de vente, maîtrise du cadre réglementaire...**

Sur les 5 dernières années, tous les métiers ont vu émerger des **métiers d'expertise** à l'image de ce que les métiers du marketing et de la communication avaient vécu dès les années 2010. Par exemple, **dans les RH**, la compétence de **sourcing** s'est complexifiée et ne s'improvise plus. Dans les services bancaires, les expertises liées à des moments de vie comme le décès ou la séparation se sont renforcées et sont souvent maîtrisées par des métiers spécialisés.

Enfin, les **compétences liées au management de projet** restent très recherchées. Cela s'explique non seulement par le volume de projets conduits par les établissements que par le besoin de coordination créé par la multiplication des métiers spécialisés.



Dans le cadre de cette étude mise à jour par l'Observatoire des Métiers de la Banque, trois scénarios de transformation majeurs sont envisagés pour l'avenir du secteur bancaire, reflétant les divers chemins que pourraient emprunter les évolutions actuelles : **la continuité des évolutions, l'IA first (priorité à l'intelligence artificielle), et l'environnement first (priorité à l'environnement)**. Chacun de ces scénarios souligne les adaptations et les développements nécessaires pour que les établissements bancaires et leurs collaborateurs naviguent avec succès à travers les mutations du secteur.

☑ Scénario 1 : Continuité des évolutions

Dans ce scénario, **les tendances actuelles se poursuivent sans changement radical**. Les banques continuent de digitaliser leurs services, d'adopter progressivement l'intelligence artificielle pour l'automatisation et l'amélioration des services clients, tout en intégrant les critères ESG dans leurs décisions d'investissement. **La compétitivité dépend de la capacité des banques à équilibrer ces évolutions**, en mettant l'accent sur la formation continue et le développement des compétences numériques, analytiques et durables de leurs collaborateurs. Ce scénario nécessite une approche équilibrée, valorisant à la fois l'innovation technologique et la responsabilité sociale.

☑ Scénario 2 : IA first

Ce scénario met l'accent sur une adoption accélérée de l'intelligence artificielle, où les banques s'efforcent de devenir des leaders en matière d'innovation IA. Cela implique des investissements massifs dans les technologies d'IA générative pour révolutionner l'analyse de données, la personnalisation des services, et l'automatisation des processus. Les collaborateurs doivent acquérir une compréhension approfondie de l'IA, de la cybersécurité, et des implications éthiques liées à ces technologies. **La réussite dans ce scénario dépend de la capacité des banques à intégrer rapidement l'IA dans leurs opérations tout en maintenant la confiance des clients et en respectant les cadres réglementaires.**

☑ Scénario 3 : Environnement first

Dans ce scénario, la priorité est donnée aux questions environnementales et à la finance durable. Les banques se concentrent sur le développement de produits financiers verts, l'intégration des critères ESG dans toutes les décisions d'investissement, et la promotion de la durabilité au sein de leurs opérations. Cela exige des compétences spécifiques en matière d'évaluation des risques environnementaux, de conception de produits financiers durables, et de compréhension des réglementations relatives au développement durable. La réussite dans ce scénario nécessite une transformation culturelle profonde, favorisant une vision à long terme axée sur la durabilité et l'impact social.

Chacun de ces scénarios présente des défis et des opportunités uniques, requérant des stratégies adaptatives spécifiques et le développement de nouvelles compétences parmi les collaborateurs. L'avenir du secteur bancaire dépendra de sa capacité à anticiper et à naviguer à travers ces transformations, en mettant en œuvre des politiques de formation et de développement professionnel qui alignent les talents des collaborateurs sur les besoins changeants du secteur. Les banques qui embrassent ces changements, en s'adaptant proactivement aux évolutions et en investissant dans le capital humain, seront les mieux placées pour prospérer dans le paysage financier en évolution rapide de demain. En reconnaissant ces scénarios et en agissant en conséquence, le secteur bancaire peut assurer sa pertinence et sa compétitivité dans les années à venir, tout en contribuant positivement à l'économie et à la société dans son ensemble.

