



Observatoire des métiers
de la banque

Étude sur les nouveaux modes de travail dans le secteur bancaire et les compétences nécessaires à l'accompagnement

MAI 2026

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Résumé exécutif | 3 |
| 1 Introduction | 12 |
| 2 Méthodologie et partis-pris de l'étude | 18 |
| 3 Temps et lieux de travail | 21 |
| 4 Intelligence Artificielle | 49 |
| 5 Méthodes agiles | 82 |
| 6 Conclusion & Recommandations | 95 |
| 7 Annexes | 98 |

Information : ce rapport est une étude réalisée pour **l'Observatoire des Métiers de la Banque**, financée par **Opco Atlas**, et menée par le cabinet **Julhiet Sterwen**. Il repose sur une **analyse documentaire** ainsi que sur des **entretiens** avec les acteurs bancaires.. Les informations et conclusions présentées reflètent les résultats de ces travaux et n'engagent pas la responsabilité des entités participantes.

Résumé exécutif

Télétravail, intelligence artificielle et méthodes agiles constituent une transformation structurelle du secteur bancaire avec des bénéfices communs : amélioration de l'efficacité, accélération des processus et réduction des tâches à faible valeur ajoutée. Ils contribuent également à favoriser la collaboration et l'innovation dans des environnements plus ouverts et numériques.

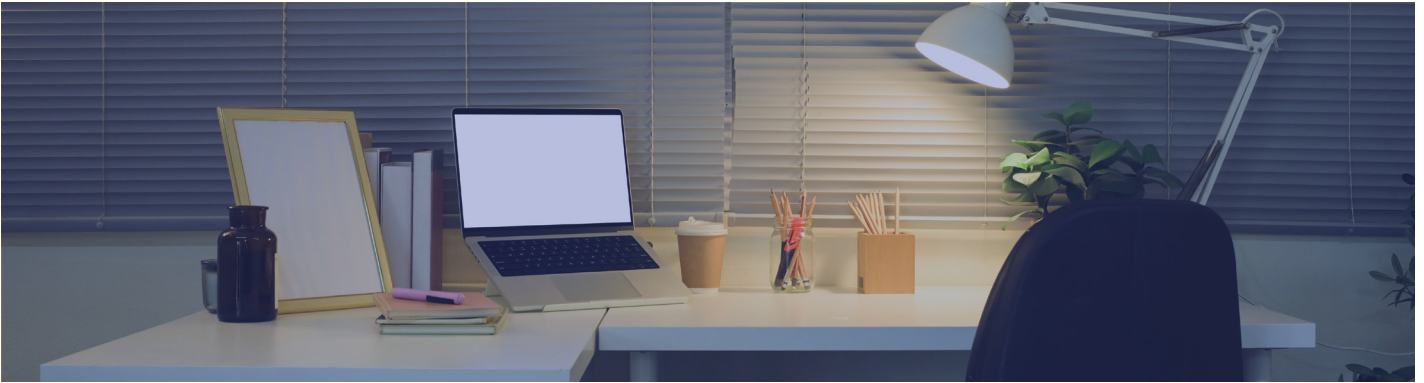
Ces évolutions s'accompagnent d'une transformation profonde du rapport au travail, marquée par davantage d'autonomie, de responsabilisation individuelle et de flexibilité. En parallèle, ces dynamiques génèrent des points de vigilance : risque de perte de sens, hyperconnexion, surcharge cognitive liée à l'intelligence artificielle (IA), accélération des rythmes en mode agile qui peuvent concourir à la fragilisation des collectifs, attentes d'adoption de nouvelles postures managériales.

Les banques doivent composer avec un double impératif : tirer parti de gains de performance significatifs tout en maîtrisant les effets potentiellement négatifs. La fragilisation des collectifs et la perte de repères constituent un enjeu pour l'engagement, la fidélisation et la transmission des compétences.

La performance durable des banques dépendra de leur capacité à maîtriser les effets cumulés des nouveaux modes de travail, en conciliant gains d'efficacité et soutenabilité humaine. Cela suppose de rééquilibrer des organisations devenues plus individualisées en recréant des repères collectifs clairs et des rituels partagés. Le management joue un rôle central dans cette régulation, en assurant à la fois la cohésion, la priorisation et la prévention des risques.

Au-delà de l'optimisation des outils et des processus, l'enjeu est désormais de redonner du sens au travail et de valoriser la contribution humaine.

Télétravail et lieux de travail

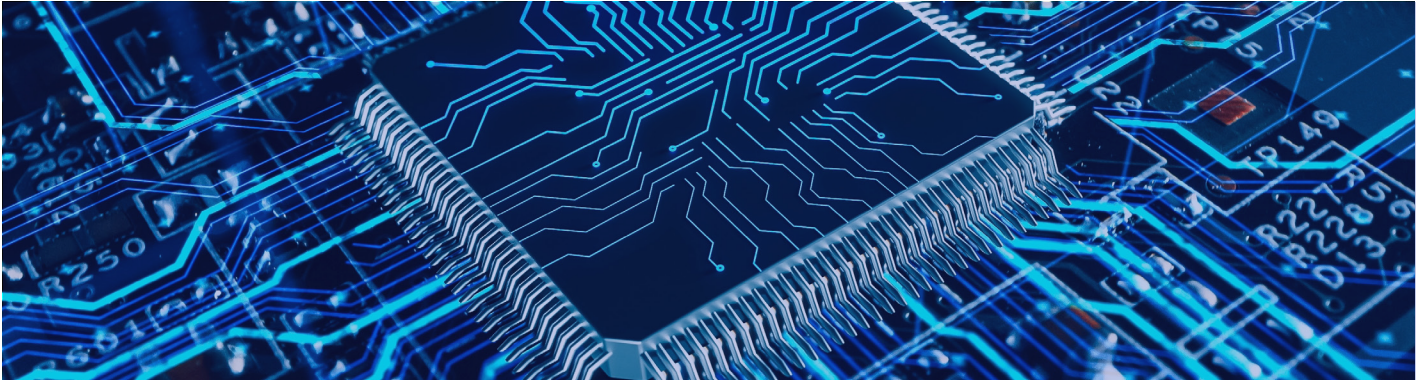


- Le télétravail est désormais **installé durablement** dans les sièges des organisations bancaires et constitue un facteur d'attractivité pour une partie des collaborateurs et des métiers.
- Les accords d'entreprise ont permis une **structuration juridique** du télétravail, mais les pratiques restent **variables selon les métiers, les entités et les managers**.
- Les organisations bancaires sont dans une phase de **consolidation et de structuration** du télétravail autour de règles claires, explicites et partagées, condition nécessaire pour sécuriser les pratiques.
- Le **lieu de travail devient un levier de coopération, de socialisation et de construction du collectif**.
- Le présentiel conserve une **forte valeur ajoutée** pour :
 - la coopération,
 - la transmission des savoirs,
 - l'innovation collective,
 - la culture d'entreprise,
 - les échanges informels et les temps de socialisation dans les espaces communs (cafétéria, cantine, espaces de convivialité)
- Des points de vigilance sont à prendre en compte :
 - isolement professionnel,
 - porosité des temps de vie / professionnel,
 - surcharge cognitive liée à la multiplication des sollicitations numériques,
 - inégalités de traitement entre métiers télétravaillables et non télétravaillables.

ENJEU CENTRAL

Trouver un équilibre soutenable entre autonomie, collectif et performance.

Intelligence artificielle



- L'IA progresse rapidement dans les activités bancaires (support client, analyse documentaire, production de contenus, aide à la décision) : passage **d'une stratégie d'expérimentation à une phase d'industrialisation avec des enjeux de mesure des Retours sur Investissements.**
- L'intégration de l'IA agentique va transformer la manière dont le travail s'organise, tandis que l'IA générative transforme la manière de travailler.
- En agrégeant et en analysant rapidement de grands volumes de données, l'IA soutient :
 - l'analyse de risques,
 - la conformité,
 - la détection d'anomalies,
 - l'aide à la décision opérationnelle.
- Des points de vigilance sont à prendre en compte
 - perte de sens sur certaines activités,
 - dépendance cognitive aux outils,
 - question de responsabilité et de contrôle humain,
 - difficultés potentielles de montée en compétences des profils juniors.
- La place de l'humain doit rester déterminante (supervision, jugement, relation).

ENJEU

organiser une complémentarité durable entre travail humain et systèmes d'IA.

Méthodes agiles



- Les organisations bancaires souhaitent passer développer les méthodes agiles « à l'échelle » pour accélérer les innovations et les mises sur le marché.
- Ces méthodes agiles bousculent les repères traditionnels des banques (culture réglementaire et de maîtrise du risque forte).
- Plus qu'un déploiement méthodologique, le passage à l'échelle nécessite une transformation organisationnelle, managériale et culturelle encore incomplètement aboutie.
- Elles favorisent :
 - la transversalité,
 - l'autonomie des équipes,
 - la réactivité.
- Leur appropriation reste inégale et peut générer :
 - surcharge de rituels,
 - injonctions paradoxales,
 - perte de repères hiérarchiques.

ENJEU

adapter l'agilité aux réalités métiers et organisationnelles.

Synthèse des compétences à développer

| Evolutions | Compétences clés |
|-----------------------------------|---|
| Télétravail & lieux de travail | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et auto-organisation • Capacité de priorisation • Gestion de l'attention et du temps • Coopération à distance • Communication écrite et numérique |
| Intelligence Artificielle | <ul style="list-style-type: none"> • Esprit critique face aux outils d'IA • Capacité à superviser et valider les résultats • Compréhension des limites et des biais des systèmes • Interaction homme-machine |
| Méthodes agiles | <ul style="list-style-type: none"> • Intégration des exigences réglementaires dans des cycles courts • Gestion du juste niveau de risques • Intégration des exigences réglementaires dans des cycles courts • Gestion du juste niveau de risques • Compréhension des rôles spécifiques (Product Owner, Scrum Master, équipe) • Capacité à travailler dans des organisations matricielles • Capacité à s'auto-organiser, à prendre des initiatives et à s'engager sur des objectifs collectifs • Gestion efficace du temps dans des cycles courts (itérations/sprints) • Prise de décision collective et acceptation du consensus |
| Modes de management | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage par objectifs et par résultats • Management individualisé • Mesure de l'impact réel des actions • Prévention de la surcharge cognitive • Développement d'une culture de la transversalité et valorisation de la culture du collectif • Développement de la confiance |

Recommandations



1. Stabiliser et piloter les modes de travail hybrides

- Clarifier les **objectifs respectifs du présentiel et du distanciel**, en lien avec les activités, les collectifs et les moments clés (coopération, innovation, intégration).
- Réguler les **temps de connexion, la charge de travail et les usages numériques** afin de prévenir surcharge, intensification et déséquilibre des temps de vie.
- Donner du sens aux **activités télétravaillables et non télétravaillables** pour favoriser le sentiment de justice organisationnelle

ENJEU

inscrire l'hybridation dans un modèle soutenable, équitable et lisible.



2. Faire évoluer les lieux de travail en cohérence avec les usages

- Passer d'une logique de surface et de taux d'occupation à une **logique d'usages**.
- Concevoir les espaces comme des **outils au service du travail collectif** : coopération, transmission, socialisation, créativité.
- Articuler réflexion sur les lieux, organisation du travail et télétravail.

ENJEU

renforcer l'utilité sociale et professionnelle du bureau dans le travail hybride.



3. Accompagner l'intégration de l'intelligence artificielle

- Associer les salariés et leurs représentants **en amont des déploiements** d'IA.
- Clarifier les rôles et responsabilités entre systèmes et humains, en particulier avec l'IA agentique.
- Développer les compétences **d'usage critique, de supervision et de contrôle**.
- Mettre en place des cadres clairs de gouvernance et de responsabilité.

ENJEU

faire de l'IA un levier de transformation maîtrisée.



4. Adapter les méthodes agiles aux réalités de l'organisation

- Ne pas limiter l'agilité à un déploiement de rituels ou d'outils.
- Adapter les pratiques agiles aux contraintes réglementaires, aux **métiers et aux structures existantes**.
- Anticiper les difficultés du **passage à l'échelle**, notamment en termes de gouvernance, de coordination et de charge collective.

ENJEU

éviter une agilité formelle et renforcer la création de valeur réelle.



5. Recentrer le rôle du manager de proximité sur l'humain et le collectif

- Clarifier et limiter les attendus managériaux centrés sur l'accompagnement individualisé des collaborateurs et l'animation des collectifs
- Réduire la charge administrative pesant sur les managers pour libérer du temps relationnel.
- Outiller et former les managers sur l'écoute active, la détection des signaux faibles, la mobilisation des équipes à distance et en hybride.

ENJEU

renforcer le management relationnel



6. Renforcer et valoriser les repères collectifs

- **Instituer des rituels collectifs explicites, adaptés aux organisations hybrides** : journées d'équipe en présentiel, réunions d'équipe régulières, temps informels organisés favorisant les échanges non productifs.
- **Redéfinir des règles collectives de fonctionnement** : plages horaires protégées sans réunions, règles partagées d'usage des outils de communication, clarification des attentes en matière de disponibilité.

ENJEU

Passer d'un travail "à la carte", fragmenté et individualisé, à un collectif structuré, explicite et régulé.

- **Réintroduire des temps longs, déconnectés des outils numériques et de l'IA, dédiés à la réflexion collective :** séminaires, temps de recul stratégique, espaces pérennes de dialogue social et professionnel
- **Créer des espaces de discussion sur les pratiques, en particulier autour de l'IA et de l'hybridation**
- **Favoriser l'écoute active, les échanges réguliers et les feedbacks** pour renforcer la compréhension collective des décisions et la cohésion des équipes.



7. Redéfinir la place et la valeur du travail

- **Clarifier la contribution individuelle :**
utilité du travail, impact sur la performance collective, lien entre activité quotidienne et finalité de l'organisation
- **Assumer une individualisation encadrée des modes de travail :**
diversité des rythmes et parcours professionnels, flexibilité organisée par des cadres collectifs clairs (accords, règles, repères), objectifs
- **Revaloriser le contenu du travail en recentrant les activités sur :**
l'expertise, la relation, la décision et le jugement humain, tout en réduisant les sollicitations inutiles (réunions, reporting excessif, empilement d'outils).

ENJEU

passer d'un modèle standardisé à un modèle individualisé, valorisant la valeur créée et les compétences des collaborateurs, au service à la fois de la performance et de l'engagement

Table des matières détaillée

| | |
|---|-----------|
| Résumé exécutif | 3 |
| 1 Introduction | 12 |
| 1.1 Des nouveaux modes de travail qui bousculent les équilibres traditionnels | 13 |
| 1.2 Une étude qui appréhende l'ensemble des dimensions du travail | 15 |
| 2 Méthodologie et partis-pris de l'étude | 18 |
| 3 Temps et lieux de travail | 21 |
| 3.1 Le télétravail : du télétravail subi à la recherche d'un modèle équilibré | 23 |
| 3.2 Entre ancrage durable et inflexions récentes | 25 |
| 3.3 Les enjeux du télétravail sur les composantes du travail | 28 |
| 3.4 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires | 35 |
| 3.5 Prospective & tendances d'évolutions | 41 |
| 3.6 Préconisations | 43 |
| 4 Intelligence Artificielle | 49 |
| 4.1 Le contexte : de l'IA underground à l'IA agentique supervisée | 51 |
| 4.2 Des expérimentations à une stratégie d'industrialisation du déploiement de l'IA | 53 |
| 4.3 Les enjeux de l'IA sur les composantes du travail | 56 |
| 4.4 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires | 68 |
| 4.5 Prospective & tendances d'évolutions | 77 |
| 4.6 Préconisations | 79 |
| 5 Méthodes agiles | 82 |
| 5.1 Le contexte : l'intégration des méthodes agiles dans les stratégies des banques | 84 |
| 5.2 Les enjeux des méthodes agiles sur les composantes du travail | 86 |
| 5.3 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires | 91 |
| 5.4 Prospective & tendances d'évolutions | 92 |
| 5.5 Préconisations | 93 |
| 6 Conclusion & Recommandations | 95 |
| 7 Annexes | 98 |
| 7.1 Remerciements - liste des interlocuteurs rencontrés en entretiens | 98 |
| 7.2 Remerciements - liste des interlocuteurs rencontrés en ateliers | 100 |
| 7.3 Bibliographie | 101 |

A blue-tinted background image showing a person's hands working at a desk. The person is using a calculator and holding a pen over a document with charts and graphs. A laptop is open in the background.

01

Introduction

Contexte, enjeux et objectifs de la démarche d'étude

1.1 Des nouveaux modes de travail qui bousculent les équilibres traditionnels

Les nouveaux modes de travail : des évolutions nécessaires entre compétitivité et attractivité

Le secteur bancaire est traversé par des transformations majeures, à la fois technologiques (intelligence artificielle, blockchain, cloud) et organisationnelles (télétravail, méthodes agiles). Ce secteur s'inscrit également dans un cadre marqué par l'évolution des attentes des clients et l'environnement très concurrentiel.

Horaires modulables, temps partagés, modernisation des espaces professionnels (flex office, coworking interne) sont autant de leviers mobilisés par les banques pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs et des clients.

La crise sanitaire a accéléré le déploiement du télétravail et des outils collaboratifs associés en créant de nouveaux équilibres entre vie privée- vie professionnelle. Ces pratiques, associées à une utilisation croissante d'outils numériques collaboratifs (Teams, Slack, solutions de visioconférence) et à une offre renouvelée de dispositifs de formation reconfigurent profondément le paysage organisationnel et culturel du secteur. Si les banques ont été en avance sur ces aménagements, ceux-ci se concentrent principalement dans leurs sièges. Les agences quant à elles n'ont pas pu introduire cette même flexibilité du télétravail en raison des contraintes en matière d'accueil des clients.

Les banques évoluent dans un environnement technologique basé sur la data. Elles utilisent depuis longtemps l'IA pour le scoring de crédit et la détection de la fraude. Aujourd'hui, elles intègrent l'**IA générative** pour automatiser le back-office et assister les conseillers.



L'arrivée de nouveaux acteurs de la FinTech comme Revolut ou Qonto, nés dans le Cloud avec des modes de travail entièrement numériques, a également accéléré la modernisation du secteur. Si les banques traditionnelles bénéficient de la confiance établie de leurs clients, elles ont néanmoins absorbé les fintechs ou leurs méthodes de travail pour moderniser leurs structures et préserver leur compétitivité.