METIERS DU CLIENT PARTICULIER



SES COMPETENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
Savoir valoriser l'engagement RSE de l'établissement



Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
Connaître le tissu économique local
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations



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
Maîtriser les techniques de financements courants et ceux de l'immobilier



Connaître les procédures administratives et comptables
Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ☆ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ☆ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Conseiller clientèle particuliers/Chargé de développement clientèle particuliers
- Conseiller assurance «client particulier»
- Chargé de relation à distance/conseiller en ligne
- Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession...)
- Conseiller « clients seniors »
- Chargé de service à la clientèle
- Chargé d'accueil
- Chargé de renfort commercial client particulier, etc

EVOLUTION ACTIVITÉ

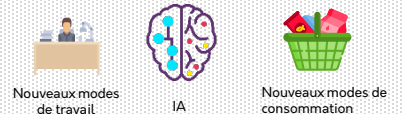
par rapport à 2018

TRES FORTE

89%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



METIERS DU CLIENT PROFESSIONNEL



SES COMPETENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
Savoir valoriser l'engagement RSE de l'établissement



Connaître le secteur d'activité des clients
Connaître le tissu économique local
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



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



Connaître les procédures administratives et comptables
Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ☆ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Conseiller clientèle professionnels/ Chargé d'affaires professionnels
- Chargé de clientèle particuliers-professionnels (vie pro/vie perso, professions libérales, agriculteurs, etc.)
- Chargé de commerce numérique/digital
- Chargé de renfort commercial client professionnel,
- Conseiller assurance « client professionnel », etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

81%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



METIERS DU CLIENT ENTREPRISE

SES COMPETENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir adapter son discours en fonction du profils client établi par l'IA
 Avoir une connaissance de base de la technologie Blockchain
 Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
 Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
 Savoir valoriser l'engagement RSE de l'établissement
 Connaître la finance durable
 Savoir accompagner les clients sur leurs enjeux RSE



Connaître le secteur d'activité des clients
 Connaître le tissu économique local
 Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
 Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
 Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



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



Connaître les procédures administratives et comptables
 Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Chargé de relations commerce international
- Chargé d'affaire PME-PMI
- Gestionnaire clientèle entreprise
- Chargé d'affaires grands comptes,
- Chargé de clientèle institutionnels / associations
- Spécialiste des startup / nouvelle économie
- Chargé de renfort commercial « client entreprise »
- Conseiller assurance « client entreprise », etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

80%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Digital



Automatisation



Réglementation

MÉTIER DU CONSEIL EN PATRIMOINE / BANQUE PRIVÉE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
 Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprise
 Savoir adapter son discours en fonction du profil client établi par l'IA
 Savoir valoriser l'engagement RSE de l'établissement



Connaître le tissu économique local
 Connaître les techniques d'animation, d'organisation et de communication
 Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
 Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
 Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs



Avoir une bonne culture générale économique et financière
 Connaître parfaitement les marchés financiers et des tendances de l'économie
 Maîtriser le droit patrimonial (régimes matrimoniaux, successions...)
 Maîtriser les produits d'investissement et de placement



Connaître les procédures administratives et comptables
 Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ☆ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Conseiller en gestion ou développement de patrimoine
- Conseiller en gestion de fortune
- Gérant / banquier privé
- Gérant de portefeuille sous mandat/ analyste portefeuille
- Conseiller en financement participatif et solutions alternatives, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018
FORTE

77%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Digital



Intelligence Artificielle



Nouveaux modes de consommation

MÉTIERS DE L'ANIMATION ET DE LA RESPONSABILITÉ D'UNITÉ COMMERCIALE



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur multisite qui ne dépend pas de son équipe
Savoir faire face à un environnement complexe et à de nouveaux contextes