L'introduction des méthodes agiles illustre cette préoccupation des banques d'améliorer leur capacité de mise en production de nouvelles offres et services bancaires de manière plus rapide en réponse à l'agilité des néo-banques et aux exigences accrues des clients.

Le secteur bancaire se trouve à la croisée des chemins : d'un côté, il est le garant de la stabilité financière et de la sécurité des données, ce qui impose une certaine inertie ; de l'autre, il subit une pression technologique qui l'oblige à adopter l'IA et le travail hybride à marche forcée. Si le secteur a su être pionnier dans l'usage algorithmique des données, son véritable défi réside désormais dans sa capacité à transformer sa culture pour conserver son attractivité dans un contexte de guerre des talents face à des acteurs numériques plus agiles.

Ces différentes évolutions sont encore loin d'être stabilisées et entraînent des conséquences profondes sur les conditions de travail et les métiers dans le secteur bancaire.



1.2 Une étude qui appréhende l'ensemble des dimensions du travail

Dans le cadre de cette étude, la notion de « modes de travail » est définie comme les modalités selon lesquelles les individus et collectifs de travail organisent et exécutent leurs tâches professionnelles. Ces modalités sont à la confluence de notions de rythmes temporels, de méthodologies, d'outils et de lieux. Elles recouvrent trois thématiques :

- **Les évolutions relatives au temps et lieux de travail** : les rythmes professionnels, l'individualisation du temps de travail (horaires de travail modulables notamment) et le sens à donner à la présence sur site des collaborateurs. Le télétravail fait pleinement partie de cette thématique focalisée sur les temps et lieux de travail.
- **La diffusion des nouveaux outils technologiques** (outils collaboratifs et intelligence artificielle générative) sont étudiés sous l'angle de l'impact sur les organisations et les collectifs de travail.
- **Les modes de gestion de projet agiles** y compris les nouveaux modes de collaboration (équipes autonomes...)

Ces modes de travail modifient les rapports au temps, à l'information, à l'effort dans un contexte d'évolutions des attentes des différentes générations qui cohabitent au sein des organisations compte tenu de l'allongement de la durée de la vie active.



LE RAPPORT AU TEMPS

Temps court

Des exigences accrues d'immédiateté des clients et des salariés, du travail en asynchrone, des cycles agiles qui accélèrent les délais de mise sur le marché.

Le temps se raccourcit et devient un facteur de compétitivité.



LE RAPPORT À L'INFORMATION

Désintermédiation

L'information est partout et accessible pour tous en temps réel. Les canaux d'information sont démultipliés.

Le pouvoir n'est plus celui qui possède l'information mais celui capable de la traiter et de l'analyser.



LE RAPPORT À L'EFFORT

Coût moindre

Moins de clics, d'écrans, des process intuitifs. Faciles d'accès. Sans formation.

L'effort n'est plus la répétition de la tâche mais il est déplacé vers la résolution de problèmes complexes et l'empathie client. L'effort n'est plus mesuré au temps passé, mais à l'impact produit.



LE RAPPORT À MOI

Prix de personnalisation

Équilibre vie privée-vie professionnelle, valeurs personnelles, recherche de sens, le rapport à « moi » s'accroît au détriment des collectifs.

Les choix doivent être à la fois individualisés, pertinents et pléthoriques.



Ainsi, ces nouveaux modes de travail bouleversent les équilibres existants, abolissent les frontières traditionnelles entre travail et domicile, mettent également à l'épreuve le sentiment d'appartenance et les collectifs de travail. S'ils amènent davantage d'autonomie et d'équilibre pour certains, ils peuvent accentuer pour d'autres l'isolement et la charge cognitive, en raison de la multiplicité des données à traiter et des canaux d'information. Ils nécessitent des systèmes de régulation managériale différents car le contrôle humain et physique ne peut plus s'appliquer dans les mêmes conditions.

Dès lors, une question transversale s'impose : **quelles compétences convient-il de développer afin de renforcer un cercle vertueux combinant performance, sentiment d'appartenance, engagement et fidélisation ?**



Objectifs de l'étude :

Face à un contexte marqué par des **bouleversements majeurs dans l'organisation du travail**, il ressort un besoin de fournir une **analyse approfondie des nouveaux modes de travail** actuellement pratiqués dans le secteur bancaire (leurs opportunités et risques précédemment mentionnés) ainsi que des compétences requises pour s'adapter à ces transformations.

Tout au long de l'étude, nous tâcherons d'identifier et de traiter les questions clés posées par ces évolutions à court et moyen terme :

- Les **cadres** de mise en oeuvre et les **conditions** d'adoption du télétravail et de l'hybride : les conditions d'éligibilité au travail hybride, les tâches, profils, niveau de maturité digitale requis.
- Les nouveaux **usages des lieux** de travail et les solutions adoptées et les innovations en cours pour leur aménagement (hubs collaboratifs, bureaux partagés, salles de ressourcement) et pour leur accompagnement (nouveaux services de support IT, ergonomie repensée, conciergeries, etc.)
- Les pratiques de **gouvernance et de pilotage** du travail hybride et des méthodes agiles et de leurs impacts (impératifs de sécurité et de conformité, nouveaux indicateurs et outils d'analyse de la performance et de la QVCT ...)
- Adaptation des **pratiques managériales** à la prise en compte des nouveaux modes de travail et de leurs impacts (leadership à distance, adaptation aux méthodes agiles, développement de rituels et de communautés de pratique visant à maintenir la cohésion des équipes...
- Les modalités d'intégration et d'adoption de l'Intelligence Artificielle, la prise en compte des risques liés à l'intensification du travail (surcharge cognitive, à la perte d'autonomie, à des formes d'isolement technologiques), la question de l'employabilité et des compétences nécessaires pour maintenir l'employabilité et l'égalité de tous face à ces outils
- L'impact de l'évolution des modes de travail sur **l'attractivité des métiers de la banque**.

In fine, cette étude a pour objectif d'apporter des **recommandations concrètes pour anticiper les besoins en compétences et ajuster les politiques de formation des employés du secteur bancaire**.

02

Méthodologie et partis-pris de l'étude

Méthodologie et partis-pris de l'étude

Du point de vue de son pilotage, cette étude est une démarche portée par l'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB).

La méthodologie se base sur des **analyses quantitatives et qualitatives réalisées entre octobre 2025 et mars 2026** :

COLLECTE, STRUCTURATION ET TRAITEMENT DE DONNÉES QUANTITATIVES :

- **7800 offres d'emploi actives** (disponibles en ligne) du secteur bancaire à novembre 2025 :
 - Dont échantillon de 2150 analysées sémantiquement pour distinguer les types de télétravail
 - Dont un échantillon de 800 analysées par IA pour identifier les différentes thématiques (télétravail, outils collaboratifs, méthode agile, lieux de travail...)
- **55 accords d'entreprises** signés par les grandes banques adhérentes après 2023 (sur les thématiques de l'étude) et exploités par IA
- **10 bilans extra-financiers** 2023-2024 exploités par IA

ANIMATION DE 56 ENTRETIENS :

6 membres du Conseil d'administration de l'OMB

7 experts : La liste nominative des experts figure en annexe.

39 interlocuteurs rencontrés au sein des banques : fonctions RH et relations sociales, direction de la transformation, communication et engagement interne, fonctions digitales, fonctions immobilières.

4 des 5 organisations syndicales représentatives de la branche.

ANIMATION DE 3 ATELIERS THÉMATIQUES :

- « Quel rôle des managers face aux nouveaux modes de travail qui bouleversent les repères hiérarchiques traditionnels ? »
- « Comment maintenir le sens au travail des collaborateurs avec des modes de travail qui peuvent déstructurer le lien social ? »
- « Quels risques et leviers de prévention face aux impacts des modes de travail sur la santé physique et mentale ? » - entretien collectif avec les membres du Service de Santé au Travail Inter Bancaire (SSTIB) de Lille

RÉALISATION D'UNE ANALYSE TRANSVERSALE ET PLURIDISCIPLINAIRE :

Pour chaque mode de travail, le **parti-pris méthodologique** repose sur l'adoption d'une **approche transversale et pluridisciplinaire** prenant en compte les **6 dimensions** ci-dessous que sont l'organisation du travail ; les styles de management ; la qualité de vie au travail ; le dialogue social ; le développement des compétences et l'accompagnement au changement.



03

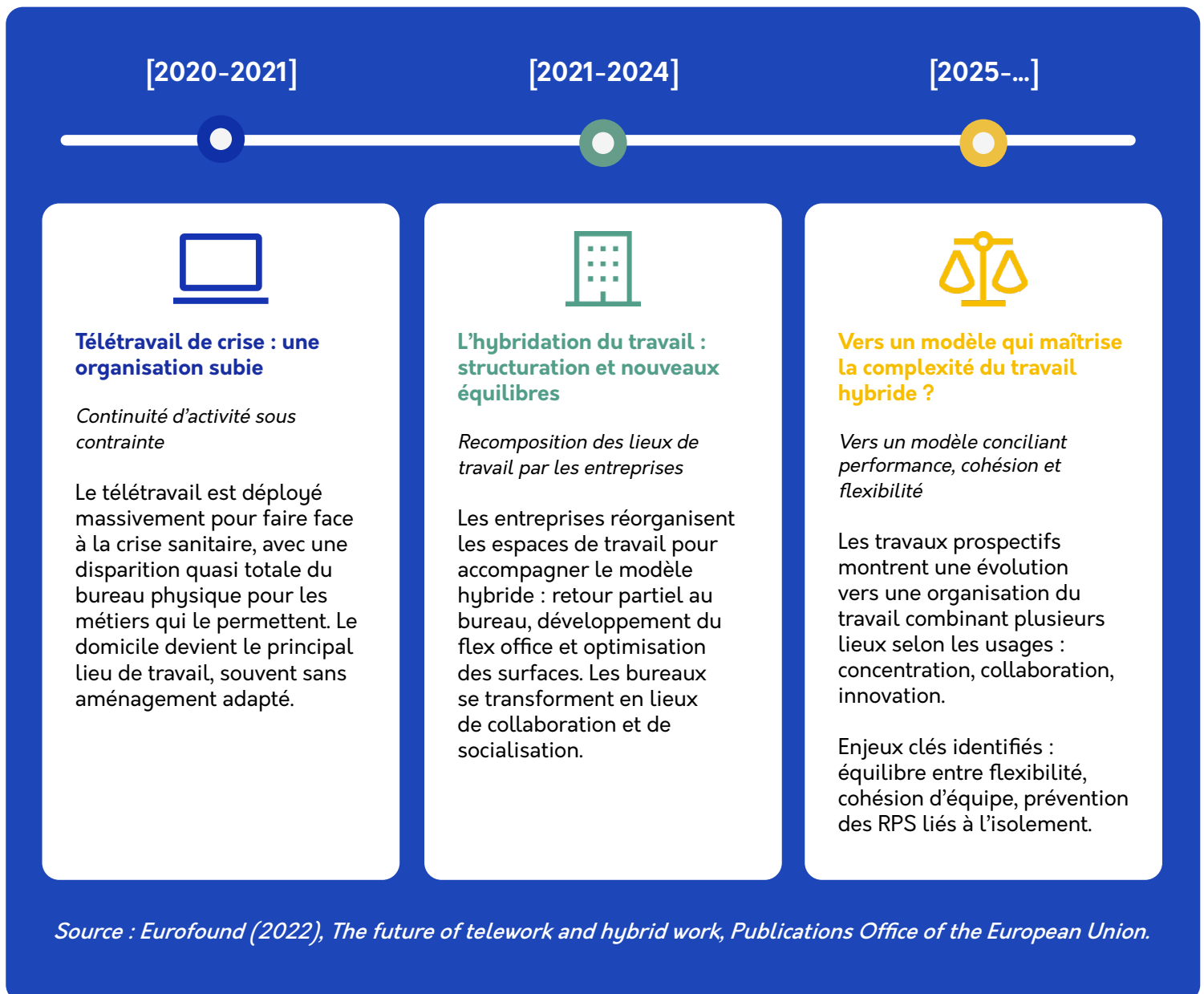
Temps et lieux de travail



SYNTHESE

- Les transformations des temps et lieux de travail occupent aujourd'hui une place centrale dans les évolutions du secteur bancaire, en lien avec la généralisation du travail hybride. Celui-ci ne relève pas d'un aménagement organisationnel mais d'une **recomposition structurelle des rapports au travail**, redéfinissant les rythmes, les espaces et les dynamiques collectives.
- **Le télétravail s'est inscrit dans une trajectoire en trois phases :**
 - o une phase subie durant la crise sanitaire,
 - o une phase de structuration progressive,
 - o une phase actuelle de recherche d'un modèle soutenable.
- Désormais durablement ancré, le télétravail concerne une part significative des salariés et s'impose comme un levier d'attractivité et d'organisation du travail. Toutefois, son déploiement reste fortement différencié selon les métiers, ce qui peut générer des inégalités entre fonctions support et réseau d'agences.
- Du point de vue de la qualité de vie au travail, **les bénéfices en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle coexistent avec des risques à anticiper en matière d'intensification du travail, d'hyperconnexion et d'isolement.**
- Face à ces enjeux, les organisations bancaires cherchent à stabiliser un modèle hybride équilibré. Cela passe par la mise en place de règles collectives de synchronisation, la redéfinition du rôle du bureau comme lieu de collaboration et le développement de compétences en management à distance. Plus largement, l'enjeu central réside dans la capacité à **construire des collectifs de travail soudés** et à donner du sens au présentiel dans un environnement hybride.

3.1 Le télétravail : du télétravail subi à la recherche d'un modèle équilibré



L'analyse des transformations récentes met en évidence une trajectoire en trois temps :

1/ LE TÉLÉTRAVAIL DE CRISE : UNE ORGANISATION SUBIE (2020-2021)

Dans un premier temps, le télétravail s'est imposé comme une réponse contrainte à la crise sanitaire. Déployé massivement dans l'urgence, il a permis d'assurer la continuité d'activité, mais sans que les organisations ni les collaborateurs ne disposent toujours des conditions matérielles, organisationnelles ou managériales adaptées. Le domicile est alors devenu un lieu de travail, révélant à la fois les potentialités et les limites de ce mode d'organisation.

2/ HYBRIDATION DU TRAVAIL : STRUCTURATION ET NOUVEAUX ÉQUILIBRES (2021-2024)

Dans un second temps, les entreprises ont engagé une phase de structuration progressive du travail hybride. Celle-ci s'est traduite par une redéfinition des espaces de travail, avec le développement du flex office et une transformation du rôle du bureau, désormais davantage orienté vers la collaboration, la socialisation et l'innovation. Parallèlement, de nouvelles pratiques managériales ont émergé pour accompagner la dispersion des équipes.

3/ VERS UN MODÈLE QUI MAITRISE LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL HYBRIDE ? (2025-...)

La période actuelle correspond à une phase de recherche d'un modèle soutenable. Le télétravail est désormais durablement ancré dans les pratiques du secteur bancaire pour les métiers qui le permettent.

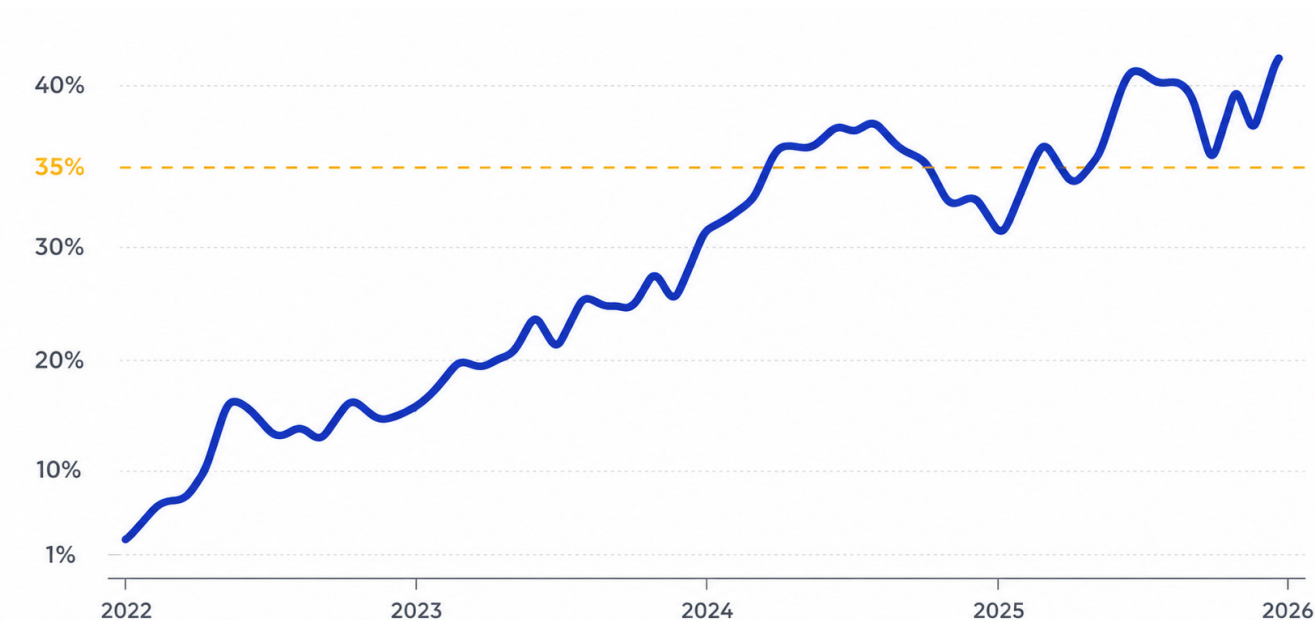
Les organisations doivent désormais composer avec des attentes élevées de flexibilité tout en faisant face à des enjeux de coordination, de performance et de cohésion. Cette situation conduit à une interrogation sur le sens du présentiel, qui doit être justifié par sa valeur ajoutée.



3.2 Entre ancrage durable et inflexions récentes

Le télétravail s'est désormais imposé comme une composante structurante des modes d'organisation du travail dans le secteur bancaire, avec un niveau de diffusion significatif et relativement stabilisé. Selon les données de l'INSEE¹, environ **60 % des salariés du secteur financier ont recours au télétravail, avec une moyenne de 1,9 jour de télétravail par semaine**, soit un niveau comparable à la moyenne observée tous secteurs confondus¹. Cette donnée témoigne d'un **ancrage durable du travail hybride dans les pratiques professionnelles**, au-delà de la seule période post-crise sanitaire.