à renforcer

Connaître le tissu économique local
Connaître les outils et les techniques de gestion RH
Connaître les techniques d'animation, d'organisation et de communication
Conduire des entretiens d'appréciations
Diffuser la culture de la satisfaction client, la culture lean, la culture digitale au sein de ses équipes
Savoir gérer des projets
Savoir manager à distance
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs

conservation

Connaître la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire
Définir un plan de développement de son entité

en déclin

Connaître les procédures administratives et comptables
Maîtriser les techniques de l'analyse des risques financiers

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Directeur commercial / responsable développement commercial
- Directeur d'agence / de centre d'affaires, Responsable d'agence / de point de vente, responsable de groupes d'agences / multisites
- Responsable d'une équipe de téléconseillers / responsable d'une plateforme téléphonique / superviseur
- Responsable de secteur géographique (régional, national, international)
- Responsable d'équipe commerciale (particuliers, professionnels, entreprises), etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

FORTE

77%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Nouveaux modes de travail



Digital

MÉTIERS DES ACTIVITÉS DE MARCHÉ



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA



à renforcer

Proposer des montages financiers complexes
Définir un plan de développement stratégique
Maîtriser les modèles mathématiques
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes



conservation

Maîtriser les produits dérivés
Maîtriser le fonctionnement des marchés financiers
Maîtriser les techniques de vente et de prospection
Maîtriser les techniques de négociation commerciale
Conduire une négociation commerciale



en déclin

Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers
Rédiger des rapports d'activité

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Opérateur de marché (trader)
- Responsable de la détermination des prix (pricer)
- Originateur
- Conseiller clientèle sur les marchés financiers (sales)
- Arbitragiste
- Syndicateur
- Chargé de financements structurés, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

MODÉRÉE

45%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Digital



Intelligence Artificielle



Automatisation

MÉTIERS DU CONSEIL EN OPÉRATIONS ET PRODUITS FINANCIERS



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Maîtriser la finance durable



Proposer des montages financiers complexes
Définir un plan de développement stratégique
Maîtriser les modèles mathématiques
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes



Maîtriser les produits dérivés
Maîtriser le fonctionnement des marchés financiers
Maîtriser les techniques de vente et de prospection
Maîtriser les techniques de négociation commerciale
Conduire une négociation commerciale



Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers
Rédiger des rapports d'activité

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ☆ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ☆ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Chargé d'affaires fusion / acquisition
- Ingénieur d'affaires
- Ingénieur financier
- Ingénieur recherche marchés financiers
- Monteur / négociateur d'opérations financières / chargé d'affaires produits financiers / chargé d'affaires financements spécialisés,
- Négociateur crédits exports / négociateur en produits de commerce international,
- Experts cryptomonnaies,
- Banquier conseil (senior banker), etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

MODÉRÉE

62%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Automatisation

Intelligence Artificielle

Réglementation

MÉTIERS D'APPUI AUX FORCES DE VENTE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers
Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance à destination des particuliers
Maîtriser les techniques de financements courants et ceux de l'immobilier



Apporter des réponses aux clients sur leurs requêtes
Apporter de l'information au front office sur les volumes d'activités, les risques et les limites



Mettre en place des schémas de traitement administratif pour les nouveaux produits
Assurer le contrôle préalable des opérations avant la livraison des actifs traités



Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
Élaborer des tableaux de bords pour le front office
Comptabiliser les opérations
Effectuer des rapprochements entre les données du back office et du front office

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ☆ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable / gestionnaire de middle office
- Spécialiste des services après-vente,
- Expert des opérations bancaires / financières
- Gestionnaire de middle office « grandes entreprises »
- Technico-commercial
- Expert en processus
- Gestionnaire de flux, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

90%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de consommation



Digital



Automatisation

MÉTIER DU RISQUE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA

Savoir prendre l'information directement sur le terrain



Superviser et contrôler les transactions et opérations comptables
Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits

Maîtriser les logiciels Fermat, Bloomberg, ... (risques financiers) et les logiciels SAS, Business Objects

Maîtriser les Systèmes d'information de gestion des risques (SIGR)

Connaître les métiers / produits / services bancaires

Avoir une vision transversale métier

Savoir utiliser des modèles mathématiques

Connaître les techniques d'analyse mathématique, financière, de la comptabilité bancaire, des outils statistiques



Connaître la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...)

Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation

Maîtriser l'anglais en particulier dans les groupes bancaires internationaux

Maîtriser les risques de contrepartie, de crédit, de marché, opérationnel



Maîtriser le calcul des indicateurs de risque de taux et de liquidité

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Analyste / Spécialiste risques crédits / opérationnel / marché / liquidité / nouveaux risques
- Spécialiste du recouvrement / pré-contentieux / contentieux
- Responsable des risques
- Analyste des engagements, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

93%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



MÉTIER DU TRAITEMENT BANCAIRE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain



Superviser et contrôler les transactions et opérations comptables
Organiser et suivre le contrôle interne
Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits
Veiller à la qualité de processus de son unité



Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité
Mettre en place et suivre les crédits immobiliers et à la consommation
Mobiliser des créances exports des clients
Prendre des garanties et des cautions et les administrer



Veiller au respect des règles de conformité
Détection et analyser les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable de back-office
- Animateur d'équipe de back-office
- Opérateur de traitement bancaire
- Technicien de back-office
- Gestionnaire de backoffice international / marché / grandes entreprises, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

83%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation

Ces transformations sont dues à :



Automatisation

Digital

Intelligence Artificielle

MÉTIER DE L'INFORMATIQUE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Travailler en étroite collaboration avec les services traitant de la DATA
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain
Maîtriser le Green IT



Maîtriser le pilotage, l'organisation et la gestion des évolutions du système d'information
Anticiper les évolutions fonctionnelles et techniques
Maîtriser les méthodes de développement de logiciels
Maîtriser les principes de conception d'une interface utilisateur
Connaître les concepts et architectures du système d'information et de communication



Connaître les langages de programmation
Maîtriser les techniques de modélisation et d'analyse des besoins
Maîtriser les techniques de test et d'intégration
Conduire des entretiens d'appréciations
Encadrer/animer une équipe
Évaluer des compétences et détecter des potentiels
Évaluer les risques SIC (système information et communication)
Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels



N.A.

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ☆ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable technique / de production,
- Responsable de domaines/ cloud,
- Spécialiste de la relation client SI / supports informatiques,
- Spécialiste informatique / bureautique et supports, Webdesigner,
- Responsable d'optimisation par les moteurs de recherche / responsable d'optimisation du référencement en ligne,
- Référent en architecture « cryptologie / cryptomonnaie »,
- Développeur en interface de programmation d'application, Expert en cybersécurité, Expert en agilité, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

MODÉRÉE

50%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Automatisation

Digital

Intelligence Artificielle

MÉTIERS DE L'ORGANISATION / QUALITÉ / RSE / ACHAT



SES COMPETENCES EN 2025



Savoir gérer et optimiser son travail en multisite
Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Maîtriser la taxonomie et la finance durable



Apporter des réponses aux clients sur leurs requêtes
Savoir utiliser les applicatifs de gestion spécifiques à l'activité
Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels



Mettre en œuvre des procédures et des règles
Savoir rendre compte de son activité
Mettre en œuvre une démarche qualité
Mettre en œuvre la gestion des risques dans les systèmes d'information



Élaborer des tableaux de bords pour le front office
Effectuer des rapprochements entre les données du back office et du front office
Rédiger des rapports d'activité

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Chargé d'exploitation / Spécialiste du respect des procédures et des normes
- Chargé de l'organisation / Spécialiste de l'amélioration de la performance
- Spécialiste de l'organisation du travail /préventeur,
- Spécialiste « qualité / méthode »
- Spécialiste RSE /
- Responsable des achats responsables (ethical sourcing officer, ESO)
- Acheteur,
- Responsable des achats,
- Assistant /Secrétaire, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