Depuis 2022, la part des offres d'emploi du secteur bancaire mentionnant le télétravail a progressé de façon continue, partant d'un niveau inférieur à 15% pour franchir le seuil des 35% entre 2024 et 2025. Les données de T1 2026 indiquent désormais un plateau, signe d'une stabilisation après plusieurs années d'ancrage progressif de ce mode de travail.



Évolution de la part des offres d'emploi dans le secteur bancaire avec télétravail possible

Cet ancrage s'accompagne d'un cadre formalisé, largement structuré par les accords d'entreprises. Depuis 2023, plus de 66 accords relatifs au télétravail ont été conclus dans le périmètre de la convention collective des banques commerciales (IDCC 2120) ce qui traduit une volonté des acteurs du secteur d'encadrer ces nouvelles modalités de travail. Ces accords prévoient des déclinaisons différenciées selon les métiers, afin de tenir compte des contraintes opérationnelles spécifiques, notamment dans les réseaux d'agences où la présence physique demeure le plus souvent indispensable à la continuité de service.

1 INSEE, « Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée », Insee Analyses n°105, 2025

L'analyse sémantique des offres révèle une forte hétérogénéité selon les familles de métiers. Les postes informatiques sont les plus « ouvertement » télétravaillables (59% des offres mentionnent la possibilité de télétravailler) avec des rythmes souvent réguliers (2 jours par semaine ou plus). Les métiers transverses (contrôle/conformité, gestion de projet) et les fonctions support (RH, marketing, juridique) se situent dans une fourchette intermédiaire, respectivement autour de 48% et 35%, avec des modalités plus variables : forfaits jours, formules hybrides ou. À l'opposé, les métiers de la relation client, les plus courants et les plus surreprésentés en agence, affichent la part la plus faible (26 %).

| Rythmes / Métiers | Client (1098 offres) | Support (88 offres) | Transverse (333 offres) | Informatique (217 offres) | Total général |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------|
| Aucune mention de télétravail | 74% | 63% | 52% | 40% | 65% |
| Pas de télétravail | 0% | 2% | 0% | 1% | 0% |
| Télétravail | 26% | 35% | 48% | 59% | 35% |
| Total général | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Répartition des offres d'emploi collectées depuis 2022, analysées par métiers et rythmes de télétravail

Le télétravail reste majoritairement non précisé dans les offres. Lorsqu'il est mentionné, il varie fortement selon les métiers : environ **25% dans les fonctions support** et **plus de 45% dans les métiers transverses et informatiques**, où il est davantage structuré.

Le télétravail apparaît aujourd'hui comme une pratique installée. D'une part, il s'est affirmé comme un levier majeur d'attractivité et d'organisation du travail, influençant fortement les attentes des collaborateurs et les stratégies de recrutement. D'autre part, les principaux acteurs bancaires réaffirment globalement leur volonté de maintenir ces dispositifs, dans un contexte où d'autres secteurs d'activité connaissent un mouvement de retour plus marqué au présentiel. Ces évolutions concernent notamment certaines grandes entreprises de la technologie,

pourtant parmi les premières à avoir adopté le télétravail (Amazon, Dell, Microsoft), mais également des acteurs de l'industrie, en particulier automobile (ArcelorMittal, Stellantis), ainsi que du conseil (Accenture, Capgemini). Ces entreprises mettent en avant une raison commune à ce retour au présentiel : la nécessité d'accélérer l'innovation (véhicules électriques, intelligence artificielle...), qui repose en partie sur le travail en présentiel.

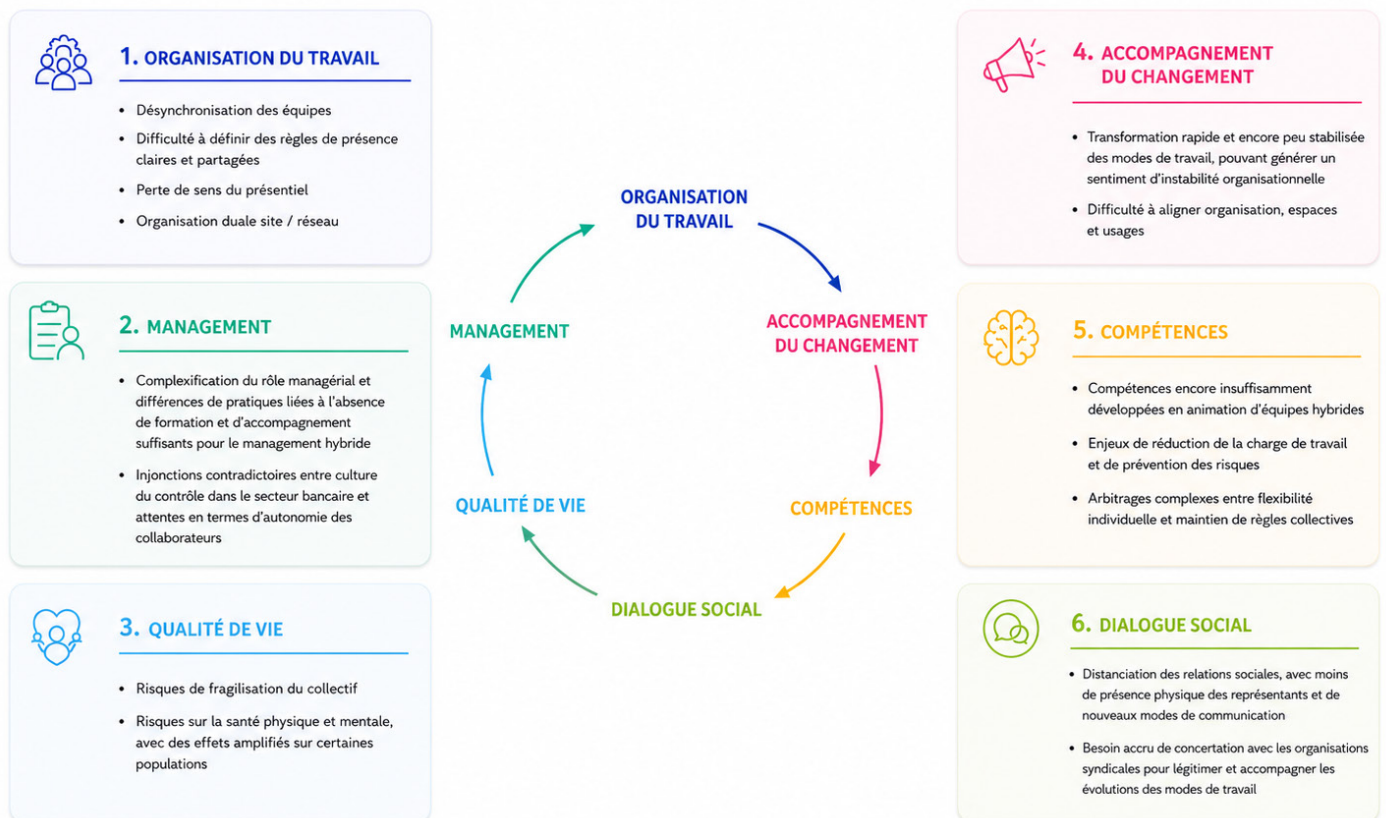
Par ailleurs, le secteur bancaire tend à étendre la réflexion aux métiers du réseau structurellement contraints par les activités d'accueil des clients. Des expérimentations émergent, pour tester des formes limitées de télétravail (jusqu'à 9 jours par mois) sont testées afin de répondre à des enjeux d'attractivité et de fidélisation.

Dans ce contexte, un enjeu central se dégage : ***celui de la stabilisation d'un modèle hybride soutenable***. Les organisations doivent en effet arbitrer entre des attentes croissantes de flexibilité de la part des collaborateurs et des exigences tout aussi fortes en matière de performance, de coordination des activités et de cohésion des équipes. Cette recherche d'équilibre implique la définition de règles claires, explicites et partagées, condition nécessaire pour sécuriser les pratiques et limiter les risques de désorganisation ou de perception d'iniquité au sein des collectifs de travail.



3.3 Les enjeux du télétravail sur les composantes du travail

3.3.1 Analyse des différentes dimensions du travail

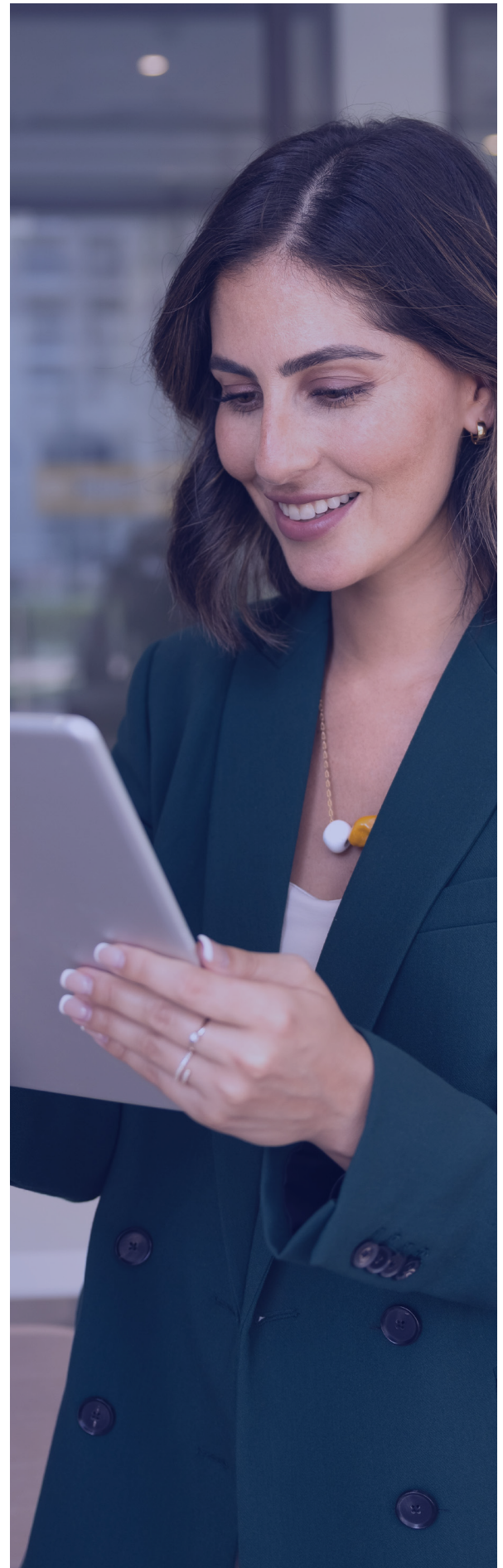


ORGANISATION DU TRAVAIL

En matière d'organisation du travail, la perte de performance collective est l'enjeu majeur induit par le travail hybride et elle se décline autour de plusieurs dimensions :

- 1. Une polarisation structurelle des organisations entre siège et réseau**, qui conditionne fortement l'accès aux modalités de travail flexibles. Les fonctions support bénéficient d'une plus grande souplesse, tandis que les métiers du réseau restent contraints par des exigences de présence physique, générant des écarts significatifs en matière de conditions de travail et des tensions potentielles en termes d'équité perçue. Cette segmentation est renforcée par des différences de statuts (ex : forfait jours) qui influencent directement les attentes des salariés en matière d'organisation du temps de travail.

2. **Une moindre efficacité collective du travail : le manque d'alignement entre les organisations du travail, les espaces physiques et les usages effectifs** peuvent générer des inefficacités ou encore une sous-utilisation des investissements. Cette désynchronisation se traduit par des difficultés de coordination, une perte d'efficacité collective et un temps accru consacré à la gestion des interactions, notamment du fait de réunions redondantes, d'informations dispersées et d'un manque de règles de fonctionnement partagées.
3. **Le déséquilibre de la présence hebdomadaire** : un phénomène de concentration des présences s'est installé : les collaborateurs viennent massivement le mardi et le jeudi, désertant les lundis et vendredis. Cette situation entre en contradiction avec les choix immobiliers des entreprises, fondés sur des taux de flex-office calculés sur cinq jours. Les locaux deviennent tantôt surchargés, tantôt vides, dégradant les conditions de travail et créant des situations paradoxales où des collaborateurs se retrouvent seuls dans des open spaces à enchaîner des réunions Teams.
4. **Le paradoxe de la présence à distance** : une situation contre-intuitive peut s'installer, où des collaborateurs se rendent sur site tout en consacrant l'essentiel de leur journée à des réunions en visioconférence, parfois côte à côte dans un même espace.
5. **Des outils et conditions de travail meilleurs au domicile qu'au bureau** : paradoxalement, certains outils sont plus performants dans la sphère privée qu'au bureau (connexion internet, accès à des outils d'IA, isolement phonique...). Cette situation inverse le rapport traditionnel où l'entreprise offrait de meilleures conditions techniques.
6. **L'échec des expérimentations de tiers-lieux** : les tentatives de déploiement de tiers lieux ont échoué pour des raisons pratiques et comportementales. Les collaborateurs préfèrent être soit chez eux soit au bureau avec leurs collègues. Les enjeux de sécurité et de conformité bancaire rendent également ces solutions difficilement envisageables.



MANAGEMENT

En matière de management, **le télétravail a accru la complexité du rôle managérial** dont les temps de coordination sont accrus et le rôle risque de se polariser sur des activités de micro management :

1. **Une transformation profonde du rôle du manager** : les managers doivent désormais animer des équipes éclatées géographiquement, maintenir le lien à distance, organiser des temps collectifs pertinents et cultiver la confiance tout en préservant l'engagement. Cette évolution nécessite de passer d'un management de contrôle à un management par objectifs qui repose sur les capacités d'animation et de mobilisation des managers. Historiquement structuré par des exigences de conformité et de traçabilité, le secteur peine à opérer pleinement la transition vers un modèle fondé sur la confiance et l'autonomie.
2. **Des injonctions contradictoires pour les managers.** Les managers de proximité se trouvent aujourd'hui au cœur de contradictions difficiles à résoudre : concilier autonomie individuelle et cohésion collective, arbitrer entre continuité de présence et jours d'équipe, répondre aux attentes personnelles tout en assurant la performance opérationnelle. Certains ne se sentent plus autorisés à être cadrant alors que c'est précisément ce qu'on attend d'eux pour organiser le collectif.
3. **Le développement de pratiques informelles, notamment le télétravail « gris »** qui illustre les limites des cadres formels existants. Malgré la présence d'outils de formalisation (demande, déclaration), ces pratiques persistent et peuvent placer les managers dans des situations d'arbitrage délicates entre respect des règles collectives et adaptation/souplesse demandée par des collaborateurs
4. **La difficulté à piloter la charge de travail à distance.** Le suivi de la charge de travail est devenu particulièrement complexe en mode hybride. Les managers manquent d'outils pour distinguer une surcharge réelle d'un dysfonctionnement organisationnel individuel. Ils peinent à assumer un rôle de régulateur et à détecter les signaux faibles d'épuisement.



5. **Une fragilisation de la relation de confiance**, liée à l'usage des outils numériques et aux perceptions de contrôle. Certains collaborateurs peuvent percevoir les dispositifs de suivi comme intrusifs, tandis que les pratiques informelles de télétravail peuvent être tolérées ou non selon les managers, accentuant les incohérences.

QUALITÉ DE VIE

En matière de qualité de vie au travail, le constat est mitigé entre des gains indéniables en matière d'équilibre vie privée-vie professionnelle mais une intensification accrue du travail :

1. **Des bénéfices réels mais inégalement distribués**, notamment en termes d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, avec une réduction des temps de transport et une plus grande autonomie dans l'organisation du travail. Ces bénéfices restent toutefois conditionnés aux métiers et aux situations individuelles.
2. **Une perception d'intensification du travail** liée à la multiplication des outils, à l'accroissement des sollicitations et à des exigences accrues de réactivité notamment. Cette intensification peut générer un décalage entre charge prescrite et charge réelle, contribuant à un sentiment d'épuisement.
3. **Des risques pour la santé physique et mentale** incluant la sédentarité, les troubles musculosquelettiques, la surcharge cognitive, l'hyperconnexion et l'isolement. Ces risques sont d'autant plus marqués que les dispositifs de prévention demeurent souvent fragmentés et insuffisamment intégrés à l'organisation du travail.
4. **L'invisibilité des signaux faibles** : les systèmes de visioconférences peuvent faire écran et rendre difficilement visibles des signaux faibles d'alerte RPS
5. **Des effets amplifiés pour certaines populations**, notamment les jeunes collaborateurs, les personnes en situation de handicap ou les profils neuro-atypiques notamment. Ces derniers peuvent rencontrer des difficultés spécifiques dans des environnements hybrides, nécessitant des aménagements adaptés et une sensibilisation accrue des managers.