MODÉRÉE

25%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformation



Nouvelles attentes des collaborateurs



Nouveaux modes de travail

MÉTIERS DU JURISTE / FISCALISTE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle
Maîtriser la taxonomie et la finance durable



Adapter les conditions contractuelles clients aux évolutions réglementaires et/ou jurisprudentielles
Travailler en étroite collaboration avec les métiers du client
Apporter son expertise aux métiers
Gérer les relations avec des avocats dans le cadre de procédures judiciaires



Suivre les évolutions réglementaires, juridiques, fiscales spécifiques, au secteur bancaire
Conseiller la clientèle en termes de fiscalité
Réaliser les contrôles nécessaires au bon fonctionnement des activités bancaires et aux normes de Bâle III
Rédiger des notes et des recommandations pour les opérationnels de l'entreprise



Identifier et analyser les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
Participer à la mise en place de normes et procédures
Rédiger et suivre les différents contrats bancaires
Assurer une veille juridique permanente

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Conseiller fiscal / fiscaliste,
- Juriste / chargé d'études juridiques (droit bancaire, droit international, droit des affaires, droit des activités financières, etc.)
- Conseiller juridique en assurance
- Juriste en droit des contrats électroniques / en droit des technologies de l'information et de la communication, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

84%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Réglementation



Intelligence Artificielle

MÉTIERS DU MARKETING / LA COMMUNICATION



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle
Savoir industrialiser les traitements en lien avec les services SI
Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative



Savoir communiquer à l'écrit et à l'oral
Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
Connaître les orientations numériques de sa banque pour s'y adapter
Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques



Maîtriser les techniques du marketing et de la communication
Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
Coordonner les activités de communication institutionnelles et commerciales
Définir le marketing mix adapté



Dresser un diagnostic du marché
Analyser le marché et déterminer les besoins à adapter à la création de nouveaux produits

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Chargé d'études marketing
- Chef de produit
- Responsable de marché
- Spécialiste marketing
- Chargé de communication (interne, externe, événementiel, etc.)
- Développeur de croissance (growth hacker)
- Spécialiste des réseaux sociaux / de la marque employeur digitale
- Chargé de la performance opérationnelle
- Responsable de l'optimisation de l'expertise
- Chargé de la performance relationnelle
- Stratège créatif (creative strategist)
- Responsable de l'expérience client
- Gestionnaire de la communauté clients
- Responsable de communautés locales
- Gestionnaire de trafic (traffic manager), etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018
FORTE

72%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Nouveaux modes de consommation



Digital



Intelligence Artificielle

MÉTIER DES RESSOURCES HUMAINES



SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Savoir travailler avec des collaborateurs qui ne dépendent pas de son équipe
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA



Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)
Savoir détecter 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



Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
Maîtriser les outils RH
Connaître l'ensemble des métiers de l'établissement bancaire
Connaître l'histoire et culture des organisations syndicales
Connaître la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire
Connaître les dispositifs législatifs et réglementaires relatives aux conditions de travail, à la santé et sécurité en milieu professionnel



Conduire des entretiens d'appréciations
Faire preuve de leadership et d'autorité

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Spécialiste des rémunérations
- Spécialiste des relations sociales
- Spécialiste de la formation professionnelle
- Gestionnaire administratif du personnel
- Spécialiste des ressources humaines
- Référent santé / handicap / conditions et qualité de vie au travail
- Métiers de la santé, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

87%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Nouvelles attentes des collaborateurs



Automatisation



Nouveaux modes de travail

MÉTIER DE LA COMPTABILITE / DE LA FINANCE



SES COMPÉTENCES EN 2025



Maîtriser les techniques Big Data et savoir en exploiter les capacités
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Maîtriser la taxonomie et la finance durable



Contrôler la tenue des comptes
Étudier et valider les procédures comptables
Valider les résultats comptables dans le cadre des arrêtés mensuels et trimestriels