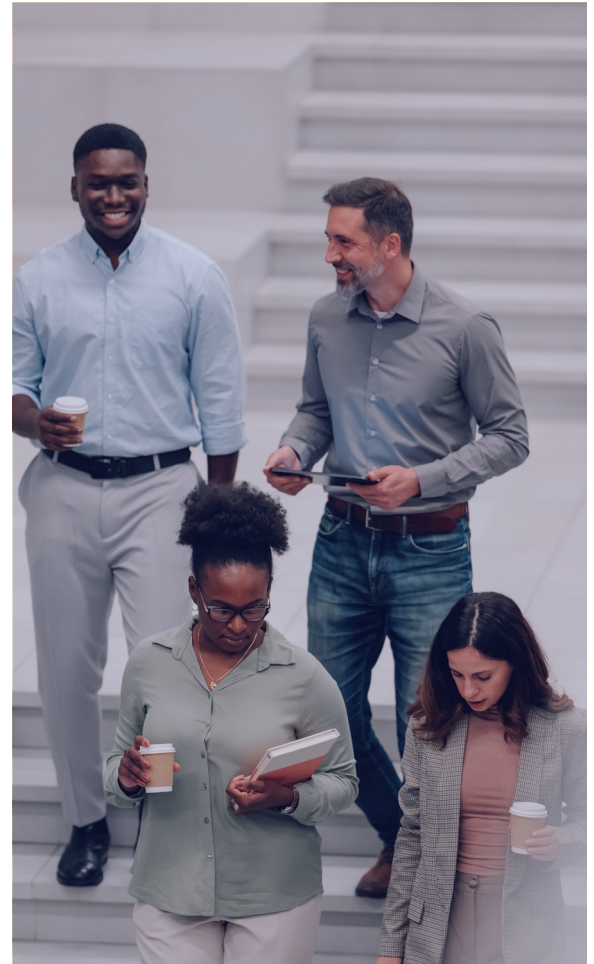


L'ANACT souligne qu'il est difficile de mesurer l'impact direct du télétravail sur la santé physique et mentale. Des mécanismes multifactoriels entrent en ligne de compte (aménagement du domicile, modes de vie, gestion du stress...) et rendent difficile l'établissement d'un lien de causalité direct avec le télétravail. Les entreprises manquent d'indicateurs de santé sociale à distance.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

En matière d'accompagnement du changement, **le travail hybride bouscule les repères historiques et conduit à une fragilisation des collectifs :**

1. **La fragilisation des collectifs de travail compte tenu de la perte des interactions informelles.** Les échanges informels, les discussions "off" après les réunions et la découverte qui naissent des rencontres fortuites ont largement disparu. Les collaborateurs ne se croisent plus naturellement, ce qui affaiblit le sentiment d'appartenance et complique la transmission des savoirs tacites. Le distanciel montre ses limites dès qu'il s'agit de créativité, d'innovation, de lancement de projets et dans les dynamiques de mobilité interne (développement de réseaux professionnels).
2. **Des écarts importants de pratiques qui fragilisent les collectifs :** les pratiques varient fortement d'un manager à l'autre, oscillant entre contrôle excessif et tolérance accrue, ce qui peut générer un sentiment d'injustice organisationnelle et donc fragiliser l'engagement des équipes.
3. **Une perte de sens du présentiel,** qui ne peut plus être considéré comme une norme implicite. Le présentiel conserve une valeur forte lorsqu'il est associé à des activités de coopération, de transmission ou de socialisation, mais perd en légitimité lorsqu'il se limite à reproduire les modalités du travail à distance. L'enjeu devient alors de redéfinir la valeur ajoutée du travail sur site
4. **La disparition des espaces personnalisés** (bureaux) est perçue comme un changement culturel important pour les salariés les plus anciens qui ont perdu leurs repères dans les espaces collectifs du flex office.
5. **La formalisation obligatoire de l'informel pour organiser les modes coopération :** les temps collectifs, autrefois largement informels, doivent désormais être organisés et planifiés.



Avant on ne se posait pas la question de comment travailler ensemble. Aujourd'hui, on met en place des moments d'échanges pour travailler sur l'organisation.

RH 

Cette nécessité de formalisation traduit un changement profond dans les modes de coopération

COMPÉTENCES

En matière de compétences, le travail hybride nécessite **des compétences accrues en matière d'organisation, d'animation et, de coopération** pour garder soudés les collectifs de travail et permettre à tous individuellement de trouver sa place :

1. **Un besoin accru de compétences en management et en collaboration à distance**, incluant l'animation des collectifs, la coordination et la mise en place de rituels adaptés.
2. **Le renforcement des compétences d'organisation du travail**, tant pour les managers que pour les collaborateurs afin de mieux gérer la charge, prioriser les activités et maintenir un équilibre entre flexibilité et cadre collectif.
3. **Une nécessité d'accompagner la montée en autonomie**, dans un contexte où les collaborateurs doivent être davantage **responsabilisés** dans l'organisation de leur travail, tout en étant capables de s'inscrire dans des logiques collectives. Cela est particulièrement prégnant pour les **nouveaux entrants**, alternants et stagiaires : ils souffrent particulièrement du contexte hybride. Ces populations ont besoin d'un accompagnement de proximité pour monter en compétences, observer les pratiques, poser des questions et tisser leur réseau. Or elles sont souvent les moins éligibles au télétravail et se retrouvent parfois seules sur site quand leurs tuteurs travaillent à distance.

DIALOGUE SOCIAL

Le travail hybride fragilise également les relations collectives du travail et nécessite d'inventer de nouvelles formes de dialogue social :

1. **Une transformation des modalités de dialogue social** marquée par une moindre présence physique des représentants du personnel et un recours accru aux outils numériques, qui modifie les formes traditionnelles d'interaction.
2. **Une montée des préoccupations liées aux impacts du travail hybride**, notamment en matière de santé, d'intégration des jeunes collaborateurs et d'intensification du travail. Les organisations syndicales expriment un besoin accru d'objectivation et d'analyses de ces effets.
3. **Un besoin renforcé de concertation et de co-construction** : les partenaires sociaux soulignent qu'ils doivent être intégrés à un dialogue transparent et de qualité avant toute décision d'évolutions en matière de télétravail au sein de l'entreprise.

3.3.2 Focus sur le cas Revolut

L'introduction du télétravail bouscule les équilibres des banques traditionnelles et fragilisent les collectifs. Qu'en est-il pour les néo-banques qui se sont construites entièrement sur des modes de travail 100% numériques avec une culture de travail « Télétravail d'abord » et des process moins hiérarchisés ?



Revolut, une néo-banque avec des pratiques de télétravail en contrepoint par rapport aux banques traditionnelles

Revolut repose sur un modèle fondé sur la flexibilité. En France, cette orientation se traduit par une implantation immobilière limitée au regard des effectifs, une forte proportion de salariés situés hors d'Île-de-France et une présence sur site laissée au libre choix des collaborateurs.

Ce modèle « full remote flexible » s'appuie sur un mode de régulation centré sur la performance. Les rythmes professionnels sont principalement structurés par des objectifs trimestriels, suivis à partir d'indicateurs chiffrés. Le temps de travail n'est pas encadré par des horaires fixes, mais par l'atteinte de résultats mesurables. La flexibilité temporelle est ainsi conditionnée à un haut niveau d'exigence et de responsabilisation individuelle.

Chez Revolut, le temps et le lieu ne sont donc pas des variables à réguler dans un cadre collectif hybride mais des paramètres individualisés, encadrés par des objectifs, des outils numériques et une forte culture de la performance. A noter que cette absence de présence exigée sur site est très explicite dans les offres d'emploi et dans le processus de recrutement. Cela nécessite en effet de recruter des salariés autonomes et sachant s'organiser seuls.

3.4 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires

Les entretiens et les ateliers ont permis de faire émerger des bonnes pratiques pour apporter des solutions aux enjeux posés par le télétravail :

ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Mise en place de cadres collectifs de présence** (jours d'équipe, pactes d'organisation)
- **Planification anticipée des jours de télétravail et de présence**
- **Expérimentations locales et réversibilité des dispositifs** (ajustements en fonctions des retours terrain)
- **Développement de modèles hybrides adaptés aux contraintes métiers** (l'émergence de conseillers à distance ou d'organisations mixtes agence / centre de relation client permet d'introduire de la flexibilité dans des métiers historiquement contraints.)

MANAGEMENT

- **Formalisation de rituels managériaux adaptés au travail hybride** : mise en place de points réguliers (collectifs et individuels), rituels de début et fin de semaine
- **Définition collective des règles de fonctionnement au sein des équipes**
- **Adaptation du télétravail au niveau d'autonomie des collaborateurs**
- **Développement de communautés managériales et dispositifs de partage de pratiques** (mise en place de communautés de managers, de dispositifs de coaching ou de partage d'expérience).

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

- **Déploiement de formations spécifiques au management hybride** : par exemple l'**ITB Responsable d'unité bancaire** comprend des blocs de compétences dédiés
- **Individualisation de l'accompagnement des collaborateurs** : une forte demande d'adaptation des pratiques managériales aux situations individuelles pour maintenir l'engagement du collaborateur. Des compétences comportementales (écoute, empathie) indispensables pour améliorer le feedback et l'accompagnement individuel.
- **Structuration de l'évaluation de la performance par objectifs**

QVCT / SANTÉ

- **Déploiement de programmes structurés de prévention santé et bien-être** : ex de dispositifs comme **WeCare**
- **Aménagement et validation des conditions de travail à domicile** : mise à disposition d'équipements (écrans, fauteuil etc.)
- **Encadrement des pratiques numériques et des temps de travail** : mise en place de règles concrètes (pas de réunions tardives, limitation des réunions inutiles, plages sans sollicitations) pour lutter contre l'hyper connexion

DIALOGUE SOCIAL

- **Négociation d'accords encadrant le travail hybride et développement d'accords de méthode favorisant l'expérimentation** : certaines organisations privilégient des cadres évolutifs permettant ajustement et évaluation
- **Renforcement de la concertation avec les partenaires sociaux en amont** : association des organisations syndicales aux réflexions sur les impacts des nouveaux modes de travail
- **Adaptation des modalités de dialogue social au travail hybride** avec le développement de nouveaux formats d'échange (distanciel) pour maintenir le lien avec les salariés

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- **Approche intégrée des transformations (RH, IT, immobilier)** : Des programmes comme Smart Working articulent simultanément les dimensions temps, lieux, outils et management.
- **Mise en place de commissions pluridisciplinaires de suivi des transformations** : Certaines banques structurent des instances dédiées associant direction, RH, représentants du personnel, services de santé au travail (médecins, ergonomes, psychologues).

ORGANISATION DU TRAVAIL



En matière d'organisation du travail, les pratiques observées traduisent une volonté croissante de **recréer des formes de synchronisation collective** dans des environnements hybrides. Les organisations cherchent à structurer les modalités de présence afin de limiter les effets de désynchronisation des équipes. Cela se traduit notamment par la définition de règles simples à l'échelle locale telles que l'instauration de jours d'équipe fixes ou de plages communes de présence.

Certaines entreprises expérimentent également des dispositifs plus souples, comme des rotations collectives, des journées spécifiques visant à renforcer la présence simultanée des équipes tout en optimisant l'occupation des espaces de travail ou encore des incitations pour les collaborateurs à venir au bureau via l'organisation d'animations culturelles. Une réflexion profonde s'est engagée sur le rôle du présentiel, avec une volonté de lui redonner du sens en le recentrant sur des activités à forte valeur ajoutée telles que la collaboration, la socialisation et la créativité.

ZOOM SUR DES ANIMATIONS POUR « RÉENCHANTER LE LIEU DE TRAVAIL »

Le développement d'animations sur site, notamment des rencontres littéraires, visent à tisser et renforcer les collectifs de travail (y compris entre collaborateurs d'entités différentes) et le sentiment d'appartenance, donner envie de revenir sur site pour des rencontres informelles et des expériences partagées (ce qui compense la standardisation/dépersonnalisation qui peut caractériser le flex office).

Parallèlement, les **environnements physiques sont repensés pour mieux répondre aux usages hybrides** avec le développement d'espaces modulaires favorisant à la fois la collaboration et la concentration.



MANAGEMENT

Les pratiques en matière de management témoignent d'une évolution progressive vers des modèles plus adaptés au travail hybride.

Les organisations accompagnent les managers dans une transformation de leur rôle, en les incitant à se **recentrer sur le pilotage par objectifs et l'accompagnement individualisé** des collaborateurs plutôt que sur le contrôle de la présence.

Cette évolution s'appuie notamment sur le développement ou le renforcement de formations dédiées au management hybride visant à renforcer les compétences en animation de collectifs, en régulation de la charge de travail et en accompagnement des collaborateurs.

Par ailleurs, des **dispositifs de partage de pratiques** se développent à travers la mise en place de communautés managériales, de coaching ou de retours d'expérience, permettant de réduire l'hétérogénéité des pratiques et de favoriser une montée en compétences collective. Les organisations cherchent également à alléger la charge administrative des managers afin de leur permettre de consacrer davantage de temps à leurs missions relationnelles. Cette évolution s'accompagne d'un renforcement des compétences comportementales, telles que l'écoute, le feedback ou l'assertivité, devenues essentielles dans des environnements de travail plus individualisés.

ZOOM SUR L'ITB RESPONSABLE D'UNITÉ BANCAIRE ECOLE SUPÉRIEURE DE LA BANQUE (ESBANQUE): UN LEVIER DE PROFESSIONNALISATION DU MANAGEMENT EN CONTEXTE HYBRIDE

L'ITB Responsable d'unité bancaire est une formation certifiante de niveau 7 proposée par l'ESBanque, destinée aux managers du secteur bancaire en responsabilité d'équipe ou d'unité. Elle vise à accompagner la montée en compétences des cadres face aux transformations du secteur en combinant développement des compétences managériales, pilotage de la performance, conduite du changement et animation des collectifs. Ce parcours, structuré en blocs de compétences, aborde notamment le pilotage de l'activité dans un environnement en mutation, l'accompagnement des transformations organisationnelles, le management de la performance, l'animation d'équipes dans leur diversité.

Déployée selon un format multimodal associant présentiel et distanciel, la formation s'inscrit elle-même dans des modalités proches des organisations hybrides, favorisant à la fois la flexibilité et la dynamique collective.

Ce dispositif répond à plusieurs besoins identifiés dans l'étude : renforcer la capacité des managers à piloter par objectifs plutôt que par la présence, accompagner les évolutions organisationnelles liées à l'hybridation, structurer l'animation des collectifs dans des contextes de dispersion spatiale. Il soutient également le développement de compétences en conduite du changement et en régulation des équipes.

QUALITÉ DE VIE

En matière de qualité de vie au travail, les pratiques recensées traduisent une prise de conscience accrue des risques associés au travail hybride. Les organisations déploient ainsi des **dispositifs visant à mieux détecter et prévenir les situations à risque** notamment à travers des baromètres réguliers, des cellules d'écoute ou la formation des managers à l'identification des signaux faibles.

La **prévention de l'hyperconnexion et de la sédentarité** constitue également un axe structurant.

La mise en place de règles encadrant les usages numériques, telles que la limitation des **réunions ou la création de plages sans sollicitations** se développent. Ces pratiques s'accompagnent souvent d'actions de sensibilisation visant à mieux faire connaître les risques liés aux nouveaux modes de travail.

De plus, des efforts sont engagés pour améliorer les conditions matérielles de travail, tant sur site qu'à domicile. Cela inclut notamment le traitement des irritants liés aux espaces de travail (acoustique, espaces confidentiels) et la mise à disposition d'équipements adaptés pour le travail à distance.

ZOOMS SUR LE DISPOSITIF « WE CARE » : PROGRAMME DE PRÉVENTION NOTAMMENT DES RISQUES DU TRAVAIL HYBRIDE

Le programme We Care vise à répondre aux défis du travail hybride en renforçant les dispositifs de soutien au bien-être mental et physique, essentiels dans un modèle où l'alternance présentiel/distanciel peut accroître l'isolement, la sédentarité et la charge mentale.

Parmi ces leviers, l'accès élargi à un **dispositif d'écoute et de soutien psychologique** constitue une solution majeure : il permet aux collaborateurs de bénéficier d'un accompagnement continu face au stress, aux risques psychosociaux ou à des situations personnelles délicates.

Le programme mise aussi sur un bilan de santé préventif, accessible partout, qui combine un questionnaire digital et un suivi médical adapté, afin de détecter les risques liés à l'inactivité ou au manque de repères organisationnels, pouvant être amplifiés en mode hybride.

Par ailleurs, We Care déploie des ateliers thématiques accessibles à distance pour offrir une solution concrète aux collaborateurs qui doivent composer avec une frontière plus floue entre vie professionnelle et personnelle.



ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT 

Les pratiques observées en matière d'accompagnement du changement témoignent d'une évolution vers des approches plus globales et structurées. Certaines organisations tendent à adopter une vision intégrée des transformations en articulant les dimensions RH, IT et immobilières.

ZOOM SUR « SMART WORKING » : UNE APPROCHE INTÉGRÉE DE LA TRANSFORMATION DES TEMPS ET LIEUX DE TRAVAIL

Le programme « Smart Working » s'inscrit dans une logique de transformation globale des modalités de travail. Il articule quatre dimensions complémentaires : l'organisation des rythmes de travail, l'évolution des lieux, le déploiement d'outils digitaux et l'accompagnement managérial.

Cette approche intégrée associe les fonctions RH, IT et immobilier ce qui traduit la volonté de traiter simultanément les différentes composantes du travail hybride. Elle repose sur l'idée que la flexibilité des temps et des lieux ne peut produire ses effets que si elle s'inscrit dans des environnements adaptés (flex office, espaces collaboratifs, outils de gestion de la présence) et dans un accompagnement des pratiques managériales.

Le programme s'est notamment traduit par une transformation significative des espaces de travail : développement d'espaces collaboratifs, création de salles modulables et de cabines acoustiques. Des outils numériques internes permettent d'anticiper les présences sur site, de réserver des espaces et d'optimiser l'occupation réelle.

La mise en place de dispositifs de pilotage transverse permet de suivre les impacts des transformations et d'ajuster les dispositifs en continu. Dans ce cadre, le recours à des démarches de type « test & learn » se généralise avec des expérimentations menées à petite échelle avant déploiement, en associant étroitement les métiers.

Un accent particulier est également mis sur le travail d'adhésion aux transformations qui représente un facteur clé de réussite. Les organisations cherchent à expliciter les arbitrages et les décisions, notamment lorsque celles-ci diffèrent selon les métiers, afin de renforcer le sentiment de justice organisationnelle.

COMPÉTENCES

Les pratiques observées mettent en évidence un effort croissant pour accompagner le développement des compétences nécessaires au travail hybride. Les organisations identifient notamment comme prioritaires les compétences liées à la **collaboration à distance, à la gestion du temps et des priorités ainsi qu'à la prévention des effets de sédentarité.**

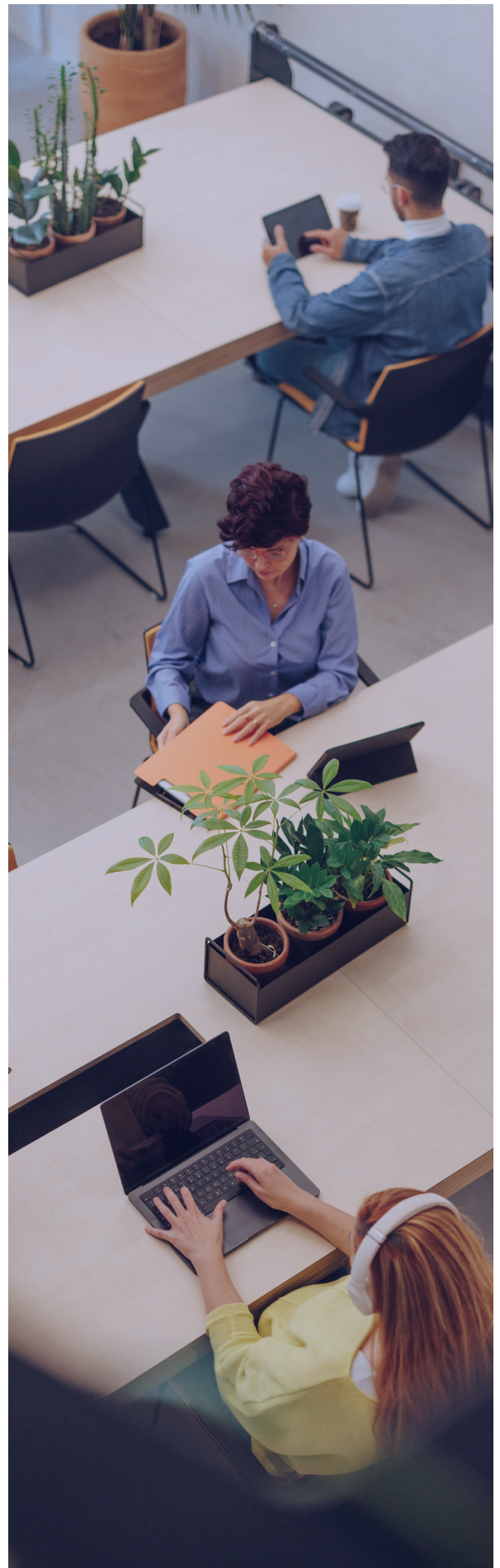
Une attention particulière est portée à la sécurisation des parcours d'intégration, notamment pour les nouveaux entrants. Dans plusieurs établissements, un présentiel renforcé est instauré durant les premiers mois afin de faciliter l'appropriation de l'environnement de travail et le développement des relations professionnelles. Ces dispositifs sont souvent complétés par des parcours d'intégration structurés intégrant mentorat, compagnonnage et immersion terrain.

DIALOGUE SOCIAL

Les pratiques en matière de dialogue social évoluent pour s'adapter aux transformations des modes de travail. Les organisations tendent à renforcer l'association des partenaires sociaux en amont des réflexions, afin de mieux anticiper les impacts des nouveaux dispositifs et d'en faciliter l'appropriation.

Dans ce cadre, des formats plus souples et évolutifs se développent, à travers la négociation d'accords intégrant des phases d'expérimentation, d'évaluation régulière et d'ajustement continu. Cette approche permet de tenir compte du caractère encore instable des modèles de travail hybride.

Par ailleurs, des initiatives sont mises en place pour maintenir la visibilité des représentants du personnel dans des environnements où la présence physique est moins fréquente ce qui passe notamment par l'organisation de temps de présence ciblés sur site ou la création de moments d'échange informels avec les collaborateurs.



3.5 Prospective & tendances d'évolutions

Malgré les annonces médiatiques, le télétravail est devenu un **outil de compétitivité RH** et le modèle "2 ou 3 jours" la norme d'équilibre pour les sièges bancaires. Le télétravail dans les agences reste limité et cette contrainte devrait perdurer dans les années à venir avec des métiers de la relation client qui vont se centrer sur toujours plus de conseils à forte valeur ajoutée, les interactions en distanciel pouvant être assurées par des agents IA (cf chapitre intelligence artificielle).

Un autre scénario repose sur une dématérialisation progressive du travail bancaire sur le modèle des néo-banques mais qui supposerait un changement culturel majeur dans nos sociétés basées sur la confiance et le lien.

VERS UN PRÉSENTIEL REPENSÉ ET CIBLÉ ET UNE SPÉCIALISATION DES LIEUX...

Le bureau comme lieu stratégique de cohésion :

- Une augmentation du nombre de jours de présence obligatoire
- La redéfinition de jours collectifs imposés
- recentrage du management sur la présence physique

La recomposition du rôle des agences et du siège :

- les agences : moins centrées sur les opérations courantes (automatisées) et repositionnées sur le conseil à forte valeur ajoutée
- les sièges : moins des lieux de production, davantage des hubs de coordination, d'innovation et de culture

OU UNE DÉMATÉRIALISATION PROGRESSIVE DU TRAVAIL BANCAIRE ?

Le travail devient alors largement décorrélé du lieu physique

- développement du travail distribué
- flexibilisation accrue des lieux et des horaires
- réduction de l'immobilier d'entreprise

Une hybridation renforcée entre travail humain et environnement numérique

- Des interactions de plus en plus médiatisées par des outils
- Le recours croissant à l'IA pour remplacer certaines interactions humaines
- La virtualisation d'une partie du collectif (plateformes virtuelles de réunions)

L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL CLIMATIQUE : VERS UNE HYBRIDATION RÉILIENTE ?

Le cadre légal

- La quasi-totalité des banques françaises (environ 90 % du secteur) a mis à jour leurs Plans de Continuité d'Activité (PCA) pour inclure un volet climatique.
- Le télétravail climatique est devenu une réponse automatique aux alertes de météo France avec le **Plan National d'Adaptation au Changement Climatique (PNACC-3)** du 21 janvier 2026. Celui-ci généralise le télétravail climatique et l'adaptation des horaires en cas de canicule pouvant permettre à des salariés habituellement en 100% présentiel à basculer en télétravail si l'agence ne permet pas de maintenir une température intérieure supportable (température dépassant les 33°C selon l'INRS).
- **L'outil ODACC** : Lancé par la **Banque de France** en février 2026, l'Outil de Diagnostic pour l'Adaptation au Changement Climatique permet aux banques d'anticiper les jours où leurs agences ou sièges seront "inopérables" en raison de la chaleur ou d'aléas climatiques.

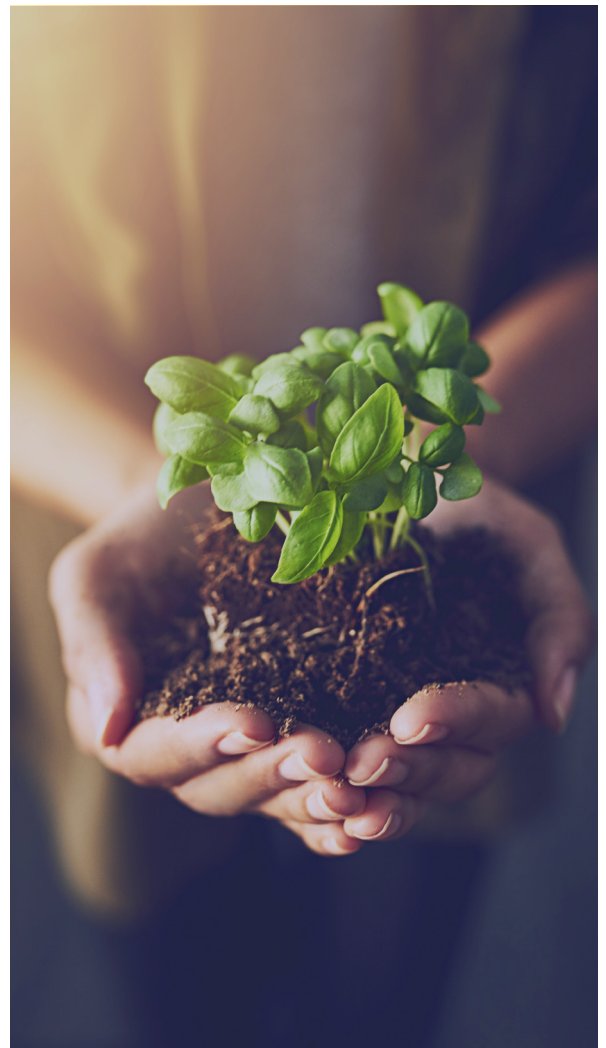
La fréquence de recours depuis 2024

Aujourd'hui, le télétravail climatique reste un **dispositif d'urgence** qui a été ponctuellement activé lors des alertes canicule (notamment en juillet 2024 et août 2025). Il n'y a actuellement pas de statistiques centralisées mesurant ce nombre de jours de télétravail climatique.

Le scénario futur

La répétition des épisodes de canicule pourrait accélérer le recours au télétravail dans les agences et à basculer vers des agences virtuelles.

L'IA comme relais : en cas de télétravail climatique massif, les banques s'appuient sur l'IA et les agents conversationnels pour absorber les flux de clients qui ne peuvent plus se rendre au guichet.



3.6 Préconisations

Nos préconisations visent donc à stabiliser les équilibres récents trouvés entre distancié et présentiel en renforçant les collectifs de travail avec l'intégration de rituels collectifs animés par des managers recentrés sur le management par objectifs et le développement des compétences.



ORGANISATION DU TRAVAIL

Structurer des modes de travail synchronisés et flexibles pour mieux coordonner les équipes et piloter la charge

- **Objectifs** : Dans un contexte de généralisation du travail hybride, l'enjeu prioritaire consiste à rétablir des formes de synchronisation collective permettant de limiter les effets de désorganisation induits par la dispersion des équipes. Il s'agit à la fois d'améliorer la coordination opérationnelle, de fluidifier la circulation de l'information et de garantir une meilleure maîtrise de la charge de travail.
- **Principes** : La recherche d'équilibre repose sur la combinaison de deux logiques complémentaires : d'une part, la mise en place de règles collectives simples permettant d'assurer un minimum de synchronisation ; d'autre part, le maintien d'un certain degré de flexibilité afin de préserver l'autonomie des équipes.

EXEMPLES D' ACTIONS

Concrètement, les organisations peuvent instaurer des règles de synchronisation à l'échelle des équipes telles que des jours de présence collective ou des plages communes sans réunion afin de recréer des temps de travail partagés. Des dispositifs de rotation collective, par exemple autour de journées spécifiques « événementialisées » peuvent également être expérimentés pour optimiser l'occupation des sites tout en renforçant la dynamique collective.

Parallèlement, le développement d'espaces de travail modulaires et adaptés aux différents usages (collaboration, concentration, échanges informels) constitue un levier important pour redonner du sens au présentiel. L'appui sur des technologies permettant d'améliorer les interactions hybrides (formats de réunion enrichis, outils immersifs) contribue également à renforcer la qualité des échanges.



MANAGEMENT**Faire évoluer le rôle du manager vers l'accompagnement, la responsabilisation et l'animation des collectifs**

- **Objectifs** : L'évolution des modes de travail implique une transformation profonde du rôle du manager, qui doit passer d'une logique de contrôle de la présence à une logique d'accompagnement de la performance et d'animation des collectifs. L'objectif est de renforcer à la fois l'engagement des collaborateurs et la qualité du travail produit.
- **Principes** : Cette évolution repose sur un repositionnement du management autour de trois dimensions clés : le pilotage par objectifs, l'accompagnement individualisé et la régulation des dynamiques collectives. Elle suppose également de redonner aux managers des marges de manœuvre en réduisant les tâches administratives et les obligations de reporting qui limitent leur capacité d'action.

EXEMPLES D' ACTIONS

Les organisations peuvent ainsi former les managers au pilotage par objectifs, en dissociant clairement la performance de la présence physique. Le développement de compétences relationnelles, telles que l'écoute active, le feedback ou l'assertivité apparaît également essentiel pour accompagner des collaborateurs dont les situations de travail sont de plus en plus individualisées.

Le renforcement des capacités d'animation des collectifs constitue un autre levier majeur. Cela passe par la structuration de rituels d'équipe, permettant de maintenir le lien, de coordonner les activités et de soutenir l'engagement.

Enfin, les managers doivent être accompagnés dans leur capacité à distinguer les situations de surcharge réelle des problématiques d'organisation, afin de mieux réguler la charge de travail dans des environnements hybrides.

COMPÉTENCES**Développer les compétences clés et structurer des parcours d'intégration et des pratiques collectives adaptés**

- **Objectifs** : L'évolution des temps et lieux de travail nécessite le développement de nouvelles compétences, tant individuelles que collectives. L'objectif est de permettre aux collaborateurs de s'adapter durablement à des environnements hybrides, tout en sécurisant les parcours professionnels et l'intégration des nouveaux entrants.
- **Principes** : Les dispositifs doivent s'inscrire dans une logique d'accompagnement global, combinant développement des compétences, structuration des pratiques collectives et attention particulière portée aux moments clés du parcours collaborateur, notamment l'intégration.

EXEMPLES D' ACTIONS

Les organisations peuvent renforcer les compétences liées au travail à distance, telles que la collaboration, la gestion du temps et la priorisation des tâches. La sensibilisation aux enjeux de santé, notamment la prévention de la sédentarité, constitue également un axe important.

L'intégration des nouveaux collaborateurs doit faire l'objet d'une attention spécifique, avec un recours renforcé au présentiel durant les premiers mois ainsi que la mise en place de parcours structurés incluant mentorat, compagnonnage et immersion dans les différents environnements de travail.

Par ailleurs, la formalisation des pratiques collectives, à travers des « projets d'équipe » définissant les règles de fonctionnement, les rituels et les modes de communication, contribue à stabiliser les collectifs dans un contexte d'hybridation.

QUALITÉ DE VIE



Prévenir les risques liés au travail hybride et améliorer durablement les conditions de travail

- **Objectifs** : La généralisation du travail hybride impose de mieux prévenir les risques associés, notamment en matière de santé physique et mentale
- **Principes** : La prévention doit s'appuyer sur une approche proactive, combinant détection des signaux faibles, régulation des usages numériques et amélioration des conditions matérielles de travail, tant sur site qu'à domicile.

EXEMPLES D' ACTIONS

Le déploiement de dispositifs de détection, tels que des **baromètres réguliers ou des cellules d'écoute** permet d'identifier en amont les situations à risque. La formation des managers à l'écoute active constitue un complément indispensable.

La prévention de l'hyperconnexion repose sur **l'instauration de règles collectives** encadrant les usages numériques, comme la limitation des réunions ou la mise en place de plages sans sollicitations. La **réduction du nombre de canaux de communication** contribue également à limiter les phénomènes d'infobésité.

L'amélioration des conditions de travail passe enfin par le **traitement des irritants liés aux nouveaux environnements de travail** et par la garantie d'un niveau d'équipement homogène entre le domicile et le bureau.

Enfin, une préconisation importante consiste à mettre en place des commissions pluridisciplinaires réunissant régulièrement direction, RH, représentants du personnel et acteurs de la santé au travail afin d'anticiper les impacts des transformations et coordonner les actions de prévention.

DIALOGUE SOCIAL**Adapter le dialogue avec les partenaires sociaux et les accords aux nouvelles réalités du travail**

- **Objectifs** : Dans un contexte de transformation rapide des modes de travail, le dialogue social doit être adapté afin de garantir la légitimité des dispositifs mis en place et de favoriser leur appropriation par les collaborateurs.
- **Principes** : Le dialogue social devrait s'adapter en intégrant davantage les partenaires sociaux en amont des réflexions et en privilégiant des cadres permettant l'expérimentation et l'ajustement.

EXEMPLES D' ACTIONS

Les organisations peuvent associer systématiquement les représentants du personnel aux réflexions sur les impacts des nouveaux modes de travail notamment en matière de conditions de travail et d'équité.

Le développement d'accords de méthode, intégrant des phases d'expérimentation, d'évaluation régulière et d'ajustement continu permet de mieux accompagner des transformations encore incertaines.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT**Piloter une transformation structurée et progressive pour ancrer durablement les nouveaux modes de travail**

- **Objectifs** : L'ancrage durable des nouveaux modes de travail suppose de dépasser une approche fragmentée au profit d'une transformation globale, cohérente et pilotée dans le temps.
- **Principes** : Cette transformation doit reposer sur une vision claire du travail hybride, assumée par les organisations et sur une approche progressive fondée sur l'expérimentation, l'évaluation et l'ajustement continu. Elle implique également une articulation étroite entre différentes dimensions de l'organisation (RH, IT, immobilier).

EXEMPLES D' ACTIONS

La mise en place d'un pilotage transverse permet de coordonner les différentes dimensions de la transformation.

Le recours à des démarches de type « test & learn » favorise l'expérimentation à petite échelle avant déploiement, en impliquant les métiers et en tenant compte de leurs spécificités.

Il est également nécessaire que les organisations renforcent leur capacité de pilotage en s'appuyant sur des approches davantage basées sur les données.

La mise en place de dispositifs de suivi de la charge de travail et de l'occupation des espaces, souvent pilotés de manière transverse entre les fonctions RH, IT et immobilier permet d'ajuster les dispositifs en continu.

Dans ce cadre, un effort particulier doit être porté sur la simplification des processus et des outils permettant ce pilotage de la donnée (simplification des workflow de déclaration et de contrôle).



A close-up, high-angle photograph of a microchip or integrated circuit. The chip is dark, and its intricate circuitry is highlighted by glowing blue lines. The perspective is from above, looking down at the chip, which is slightly tilted. The background is a deep blue, matching the overall theme of the page.

04

Intelligence Artificielle

SYNTHESE

L'IA s'impose comme un levier structurant de transformation du secteur bancaire marquant le passage d'usages exploratoires à une phase d'industrialisation massive. Elle connaît une accélération récente avec l'essor de l'IA générative puis agentique, qui modifie en profondeur la répartition des tâches entre l'humain et la machine.

Trois phases caractérisent cette évolution :

- o une adoption informelle par les collaborateurs (« shadow AI »),
- o une reprise en main par les organisations via des outils sécurisés
- o l'intégration d'agents IA autonomes dans les processus métiers.

L'IA devient ainsi un standard de travail, intégré au poste de travail et aux processus décisionnels.

Cette transformation s'accompagne d'enjeux majeurs. Sur le plan organisationnel, elle redéfinit les modalités du travail autour de trois dynamiques :

- o augmentation des capacités humaines (« superworker »),
- o substitution partielle de certaines tâches
- o risque de parcellisation du travail.

L'enjeu central consiste à maintenir l'expertise humaine au coeur des décisions dans un environnement de plus en plus automatisé.

Le rôle du management se transforme : les managers doivent désormais piloter des équipes hybrides intégrant des agents IA, arbitrer entre performance et soutenabilité cognitive et renforcer leur dimension relationnelle. Cette évolution s'inscrit dans une logique de « ré-humanisation » du management, où la valeur ajoutée repose davantage sur le sens, l'éthique et la cohésion des équipes. L'IA soulève également des enjeux significatifs en matière de qualité de vie au travail, notamment liés à la surcharge cognitive, à la fatigue décisionnelle et au risque de dépendance intellectuelle. Parallèlement, elle transforme les compétences attendues, en renforçant l'importance de l'expertise métier, de l'esprit critique et des compétences comportementales, tout en posant la question de l'employabilité des profils juniors et seniors.