Maîtriser les procédures administratives et comptables liées à son activité
Produire, analyser, assurer des corrections éventuelles
Réaliser les comptes de bilan et de résultat
Effectuer des rapprochements comptables



Analyser et justifier les comptes
Préparer les tableaux de bords de gestion
Réaliser une veille réglementaire financière

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ☆ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Chargé d'études
- Comptables
- Analyste comptabilité / reporting réglementaire / finances / automatisation des budgets,
- Contrôleur comptabilité / finances, responsable comptabilité / finances
- Responsable du développement des données techniques
- Contrôleur de gestion analytique et budgétaire
- Gestionnaire de trésorerie, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

93%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Intelligence Artificielle



Automatisation



Réglementation

MÉTIERS DES SERVICES GÉNÉRAUX/IMMOBILIER

SES COMPÉTENCES EN 2025



Savoir analyser et traiter l'information transmise par des objets connectés
Savoir faire preuve de proactivité dans ses interventions



Analyser et mettre en place les améliorations techniques nécessaires
Optimiser le fonctionnement des services tout en répondant aux exigences institutionnelles
Veiller à la réglementation en matière de HSE (Hygiène, sécurité et environnement)



Garantir le fonctionnement des installations
S'assurer de l'entretien du bâtiment et des mises aux normes
Veiller au bon déroulement des prestations extérieures
Sélectionner les prestataires extérieures éventuels



Gérer les bons de commande d'achat de mobilier et de travaux
Gérer les stocks de matériels nécessaires

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable immobilier de l'entreprise
- Expert en travaux immobiliers
- Coordinateur / responsable de travaux
- Manager modélisateur des données du bâtiment (building information modeling manager, BIM)
- Spécialiste des outils connectés
- Responsable des services généraux,
- agent / technicien des services généraux
- Chauffeur
- Référent sécurité, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

ASSEZ FORTE

64%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



MÉTIER DU CONTRÔLE/CONFORMITÉ



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW

apparition

Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé
Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
Savoir prendre l'information directement sur le terrain
Travailler en étroite collaboration avec les services traitant de la DATA
Maîtriser la taxonomie et la finance durable



à renforcer

Avoir des connaissances en finance comptabilité et analyse des risques
Avoir une vision transversale métier
Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT*, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...)
Maîtriser les logiciels de gestion de données (suivi des flux et des opérations)



conservation

Connaître la réglementation juridique et fiscale
Maîtriser les problématiques de conformité
Savoir respecter la confidentialité des informations
Maîtriser l'anglais en particulier dans les groupes bancaires internationaux



en déclin

Savoir planifier et organiser sa charge de travail
Connaître les métiers / produits / services bancaires

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ☆ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ☆ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ☆ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Auditeur interne
- Chargé de contrôle permanent
- Chargé de contrôle périodique
- Chargé de la sécurité financière (blanchiment, fraude fiscale, etc.)
- Déontologue
- Chargé de la conformité (compliance officer)
- Référent « cyberrisques »
- Correspondant CNIL / DPO, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

TRES FORTE

86%

des activités de ce métier disparaissent ou connaissent d'importantes transformations

Ces transformations sont dues à :



Digital



Intelligence Artificielle

METIERS DE LA DONNÉE/DATA



SES COMPETENCES EN 2025

- Savoir travailler sur de la donnée non structurée
- Savoir 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
- Savoir élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'intelligence artificielle
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté lors des comptes-rendus
- Savoir organiser et structurer les données disponibles dans l'application
- Comprendre l'intérêt pour les enjeux business
- 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 résultat auprès d'interlocuteurs variés

NEW
apparition

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ☆ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ☆ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ☆ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ☆ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ☆ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable de la qualité des données (data quality manager)
- Gestionnaire de données (data steward)
- Analyste de données (data analyst) / Scientifique de la donnée (data scientist)
- Responsable d'analyse de données (chief analyst officer)
- Responsable de la donnée (chief data officer)
- Ingénieur de la donnée (data engineer)
- Spécialiste du traitement automatique du langage naturel (NLP)
- Traducteur visuel de données (datavizualisator)
- Architecte de la donnée (data architect)
- Spécialiste de l'analyse RH (HR analytics)
- Propriétaire du traitement des données (data process owner), etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