Enfin, l'IA souligne l'importance du dialogue social, centré sur les enjeux technologiques, éthiques et organisationnels. La nécessité d'un cadre régulé, transparent et évolutif s'impose pour accompagner une transformation rapide et encore incertaine. À terme, l'enjeu pour les banques réside dans leur capacité à articuler performance technologique et maîtrise humaine afin d'inscrire l'IA dans un modèle de travail soutenable et créateur de valeur.

4.1 Le contexte : de l'IA underground à l'IA agentique supervisée

L'Intelligence Artificielle traditionnelle est une technologie historique dans le secteur bancaire : ainsi, « l'utilisation des algorithmes et des modèles d'apprentissage pour effectuer des tâches spécifiques basées sur des données existantes », apparaît dès les années 1980 avec par exemple l'utilisation de règles logiques pour aider aux décisions de crédit.

L'IA prédictive émerge quant à elle dans les années 1990 avec le déploiement de réseaux de neurones pour la surveillance des transactions en temps réel et la détection des fraudes.

L'explosion du volume de données s'est accélérée dès le début des années 2010, portée par la généralisation des applications bancaires mobiles, la multiplication des données non structurées et la baisse des coûts de stockage (cloud computing), obligeant le secteur à passer de l'informatique de gestion à l'exploitation massive de modèles statistiques.

Cette transition a préparé le terrain pour l'arrivée de l'IA générative en 2022-2023, qui permet de traduire ces gisements de données complexes en réponses fluides et accessibles pour les collaborateurs non techniciens avec l'utilisation de modèles algorithmiques préentraînés.

De 2023 à 2026, le secteur bancaire est passé d'une IA générative peu structurée et utilisée de manière exploratoire à une ère d'industrialisation massive. L'IA est devenu un levier de performance et de compétitivité incontournable.

Si l'IA générative accélère l'automatisation des tâches complexes en impactant des activités jusqu'alors réservées à des cadres, l'avènement de l'IA agentique modifie structurellement la répartition des activités entre l'humain et la machine : l'IA ne se contente plus de répondre, elle agit et désormais, l'humain supervise et entraîne des machines.

Ces évolutions structurelles de l'intelligence artificielle s'effectuent à un rythme soutenu bien que freiné par l'ancienneté des systèmes d'information et les enjeux de sécurité spécifiques au secteur bancaire. Les enjeux de sécurité des données, de conformité et de traçabilité imposent des versions fermées des outils et limitent les cas d'usage possibles.

Des premières expérimentations à l'industrialisation massive et l'introduction d'agents dans les processus complexes se dégagent des enjeux RH inédits et sur lesquels les acteurs manquent encore de recul.

DE L'IA « UNDERGROUND » À L'AVÈNEMENT DE L'IA AGENTIQUE

[2023-2024]

**IA underground :
une adoption informelle***Usage individuel et non déclaré de l'IA*

Le phénomène : des conseillers et analystes utilisent ChatGPT ou Claude pour rédiger des mails clients, synthétiser des rapports complexes ou traduire des documents, souvent sur leurs terminaux personnels.

Chiffre clé : fin 2023, près de 80 % des salariés du tertiaire utilisaient l'IA générative sans l'aval de leur entreprise.

[2024-2025]

**IA encadrée : sécurisation
et premiers déploiements***L'introduction par les entreprises*

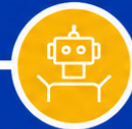
Face aux risques de fuite de données, les entreprises créent des environnements sécurisés, des versions privées des LLM et d'assistants internes : l'entreprise reprend la main sur l'outil.

Chiffre clé : le passage à l'échelle s'accélère avec 60 % des institutions ayant mis en place un pilotage transverse pour l'industrialisation dès 2025.

Passage de l'usage gadget à l'optimisation de processus métiers spécifiques :

- formité, détection de fraude.
- L'IA détecte une anomalie de flux ou suggère un produit financier avant que le besoin ne soit exprimé par le client ou le conseiller. Elle n'est plus réactive mais proactive.

[2026-...]

**IA agentique et systémique***L'avènement de l'agentique*

L'IA n'est plus un outil qu'on sollicite, mais un agent qui agit en autonomie supervisée au sein du système d'information.

L'évolution : l'IA est intégrée nativement dans le poste de travail et les processus de décision : crédit, paiements.

Chiffre clé : 75 % des conseillers bancaires utilisent désormais des agents IA au quotidien pour la préparation de rendez-vous et l'aide à la décision.

- Le salarié doit lui-même "éduquer" ou "superviser" l'outil, ce qui modifie le lien de subordination et l'autonomie au travail. On ne subit plus l'outil, on le pilote.

**1/ LE TEMPS DE L'IA « UNDERGROUND » :
L'INTRODUCTION PAR LES SALARIÉS
(2023 - 2024)**

Avant que les directions informatiques n'encadrent les outils, l'IA est entrée dans la banque par « la petite porte » : l'usage individuel et non déclaré (Shadow AI).

- Le phénomène : des conseillers et analystes utilisent ChatGPT ou Claude pour rédiger des mails clients, synthétiser des rapports complexes ou traduire des documents, souvent sur leurs terminaux personnels.

30%

salariés du tertiaire utilisaient l'IA générative sans l'aval de leur entreprise².

ENJEU

C'est une phase de **découverte empirique** où l'agilité individuelle dépasse la gouvernance institutionnelle.

2 Salesforce / Slack «State of Work»

2/ LE TEMPS DE L'IA "ENCADRÉE" : L'INTRODUCTION PAR LES ENTREPRISES (2024 - 2025)

Face aux risques de fuite de données, les banques ont réagi en créant des environnements sécurisés et des versions privées des « Large Language Models » (LLM).

- **La stratégie** : Déploiement d'assistants internes (ex: L'IA pour tous au Groupe BPCE, GenAI à la Société Générale). L'entreprise reprend la main sur l'outil.

3/ LE TEMPS DE L'IA "AGENTIQUE" ET SYSTÉMIQUE (2026)

C'est le stade actuel : l'IA n'est plus un outil qu'on sollicite, mais un agent qui agit en autonomie supervisée au sein du système d'information.

- **L'évolution** : L'IA est intégrée nativement dans le poste de travail et les processus de décision (crédit, paiements). Elle n'est plus une option, mais le socle du SI.

60%

Le passage à l'échelle s'accélère avec **60 % des institutions** ayant mis en place un pilotage transverse pour l'industrialisation dès 2025³.

ENJEU

passage de l'usage « gadget » à **l'optimisation de processus métiers** spécifiques (conformité, détection de fraude).

75%

• Chiffre clé : **75 % des conseillers bancaires** utilisent désormais des agents IA de manière quotidienne pour la préparation de rendez-vous et l'aide à la décision⁴.

4.2 Des expérimentations à une stratégie d'industrialisation du déploiement de l'IA

LE CAP VERS L'INDUSTRIALISATION

En 2026, le secteur bancaire français a achevé sa phase de « Laboratoire d'Innovation » pour entrer dans l'ère de l'industrialisation massive. L'IA n'est plus un outil à la marge mais le moteur central de la performance opérationnelle et de la relation client. Les banques ne se demandent plus si elles doivent utiliser l'IA, mais comment maximiser son ROI immédiat.

3 KPMG, baromètre T3 2025
4 Groupe BPCE, janv. 2026

Selon le baromètre KPMG⁵, 63 % des entreprises disposent désormais d'un dispositif transverse pour passer l'IA à l'échelle (Chief AI Officer rattaché au ComEx, Centre d'Excellence...). La multiplication des initiatives isolées, dispersées et hors du contrôle de l'organisation ont plaidé pour la mise en place d'un modèle intégré, transversal et industrialisé, et surtout sécurisé.

UNE ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS

Malgré un contexte économique prudent, les budgets IT explosent pour soutenir cette transformation.

Ainsi, les banques françaises en 2026 prévoient selon l'étude Finastra⁶ une augmentation de **42 % des investissements** dans la transformation numérique et l'IA pour, avec des enjeux de cybersécurité et de modernisation des systèmes actuels tandis que les innovations se concentrent sur les activités de crédit – chatbots, détection de fraude, applications d'automatisation des crédits ou l'automatisation de workflows.

DES ENJEUX DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Les grandes banques françaises affichent des ambitions stratégiques importantes avec des attentes des conseils d'administration sur les ROI. Le temps des projets pilotes sans visibilité financière est révolu.

Ainsi, la Société Générale et BNP Paribas visent désormais des gains annuels de **500 millions d'euros** d'ici fin 2026 grâce à une combinaison d'économies d'échelle et de nouveaux revenus. Le groupe BPCE a pour objectif d'atteindre un équilibre où chaque euro investi dans l'IA génère un euro de bénéfice direct (ROI de 1 pour 1).

Néanmoins, les entreprises interrogées peinent à quantifier la valeur ajoutée réelle de l'IA. Le temps gagné n'est pas inscrit dans les trajectoires budgétaires et il est difficile de savoir comment les collaborateurs réutilisent ce temps. Cette difficulté à objectiver les bénéfices complique les arbitrages d'investissement et la démonstration du retour sur investissement.

L'AVÈNEMENT DE L'IA «AGENTIQUE» ET DU CONSEILLER AUGMENTÉ

L'IA ne se contente plus d'analyser (IA prédictive) ou de rédiger (IAG) ; elle devient **agentique**, c'est-à-dire capable d'exécuter des processus complets (KYC, virements, gestion de litiges).

Ainsi, le groupe BPCE affichent des objectifs ambitieux et publics en matière d'IA agentique : **75 % des conseillers** utilisent des agents IA pour la synthèse de documents et la préparation de rendez-vous et il BPCE a équipé **50 000 collaborateurs** d'assistants IA, prouvant que l'outil est devenu un standard de travail.

5 KPMG - Trends of AI 2026

6 Finastra - Financial Services State of the Nation 2026 - étude auprès de 1509 managers et cadres de banques et institutions financières dans 11 régions du monde (France, Allemagne, Hong Kong, Japon, Mexique, Arabie Saoudite, Singapour, Émirats arabes unis, Royaume-Uni, États-Unis et Vietnam)

DES ENJEUX TECHNIQUES ET DE MODERNISATION DES SYSTÈMES

• Le poids du «Legacy» (Systèmes Existants)

La France et l'Allemagne font face à un défi spécifique : l'ancienneté de leurs infrastructures informatiques. En effet, 40% des organisations françaises luttent contre la difficulté d'intégrer l'IA dans leurs vieux systèmes de gestion (Core Banking Systems)⁷.

L'innovation se concentre sur les chatbots (34 %) et l'automatisation des crédits (29 %), mais nécessite une refonte profonde des workflows.

• La Cybersécurité : Le revers de la médaille

L'augmentation de la surface d'attaque due à l'IA incite les banques à investir massivement en sécurité.

54 % des banques françaises voient le déploiement de l'IA comme leur principal défi cyber ce qui est corroboré par une hausse de **38 %** des budgets cyber en France pour protéger les données et détecter la fraude⁷.

• Gouvernance et Régulation

Pour franchir le cap de l'industrialisation, les banques ont dû casser les silos et mettre en place des structures de pilotage transverses.

60%

des établissements ont mis en place une gouvernance IA transverse (Data, Métiers, Compliance) pour s'assurer que les projets sortent des laboratoires pour aller sur le terrain.

• Conformité à l'AI Act

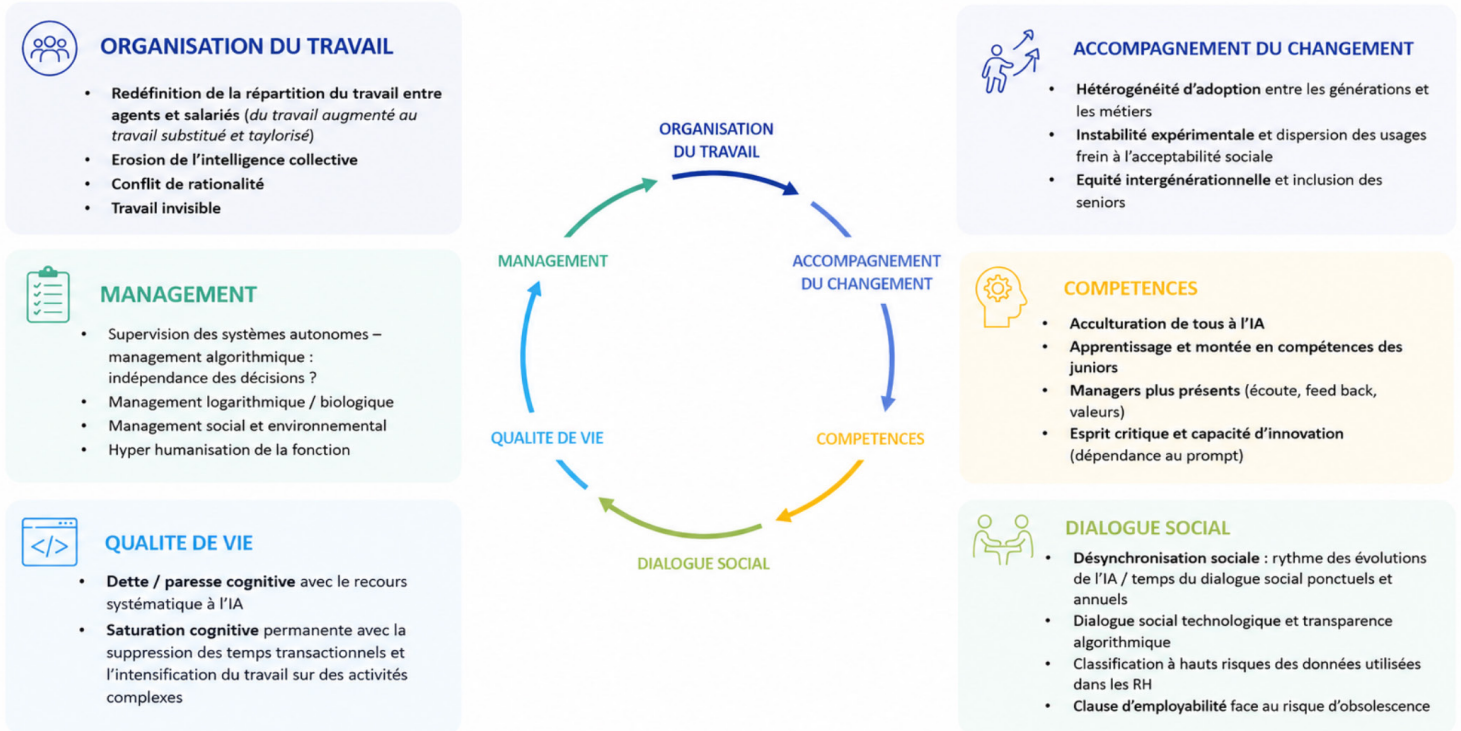
2026 marque l'entrée en vigueur de pans majeurs de la régulation européenne. La conformité n'est plus une option mais une priorité citée par 40 % des décideurs, influençant directement le design des solutions d'IA (explicabilité, éthique)⁸.



⁷ Finastra - Financial Services State of the Nation 2026 - étude auprès de 1509 managers et cadres de banques et institutions financières dans 11 régions du monde (France, Allemagne, Hong Kong, Japon, Mexique, Arabie Saoudite, Singapour, Émirats arabes unis, Royaume- Uni, États-Unis et Vietnam)
⁸ KPMG (Enquête trimestrielle IA, T3 2025).

4.3 Les enjeux de l'IA sur les composantes du travail

L'INTÉGRATION DE L'IA DANS LE SECTEUR BANCAIRE IMPACTE L'ENSEMBLE DES DIMENSIONS DE L'ÉTUDE



ORGANISATION DU TRAVAIL

En matière d'organisation du travail, trois grandes dynamiques de transformation du travail sont identifiées par les experts :

1. Le Travail Augmenté (Le "Superworker")

Ici, l'IA agit comme une extension des capacités humaines. L'humain reste aux commandes, mais ses facultés sont décuplées.

Selon Josh Bersin (2025-2026)⁹, nous entrons dans l'ère du "Superworker". L'IA ne remplace pas l'individu, mais "augmente" chaque poste. Dans la banque, un conseiller de clientèle devient un analyste augmenté, capable de synthétiser instantanément des années d'historique client pour proposer un conseil ultra-personnalisé.

L'indice économique d'Anthropic¹⁰ montre un basculement : après une phase de fascination pour l'automatisation pure, les usages de Claude en entreprise sont revenus majoritairement vers l'augmentation (52%). Les outils comme la mémoire persistante ou les flux de travail personnalisés favorisent une collaboration homme-machine plutôt qu'une substitution.

⁹ Josh Bersin, « The Superworker Organization », 2026.
¹⁰ Anthropic Economic Index, Janvier 2026

2. Le Travail Substitué (L'Autonomie Agentique)

C'est le domaine où l'IA (notamment agentique) remplace l'intervention humaine sur des processus complets.

Amy Webb¹¹ (Future Today Institute, 2026) parle de "**convergences inévitables**" (cf encadré). Dans la banque, cela se traduit par le passage de l'IA qui "suggère" à l'IA qui "exécute". Le travail est substitué dans les domaines à faible nuance : détection de fraude standard, KYC (Know Your Customer) de premier niveau, ou exécution de virements complexes.

L'étude de LaborIA¹² de janvier 2026 souligne que la substitution ne concerne pas seulement les tâches répétitives, mais aussi certains arbitrages techniques. Le risque identifié est le **conflit de rationalité** : ce risque survient lorsque la "logique" de l'algorithme (optimisation mathématique, rapidité, réduction des coûts) entre en collision avec la "logique" humaine ou métier (éthique, relation client, intuition, discernement).

Exemple

Une IA refuse un crédit car le score est mathématiquement trop bas, alors que le conseiller sait que le client a un potentiel futur important.

La banque doit mettre en place des mécanismes de "Human-in-the-loop" (l'humain dans la boucle) pour valider les décisions critiques. La responsabilité finale et la prise de décision doivent demeurer du ressort de l'humain, l'IA intervenant comme outil d'aide à la décision.

3. La Taylorisation Augmentée (La Parcellisation)

La notion de "Taylorisme augmenté", explorée notamment par le chercheur Juan Sebastián Carbonell (2025/2026)¹³, décrit une situation où l'IA dicte le rythme et les méthodes de travail. Dans une plateforme d'appel bancaire, par exemple, l'IA peut analyser chaque seconde de l'appel pour imposer au salarié la "phrase optimale", réduisant complètement son autonomie.

L'étude de LaborIA pointe ici les risques d'érosion de l'intelligence collective. La multiplication des interactions "Collaborateur-Agent" peut réduire les rituels humains : la boucle « idée-conception-itération » peut se produire seule face à la machine. La parcellisation des tâches (l'IA fait la synthèse, l'humain clique sur "valider") risque de faire perdre aux salariés la vision globale du métier et leur capacité d'initiative. Le travail peut devenir un simple flux de validation supervisé par des systèmes autonomes.

¹¹ Amy Webb, Emerging Tech Trend Report 2026

¹² Journée du LaborIA, « Appréhender les impacts de l'IA », 15 janvier 2026

¹³ J.S. Carbonell, « Un taylorisme augmenté », 2025.

À terme, si plus personne ne sait comment l'IA arrive à un résultat, la banque perd sa capacité à innover par elle-même ou à réagir en cas de panne du système.

De plus, les salariés ne font pas que "se servir" de l'IA ; ils doivent s'engager dans son entretien, son amélioration et sa supervision (ce que le LaborIA appelle le "travail invisible" lié à l'IA) avec des activités qui ne sont pas valorisées. Ainsi, comme cela a été souligné dans les entretiens, l'IA permet des gains de rapidité mais génère plus d'erreurs nécessitant relecture et contrôle

**On va plus vite, mais en termes de qualité, il y a plus d'erreurs.
Ça demande un double regard.**

RH

Pour le moment comme le souligne l'étude Gallup¹⁴, l'IA améliore la productivité individuelle mais ne transforme pas l'organisation du travail en raison à la fois d'un manque d'intégration dans les stratégies et les process et d'un manque de soutien managérial.

En conclusion, le succès de l'intégration de l'IA ne dépend pas de la puissance de l'outil, mais de la capacité des organisations à redéfinir la répartition du travail en s'assurant que l'expertise bancaire reste au cœur des décisions dans un cadre délégué et maîtrisé, malgré l'autonomie croissante des systèmes.



14 Gallup «State of the Global Workplace», 2026

Le concept de **Convergences Inévitables** est développé par **Amy Webb**, Fondatrice et PDG du **Future Today Institute** (aujourd'hui Future Today Strategy Group), et professeure de prospective stratégique à la NYU Stern School of Business. En tant que **futurologue quantitative**, elle s'appuie sur l'analyse de données et de signaux faibles pour modéliser des scénarios probables. Le principe de Convergences Inévitables repose sur l'idée que nous avons quitté l'ère des tendances isolées (où l'on étudiait l'IA d'un côté et la banque de l'autre). Aujourd'hui, plusieurs forces massives entrent en collision de manière irréversible :

L'Économie des Agents (The Agent Economy) : C'est la convergence entre l'IA générative et l'exécution automatisée. Pour le secteur bancaire, cela signifie que les clients ne «chercheront» plus de produits financiers ; leurs agents IA personnels négocieront directement avec les agents IA de la banque.

La Fin des Silos : la technologie n'est plus une couche supplémentaire, elle fusionne avec la biologie, l'économie et la stratégie politique. Amy Webb explique que les entreprises ne peuvent plus se contenter d'observer l'IA comme un outil de productivité, car elle redéfinit la **nature même de la valeur** créée.

Le Supercycle Technologique : Amy Webb soutient que nous vivons un «supercycle» où l'IA agit comme une force de gravité qui attire et transforme toutes les autres industries.

POURQUOI C'EST «INÉVITABLE» ?

Selon elle, ces convergences ne sont pas des options mais des trajectoires mathématiques. Pour une banque, ignorer cette fusion entre l'IA agentique et les attentes clients n'est pas un risque de retard, c'est un risque d'extinction fonctionnelle. Le métier ne consiste plus à «vendre» des services, mais à devenir l'infrastructure de confiance au sein de ces flux de données convergents.

En résumé, pour Amy Webb, la **convergence** est le moment où la technologie cesse d'être un sujet pour devenir l'environnement même dans lequel nous respirons et travaillons.

MANAGEMENT

L'intégration de l'intelligence artificielle redéfinit en profondeur le rôle du manager avec un changement radical : désormais le manager encadre des équipes hybrides composées d'agents et de salariés.

Management logarithmique

Face à des agents autonomes intégrés au poste de travail, le leader doit désormais orchestrer l'articulation entre l'expertise humaine et la machine, agissant comme un régulateur de la sécurité psychologique de ses équipes. Le principe de management logarithmique suppose que la capacité d'absorption humaine est limitée face à une croissance exponentielle des données (infobésité).

- Filtrage vs Volume : le manager ne cherche plus à ce que l'équipe traite tout (croissance linéaire), mais à ce qu'elle traite le mieux (impact logarithmique). Il devient un "réducteur de complexité".

- Le manager doit stabiliser l'organisation dans un contexte où la technologie va plus vite que le cerveau. Il crée un cadre où l'on privilégie la pertinence sur la quantité.

Le management logarithmique est donc l'art de gérer la performance humaine dans un environnement où la technologie progresse de manière exponentielle. Dans l'organisation logarithmique/biologique, la courbe de performance humaine plafonne et ne peut gérer cette complexité nouvelle. Il faut alors changer de paradigme (innovation) plutôt que de pousser plus fort. C'est passer d'un management de la force (faire plus) à un management de la justesse (faire mieux avec conscience des limites).

Cependant, cette transition expose les leaders à un risque majeur de désengagement et de "withdrawing" (retrait). Confrontés à une complexité croissante et au syndrome de l'imposteur, certains managers peuvent être tentés par le micro management ou, à l'inverse, par une démission fonctionnelle face à des machines capables de fournir des feedbacks plus complets et des décisions de crédit plus rapides.

Management algorithmique et transparence des décisions

Si l'ensemble des décisions (affectation des tâches, évaluation, surveillance, voire licenciement) sont prises ou suggérées par des algorithmes, les risques de biais et d'inéquité sont accrus.

Comment faire si les performances sont évaluées et pilotés par des machines ?

La transparence des données utilisées devient un enjeu de dialogue social.

Hyper humanisation du management

Dans ce cadre, le leadership change de nature :

Le Feedback Permanent Le manager utilise des boucles de rétroaction courtes (souvent aidées par l'IA) pour ajuster la trajectoire en temps réel.

La gestion de l'incertitude Le manager logarithmique sait que plus on avance dans l'innovation, plus les risques sont élevés. Il ne cherche pas à supprimer l'incertitude, mais à rendre l'équipe résiliente face à elle.

L'Hyper-humanisation Puisque l'IA gère la partie "logique" (linéaire et rapide), le manager se concentre sur ce qui n'est pas modélisable : les valeurs, la boussole éthique et une présence relationnelle renforcée.

L'enjeu managérial réside donc dans la capacité à piloter une organisation "biologique" plutôt que logique, où le leadership se manifeste par la vision, les valeurs et le courage de l'écoute. Le leader doit piloter l'IA de manière responsable (socialement et environnementalement), arbitrer les délégations entre l'humain et l'automate, éviter la fracture entre adoptants et décrocheurs pour maintenir la performance de tous.

Alors que les banques affichent des objectifs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ambitieux, l'explosion de l'usage des grands modèles de langage (LLM) pose la question de la sobriété numérique. Le management bancaire doit arbitrer entre la recherche de productivité et le coût énergétique de l'IA. Former les collaborateurs à une utilisation raisonnée de l'IA - ne pas solliciter un algorithme complexe pour une tâche triviale - devient une nouvelle compétence managériale, alliant efficacité opérationnelle et conscience environnementale.

La génération d'images par IA a été désactivée car le rapport bénéfice/coût n'était pas avéré, incluant les risques juridiques et le coût environnemental.
L'usage responsable de l'IA intègre désormais cette dimension.
RH

Le manager bancaire de demain doit donc s'extraire d'une évaluation purement quantitative pour embrasser une hyper humanisation de sa fonction : il devient le garant de la confiance et le socle relationnel nécessaire à l'engagement¹⁵:

15 Harvard Business Review France, «Le Leadership à l'ère de l'IA : Pourquoi l'humain est plus important que jamais». Novembre 2023

Dans un monde où l'IA peut gérer la logique, le rôle du leader est de gérer le sens. La véritable performance ne viendra pas de la puissance de calcul, mais de la capacité du manager à instaurer une sécurité psychologique qui permet aux collaborateurs de prendre des risques et de s'engager pleinement.

Les managers ambassadeurs des évolutions

Le rôle du manager évolue : il doit accompagner l'adoption de l'IA par ses équipes, porter la transformation et incarner les nouveaux usages.

Un besoin d'exemplarité et d'accompagnement

Les managers doivent eux-mêmes s'approprier les outils pour pouvoir guider leurs équipes. Des formations spécifiques sont déployées pour les accompagner dans cette transformation.

« On attendra davantage d'un manager qu'il soit coach, ambassadeur des nouveaux modes d'usage, et moins en supervision hiérarchique classique »,

RH

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

En matière d'accompagnement du changement, 4 enjeux se dessinent :

Des enjeux d'adoption malgré les investissements massifs de formation

Les plans de formation bancaires sur l'IA se structurent désormais autour de deux axes, combinant une acculturation massive pour l'ensemble des collaborateurs via des assistants génératifs internes et des parcours de spécialisation intensifs pour les métiers de la donnée et du risque.

Cela fait suite à une première phase d'expérimentation qui a conduit au départ à une forte hétérogénéité des pratiques. Les collaborateurs devaient se débrouiller seuls et les bonnes pratiques se diffusaient de manière informelle entre pairs, ce qui générait des usages hétérogènes et potentiellement problématiques.

Dans les entretiens, il ressort cependant encore une hétérogénéité d'adoption selon les **générations et les métiers**. L'appropriation de l'IA générative est très inégale. Les collaborateurs les plus jeunes ont généralement intégré ces outils dans leurs usages quotidiens pour des tâches de relecture, mise en forme ou idéation.

Les collaborateurs plus expérimentés manifestent davantage de méfiance et n'ont pas le réflexe de les utiliser, même s'ils perçoivent le potentiel de gains. Certains collaborateurs en agence n'ont jamais interagi avec l'IA et n'ont pas de lisibilité sur l'intégration de celle-ci dans leurs métiers.

Une stratégie de déploiement différenciée selon les générations : un enjeu d'équité intergénérationnelle

De même se pose la question de l'allocation des licences d'IA. Un dilemme organisationnel émerge : faut-il attribuer les licences (coûteuses et limitées) aux seniors qui connaissent bien le métier et peuvent en tirer le meilleur parti, ou aux nouvelles recrues pour accélérer leur montée en compétences ? Cette question ouvre des réflexions sur la structure même des équipes.

Un risque de désengagement des managers

L'étude Gallup souligne une chute historique de l'engagement des managers (en recul de 9 points depuis 2022 soit 22 %). Si le désengagement des managers a des causes plus globales (pression opérationnelle, transformations permanentes, injonctions paradoxales), l'IA l'amplifie. Celui-ci risque d'être un obstacle majeur à l'adoption de l'intelligence artificielle puisque ces leaders désengagés ne soutiennent pas activement l'usage de ces nouveaux outils auprès de leurs équipes.¹⁶ Les managers, dont la légitimité s'est basée sur leur expertise, ont parfois le sentiment de perdre le contrôle face à l'IA.

Des expérimentations et une dispersion des usages qui freinent l'acceptabilité

La multiplication des solutions peut laisser à penser à un chaos technologique selon certaines banques interrogées. Chaque constructeur développe sa propre solution IA, rendant difficile la cohérence d'ensemble. Le contrôle de l'architecture informatique devient un enjeu majeur pour éviter la dispersion des usages et garantir l'interopérabilité.

L'instabilité des outils et des expérimentations avec des phases de tests abandonnés conduit à une surcharge cognitive et organisationnelle et un déficit d'acceptabilité, renforcé lorsque les salariés ne sont pas impliqués dans le choix des outils



QUALITÉ DE VIE



L'analyse de l'impact de l'IA sur la santé mentale au travail est encore peu connu et documenté selon les experts interrogés dans le cadre de cette étude.

Néanmoins de grandes tendances se détachent, entre surcharge et paresse cognitive, conduisant toutes deux à des risques de désengagement. Les études existantes confirment que si l'IA libère l'humain des tâches répétitives, elle déplace la charge cognitive vers des zones de haute intensité.

Le risque de surcharge cognitive

L'OCDE : Du soulagement à l'intensification (AI Brain Fry)

Dans son rapport "**OECD Employment Outlook**" (édition 2023 et actualisations 2024), l'OCDE souligne une dualité frappante. Si 80 % des utilisateurs d'IA dans le secteur financier (dont la banque) rapportent une amélioration de leur performance, une part croissante signale une **intensification du rythme de travail**. Si l'IA libère l'humain des tâches répétitives, elle déplace la charge cognitive vers des zones de haute intensité.

Le phénomène du "Brain Fry"

Des travaux récents (notamment relayés par des instituts comme Visiplus Academy en 2026 sur la base des indicateurs de l'OCDE) décrivent ce "grésillement mental". En facilitant l'exécution, l'IA pousse le collaborateur à enchaîner les tâches complexes sans les "temps de respiration" que constituaient autrefois les tâches administratives simples.

La fatigue décisionnelle

L'OCDE note une hausse de 33 % de la fatigue décisionnelle. L'IA multiplie les options et les données à vérifier, plaçant le manager dans une posture de supervision permanente qui sature sa capacité de traitement.

Ce risque de charge cognitive excessive a été mentionné lors des entretiens. « Si l'IA absorbe les tâches simples, les collaborateurs ne traiteront plus que des tâches complexes toute la journée. ». Cette intensification permanente pose des questions de soutenabilité cognitive.

La dépendance cognitive

L'usage intensif de l'IA peut également engendrer une forme de paresse intellectuelle où les collaborateurs délèguent trop largement leur réflexion à l'outil. Ce risque de perte d'esprit critique est particulièrement préoccupant pour des métiers où le jugement humain est essentiel. Cela peut créer des collaborateurs plus rapides mais plus fragiles hors environnement assisté¹⁷ :

17

Extrait de la table ronde AFB « La prévention de la santé mentale au travail : un enjeu de performance globale » du 25 mars 2026

Le risque de demain n'est pas le grand remplacement de l'homme par l'IA, mais le grand épuisement de l'homme par l'IA.

COMPÉTENCES

En matière de compétences, 4 enjeux sont à souligner :

Soulignons tout d'abord que cette étude n'a pas pour objectif de quantifier l'impact de l'IA sur les emplois. Aujourd'hui, les différentes annonces en matière de destruction d'emploi génèrent une insécurité des collaborateurs mais il est difficile de distinguer si ces destructions d'emplois sont liées directement à l'IA ou à la conjoncture économique.

L'analyse des impacts de l'IA présentée ici se concentre sur les compétences. Trois enjeux majeurs sont remontés des entretiens et sont corroborés par les études :

La montée en compétences des profils juniors : les tâches traditionnellement confiées aux débutants pour leur permettre de monter en compétences (recherches, synthèses, premiers niveaux d'analyse) sont précisément celles que l'IA peut automatiser. Si ces tâches d'apprentissage disparaissent, comment les juniors acquerront-ils l'expertise métier nécessaire pour monter en compétence et exercer leur esprit critique sur les productions de l'IA ? L'INSEE fait état d'un ralentissement de l'emploi des jeunes dans les activités informatiques et les services d'information.¹⁸

Cet enjeu d'acquisition d'expertise chez les jeunes est important y compris pour la maîtrise des prompts afin de formuler des requêtes pertinentes et en évaluer les résultats.

Le renforcement des expertises

L'expertise métier pour détecter les erreurs, capacité à expliquer et justifier les résultats obtenus devient majeure :

L'IA ne remplace pas l'expertise existante, elle l'amplifie

RH

¹⁸ Note de conjoncture de l'INSEE de mars 2026 : l'emploi des moins de 30 ans a reculé de 3 % en France entre fin 2023 et fin 2025 dans les activités informatiques et les services d'information (recul de -7,4% pour l'année 2025)

De plus, l'esprit critique et la capacité d'innovation sont clés pour des salariés tentés de recourir systématiquement au prompt. Face aux "hallucinations" de l'IA et aux risques opérationnel d'erreur, l'esprit critique devient une compétence fondamentale.

Le salarié doit être capable de vérifier, corriger et justifier les réponses produites par l'IA. Ainsi, l'esprit critique est indissociable de la notion d'expertise.

La notion de responsabilité individuelle (accountability) devient centrale : chaque collaborateur doit être capable d'expliquer comment il a produit son travail. L'IA ne remplace pas la responsabilité humaine .

L'importance des compétences comportementales :

l'empathie, la capacité relationnelle notamment en gestion de situations complexes sont déterminantes et restent du ressort des humains.

Des leaders plus présents : concernant les managers, cette polarisation sur les compétences comportementales est encore plus forte. La capacité à maintenir engagés des collaborateurs qui peuvent se sentir dépassés par la machine, écoute, feedback (de plus en plus rapide) pour affirmer une présence relationnelle plus forte aux côtés des collaborateurs pour anticiper des risques de confusion mentale. Les managers doivent plus que jamais incarner les « valeurs de l'entreprise qui sont la boussole de l'entreprise. », faire preuve de courage (répartition des tâches agents / humains) et mais aussi capacité d'innovation : comment aller plus vite et prendre des risques maîtrisés, gérer l'incertitude, maintenir la créativité et l'intelligence collective mis à mal par l'IA ?

Le client lui-même devient plus autonome, ce qui exige du conseiller « des réponses personnalisées avec plus d'expertise et de proactivité

Il en ressort un besoin d'expertise car l'IA sort beaucoup de bêtises

RH

C'est la personne qui est responsable. Vigilance là-dessus en termes de compétences. Donc quand un salarié dit qu'il accepte le risque, ça signifie qu'il a regardé au niveau réglementaire que c'est possible, qu'il est capable de le justifier

RH

LE DÉFI DE L'ACCULTURATION À L'IA

43 % des institutions interrogées dans l'étude Finastra citent le manque de compétences comme premier obstacle au déploiement industrialisé de l'IA. Selon Erik Brynjolfsson, professeur à l'Université de Stanford et directeur du Stanford Digital Economy Lab

« L'IA ne va pas remplacer les [leaders], mais ceux qui utilisent l'IA remplaceront ceux qui ne l'utilisent pas. »

DIALOGUE SOCIAL

L'arrivée rapide et massive de l'IA bouscule les codes du dialogue social actuel et fait émerger la notion de dialogue social technologique.