APPARITION

Cette apparition est due à :



MÉTIER DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES / INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



SES COMPÉTENCES EN 2025

NEW
apparition

- Maîtriser le droit des NTIC
- Maîtriser la réglementation sur la protection des données personnelles
- Maîtriser les techniques de chiffrement et de cryptage
- Maîtriser les nouvelles technologies qui peuvent renforcer la sécurisation des données
- Disposer de connaissances solides en informatique et cybersécurité
- Disposer de connaissances sur les outils biométriques
- Savoir établir un diagnostic et proposer des axes d'amélioration
- Maîtriser les techniques d'analyse statistique et quantitative
- Connaître les nouveaux risques liés à la marchandisation des données
- Savoir interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
- Savoir vulgariser et restituer les résultats auprès d'interlocuteurs variés
- Connaître les problématiques éthiques liées à l'exploitation de la donnée
- Savoir utiliser les bibliothèques disponibles
- Connaître la réglementation sur le contrôle de la donnée
- Maîtriser les API et les fuites de données pouvant y être associées
- Connaître les risques et problématiques de l'open banking

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ☆ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ☆ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ☆ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

EMPLOIS-TYPES

- Responsable de projet biométrique
- Expert en sécurité biométrique
- Responsable de la sécurité des objets connectés
- Chargé de la sécurisation des nuages informatiques (clouds),
- Spécialiste en protection des données clients
- Expert en chaîne de blocs (blockchain)/Spécialiste en technologie des registres distribués (distributed ledger technology, DLT1), etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

APPARITION

Cette apparition est due à :



Digital



Intelligence Artificielle



Nouveaux modes de consommation

MÉTIERS DU PROJET / ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT



SES COMPÉTENCES EN 2025

- Maîtriser l'Agilité organisationnelle
- Savoir gérer un budget
- Savoir mener la conduite du changement
- Savoir appréhender et mener à bien des projets transverses
- Savoir faire preuve de pédagogie et de clarté
- Savoir faire preuve de proactivité dans une démarche de problem solving
- Savoir gérer des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues
- Avoir le sens de l'IT
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie
- Savoir embarquer une équipe avec son leadership, son assertivité et son sens du collectif
- Savoir donner du sens et influencer, insuffler une vision
- Savoir garder le cap dans un monde incertain
- Savoir définir et piloter la conduite du changement
- Savoir exploiter la masse d'informations et utiliser les anciens projets
- Avoir une préoccupation RSE
- Savoir transmettre des compétences
- Savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur multisite qui ne dépend pas de son équipe

NEW

apparition

SOFT SKILLS

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | Capacité d'adaptation | ★ ★ ★ ★ |
| | Apprentissage permanent | ★ ★ ★ ★ |
| | Coopération | ★ ★ ★ ★ |
| | Communication et impact | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation client | ★ ★ ★ ★ |
| | Orientation résultat | ★ ★ ★ ★ |
| | Résolution de problèmes complexes | ★ ★ ★ ★ |
| | Pédagogie | ★ ★ ★ ★ |
| | Capacité d'analyse | ★ ★ ★ ★ |
| | Aisance digitale | ★ ★ ★ ★ |
| | Gestion du temps et des priorités | ★ ★ ★ ★ |
| | Utilisation de l'IA générative | ★ ★ ★ ★ |
| | Prise en compte des enjeux RSE | ★ ★ ★ ★ |

★ Niveau attendu en 2025

EMPLOIS-TYPES

- Responsable de projet et de la conduite du changement
- Technologue créatif (creative technologist)
- Directeur de projet / de la transformation
- Accompagnateur aux nouveaux usages, etc.

EVOLUTION ACTIVITÉ

par rapport à 2018

APPARITION

Cette apparition est due à :