Le secteur bancaire fait figure de précurseur dans ce domaine avec l'accord du groupe BPCE.

Le dialogue social doit veiller à identifier et accompagner des risques nouveaux et encore peu maîtrisés, évoqués dans les paragraphes précédents : intensification du travail et surcharge mentale, équité des décisions avec le management algorithmique, obsolescence des compétences techniques et apparition de nouvelles compétences. Cela introduit de nouveaux défis pour le dialogue social :

Désynchronisation sociale : temporalité du dialogue social et rythme des évolutions de l'IA

Le dialogue social est fondé sur des cycles de négociation ponctuels ou annuels qui diffèrent de la vélocité technologique de l'IA (mises à jour quasi hebdomadaires) : ainsi une information consultation sur un projet d'expérimentation de l'IA ne permettra pas d'évaluer des effets qui s'inscrivent dans le temps sur l'emploi, le travail, la santé au travail, ni de prendre en compte les évolutions et actualisations ultérieures du projet. L'enjeu est donc de créer un dialogue social technologique capable d'anticiper et d'évaluer l'impact des outils dans la durée.

Rôle des partenaires sociaux

Une crainte émerge chez les organisations syndicales : si les salariés peuvent poser leurs questions sur leurs droits, leur fiche de poste ou leur situation à une IA, quel rôle restera-t-il aux représentants du personnel ? Cette évolution pourrait modifier en profondeur les formes du dialogue social.

Sobriété numérique et environnementale

Le coût environnemental de l'IA est un enjeu du dialogue social numérique : l'impact environnemental des projets IA doit être inclus dans les informations consultations obligatoires depuis la loi Climat et résilience.

De même, les accords d'entreprise intègrent désormais des principes de "détox numérique" : limitation du nombre d'outils imposés, plages horaires sans notifications, et réduction du stockage de données inutiles. On ne négocie plus seulement le temps de travail, mais la densité de l'attention demandée.

Classification à hauts risques des données RH

L'application de l'IA aux ressources humaines (recrutement, évaluation des performances, détection des hauts potentiels) entre désormais dans la catégorie « à hauts risques » selon l'IA Act européen. L'enjeu pour les banques est de garantir une transparence algorithmique totale : un manager doit être capable d'expliquer pourquoi un outil d'IA a dépriorisé une candidature ou suggéré un besoin de formation. Sans cette clarté, le risque de biais (notamment envers les seniors) peut mener à une rupture du contrat de confiance et à des sanctions réglementaires lourdes.

Sécurisation des Parcours : employabilité durable et inclusion

La maîtrise de la relation à l'IA est un sujet d'employabilité majeur. Si les jeunes seront désormais formés à ces outils, la question de l'accès des seniors aux nouvelles technologies se pose. Face à l'accélération du rythme de l'obsolescence des compétences techniques, comment maintenir durablement l'employabilité des collaborateurs ? Comment garantir une équité d'accès entre les salariés à l'IA compte tenu des phases d'expérimentation ? Y a-t-il un risque d'inéquité entre les salariés associés à ces projets et les autres ?

4.4 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires

Les entretiens et les ateliers ont permis de faire émerger de nombreux leviers et bonnes pratiques pour apporter des solutions aux problématiques analysées, qui sont représentées ci-dessous :



Dialogue social technologique

- Accord de GPP avec un volet IA générative et des principes : primauté de l'humain, éthique, responsabilité, enjeux environnementaux
- Formation / acculturation des acteurs du dialogue social
- Clause de revoyure dans les accords
- Chef de projets responsables de l'IA
- Commissions dédiées
- Garantie de formation IA pour tous
- Clause de transparence et de restriction des IA (pas de management algorithmique) — hors secteur bancaire



Organisation du travail

- Pilotage centralisé avec traçabilité
- Apport autour de 3 axes : individuel, process, expertise
- Dispositif « human in the loop » pour les décisions critiques (décision en double aveugle sans consulter l'IA)



Compétences

- Cartographie des impacts de l'IA sur les compétences à partir des cas d'usages
- Alertes automatisées en cas d'obsolescence d'un métier, auto-déclaration d'obsolescence
- Mentorat intergénérationnel
- Capsules pédagogiques sur la pensée critique face à l'IA
- Parcours individualisés de formation selon les besoins
- Redéfinition des parcours d'intégration des jeunes pour les intégrer directement à des postes plus expérimentés



QVCT / santé

- Sanctuaires attentionnels / temps de déconnexion – plages sans IA ou mail
- Formation des managers sur la détection des signaux de fatigue attentionnelle
- Rationalisation des tableaux de bord et indicateur su M



Accompagnement du changement

- Formation de tous les collaborateurs à l'usage de l'IA avec une approche responsable
- Relais locaux, ambassadeurs et champions IA
- Communautés IA pour parler des usages et des risques
- Suivi régulier des usages auprès des 10 000 utilisateurs de Copilot dans une démarche d'amélioration continue
- Bibliothèque de prompts partagés
- Usages inclusifs de l'IA (ex : dyslexie)

ORGANISATION DU TRAVAIL

Un déploiement prudent centré sur des cas d'usage métiers

Dans un premier temps, les applications ont concerné essentiellement la productivité administrative : rédaction de comptes rendus, synthèse de documents, aide à la rédaction de mails, tri de CV pour les RH.

Les acteurs bancaires ont ensuite mis en œuvre des stratégies de déploiement prudentes et ciblées, basées sur des cas d'usages prioritaires stratégiques pour éviter la démultiplication des expérimentations, sur des domaines métiers principalement : relation client augmentée, lutte contre la fraude, cybersécurité. Parmi les cas d'usages évoqués, citons des assistants conversationnels pour les conseillers clientèle, l'aide à la préparation des entretiens clients, des applications spécifiques en matière d'analyse financière, lutte contre la fraude, traitement des dossiers de crédit, gestion des réclamations, assistance aux développeurs,...).

Les experts métiers et IT sont associés à ces expérimentations pour constituer les cas d'usages, évaluer les impacts et les conditions d'adoption. Le suivi des taux d'adoption et la mesure des gains de temps permettent d'ajuster le déploiement :

L'usage de l'IA est encore très progressif », il est trop tôt pour en parler en termes d'impacts concrets. », opérationnel

On regarde quels profils gagnent plus de temps

RH

Des approches qui commencent à se structurer

Un acteur bancaire a quant à lui adopté une approche structurée et systématique autour de trois dimensions :

L'axe individuel

forme chaque collaborateur à l'utilisation de l'outil (quand l'utiliser, comment formuler les requêtes, comment sécuriser les données).

L'axe process/équipe

analyse les workflows métier pour identifier où l'IA peut s'insérer utilement.

L'axe organisationnel

traite les questions d'allocation des ressources (exemple : attribution des licences en fonction des profils)

A l'heure où nous écrivons ce rapport (avril 2026), des phases de déploiement plus industrielles tendent à se développer après cette période d'observation et d'expérimentation compte tenu des enjeux de productivité et de compétitivité.

Des outils internes sécurisés

Les banques développent leurs propres plateformes IA (des outils basés sur GPT/Claude/Gemini mais sécurisés en interne) pour garantir la protection des données :

La majorité des acteurs bancaires ont ainsi développé des outils d'IA générative internes et sécurisés, permettant un usage conforme aux exigences de confidentialité bancaire. Cette approche évite le recours à des outils grand public non maîtrisés.

On a développé un outil interne... on veut conserver nos données, on ne veut pas les donner à ChatGPT

RH

Des usages encadrés avec la primauté de la décision humaine

Dans tous les cas, la volonté des acteurs bancaires est d'utiliser l'IA comme une aide au travail et à l'amélioration de la productivité et non comme un dispositif de décision autonome ou un outil de substitution des salariés .

Ces usages et cette vision de la répartition du travail entre humain et IA commencent également à être encadrés par des chartes d'usages ou des accords collectifs comme nous le verrons dans le volet dialogue social.

Pour éviter les biais et les conflits de rationalité, des dispositifs « human in the loop » sont mis en place pour les décisions critiques (décision en double aveugle sans consulter l'IA).

Un pilotage centralisé avec traçabilité

Pour maintenir la cohérence des usages, les groupes ont mis en place des dispositifs de pilotage centralisé : bibliothèque de prompts partagée, traçabilité des cas d'usage, gouvernance groupe structurée. Cela permet d'éviter la dispersion et de capitaliser sur les apprentissages.

L'IA doit rester un outil au service des collaborateurs, jamais un substitut : ma préoccupation, c'est de rester en maîtrise d'un outil.

RH

COMPÉTENCES

Des programmes de formation structurés

L'adoption et l'apprentissage de l'utilisation de l'IA sont des enjeux clés pour éviter une fracture numérique. Ainsi, les acteurs bancaires investissent massivement dans l'acculturation à l'IA avec une sensibilisation forte aux usages responsables. Ils s'appuient également sur l'IA pour personnaliser et individualiser les parcours d'accompagnement pour les experts. Ainsi, pour accompagner la maîtrise de l'IA, Les programmes de formation à l'IA se structurent autour de plusieurs niveaux :

- Formation générale : règles d'utilisation, usage responsable et éthique, "IA pour tous"
- Art du prompt : compétences de formulation des requêtes
- Formations spécifiques par métier et outil : adaptation aux cas d'usage professionnels.
Exemple : formation à l'utilisation d'outils d'IA des conseillers en agence pour la préparation des rendez-vous, la rédaction de comptes-rendus et l'aide au conseil
- Des cursus "professionnalisants" pour les experts (Data Scientists, Data Analystes) mais aussi pour les managers et exécutifs afin qu'ils sachent piloter des projets IA.
- L'intégration des modules IA dans les diplômes (ex: Licence Professionnelle Banque) pour que les nouveaux arrivants soient immédiatement opérationnels sur ces outils (ex : « faire de l'analyse financière avec IA »).

Développement de la pensée critique :

La création de capsules pédagogiques sur la pensée critique face à l'IA : plutôt que d'interdire l'IA, les organismes de formation créent des contenus sur son bon usage et le maintien de l'esprit critique. Le message est clair : on ne peut pas dire "n'utilisez pas l'IA", mais on peut apprendre à bien l'utiliser.

La mise en place de mentorat intergénérationnel croisé : une approche intergénérationnelle a été mise en place : les jeunes collaborateurs, à l'aise avec les outils, sont associés aux seniors qui apportent leur expertise métier et leur esprit critique. Ce croisement des compétences permet de tirer le meilleur des deux générations.

L'IA au service de la formation et de l'inclusion :

L'IA est mobilisée comme outil pédagogique

elle joue le rôle de client fictif pour entraîner les conseillers, puis assure un debriefing et un coaching permettant une amélioration continue de la posture relationnelle.

L'IA comme outil d'aide à l'accessibilité

utilisation de l'IA par des collaborateurs dyslexiques pour la relecture et correction de fautes d'orthographe, témoignant d'usages inclusifs non anticipés

Dispositifs de GEPP :

Les acteurs bancaires ont également intégré les effets de l'IA sur les métiers et compétences dans leurs dispositifs de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels :

Cartographie des impacts sur les métiers : l'analyse de l'impact de l'IA sur les métiers et compétences (en termes de nature d'impact, périmètre d'activités concerné et temporalité), en partant de cas d'usage concrets. Cette cartographie permet d'anticiper les évolutions et de préparer les reconversions nécessaires.

Des alertes automatisées en cas d'obsolescence d'un métier, auto-déclaration d'obsolescence par les salariés.

La définition des parcours d'intégration des jeunes pour les intégrer directement à des postes plus expérimentés.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

L'enjeu d'adoption de l'IA par les managers et les collaborateurs est clé. Les banques s'appuient sur différentes méthodologies d'accompagnement du changement pour faciliter l'adoption :

- Réseaux de relais locaux et champions IA : pour contextualiser le déploiement et l'adapter aux spécificités de chaque environnement des relais locaux et des "champions IA" jouent un rôle d'accompagnement de proximité et de remontée des difficultés terrain.
- Suivi régulier des usages : réalisation d'un baromètre semestriel auprès des 10 000 utilisateurs de Copilot pour suivre l'évolution des usages, identifier les freins et ajuster l'accompagnement.
- Conception de l'IA comme "l'Excel de demain" : cette analogie permet de dédramatiser et de créer un sentiment d'urgence : comme Excel en son temps, l'IA deviendra un outil incontournable que chacun devra maîtriser pour rester performant.

Ne pas s'y mettre, c'est prendre du retard

RH 

- Approches collaboratives et Bottom-up du déploiement : la stratégie IA n'est pas née d'un plan directeur mais de l'expérience terrain. Les équipes identifient des opportunités et les développent progressivement, dans une logique d'apprentissage continu plutôt que de déploiement massif.

QUALITÉ DE VIE

En matière de qualité de vie au travail, les risques développés concernent principalement la santé mentale et les risques de surcharge cognitive. Pour lutter contre ces effets, les banques ont développé des dispositifs en matière de déconnexion et sobriété numérique (inspirés d'ailleurs par les effets de bord du télétravail).

- Mise en place de « Sanctuaires Attentionnels » avec des moments sanctuarisés sans technologie. Exemples "matinées sans IA ni e-mails" une fois par semaine pour permettre aux conseillers de traiter des dossiers complexes
- Débrayage Numérique » (Human-in-the-loop) : protocoles de "double regard" humain sont imposés sur les dossiers à fort enjeu, pour que le salarié formule son propre diagnostic avant de consulter la recommandation de l'IA, et ainsi maintenir son agilité mentale et son sentiment d'utilité.
- Sobriété numérique : limitation du nombre d'outils ouverts simultanément et rationalisation des tableaux de bord avec un nombre limité d'indicateurs
- Management de la « Charge Cognitive » : formations pour les managers sur la détection des signaux faibles de fatigue informationnelle. On y apprend à identifier le "paradoxe de la productivité" : si l'IA fait gagner du temps, ce temps doit être réinvesti en récupération ou en relationnel, et non en nouvelles tâches complexes immédiates.

DIALOGUE SOCIAL

1. Le cadre légal : une consultation obligatoire et préalable

L'IA n'est pas une « exception » technologique et s'inscrit dans le cadre légal au travers des dispositifs suivants :

Article L. 2312-8 du Code du travail

L'introduction de l'IA est considérée comme une « nouvelle technologie » impactant les conditions de travail. À ce titre, le CSE doit être informé et consulté avant tout déploiement, même en phase « pilote » ou d'expérimentation.

Jurisprudences récentes (2025-2026)

plusieurs décisions de justice¹⁹ ont suspendu des projets d'IA faute de consultation préalable du CSE, rappelant le caractère de nouvelle technologie de l'IA et soulignant le fait que la consultation était obligatoire dès la phase d'expérimentation pour ne pas mettre les élus devant le fait accompli.

Les consultations obligatoires

orientations stratégiques, égalité professionnelle et qualité de vie et conditions de travail, la Gestion des Emplois et Parcours Professionnels, salariés expérimentés

¹⁹ TJ de Nanterre (14 fév. 2025) : C'est l'une des premières décisions majeures. Le tribunal a suspendu le déploiement d'un outil algorithmique, jugeant que même une phase pilote ou une expérimentation constitue une mise en œuvre nécessitant l'avis du CSE. TJ de Créteil (15 juill. 2025) : Le juge a ordonné la suspension d'un projet d'IA, affirmant qu'on ne peut postuler l'absence d'effet sur les conditions de travail sans avoir consulté les élus. TJ de Paris (2 sept. 2025, aff. France Télévisions) : Le tribunal a condamné l'employeur qui refusait de consulter le CSE central sur une plateforme d'IA générative. L'argument de l'employeur (selon lequel il ne s'agissait pas d'une nouvelle technologie) a été rejeté. TJ de Nanterre (29 janv. 2026) : Cette ordonnance de référé précise que si un outil d'IA est utilisé dans des processus RH structurants (comme les entretiens annuels ou la gestion des compétences), la consultation est obligatoire. Le juge souligne que c'est la « généralisation de l'usage » qui crée l'obligation

2. Le cadre européen : L'IA Act et le projet DIAL-IA

Au niveau européen, l'année 2026 marque une étape cruciale avec l'entrée en vigueur de pans entiers du Règlement sur l'IA (AI Act).

- **Classification «Haut Risque»** : presque tous les systèmes d'IA utilisés dans le monde du travail (recrutement, gestion des carrières, évaluation, surveillance) sont classés à «haut risque». Cela impose une transparence totale envers les représentants du personnel.
- **Obligation d'Information (Art. 26)** : les employeurs («déployeurs») doivent informer les travailleurs et leurs représentants avant de mettre en service une IA à haut risque sur le lieu de travail.
- **Le Projet DIAL-IA** : Porté par l'Institut de Recherche Economiques et Sociales (IRES) et l'Anact, ce projet européen propose une méthodologie pour décliner l'Accordcadre européen sur la transformation numérique de 2020, en insistant sur la «**littératie IA**» des élus (formation obligatoire pour comprendre ce qu'on audite). Le projet propose également un registre de l'intelligence artificielle qui aide à établir une check-list des questions à se poser et à appréhender les systèmes déjà utilisés ou à venir. L'intention est ici de permettre d'avoir une visibilité sur la finalité, les fonctionnalités et les impacts d'un SIA.
- **La déclaration Conjointe des Partenaires Sociaux** (Joint Declaration on Employment Aspects of Artificial Intelligence), signée le 14 mai 2024, entre la Fédération Bancaire Européenne (EBF/FBE), l'ESBG (Banques d'épargne) et l'EACB (Banques coopératives) côté employeurs et côté salariés, UNI Europa Finance, le syndicat européen représentant 1,5 million de travailleurs du secteur financier. Cet accord définit les règles de bonne conduite pour l'introduction de l'IA dans les banques européennes :
 - Le principe «Human-in-Control» : l'IA ne doit jamais décider seule de manière irrévocable. L'humain doit garder le contrôle final sur les décisions importantes (crédits, recrutement, sanctions).
 - Éthique et Non-discrimination : les partenaires s'engagent à lutter contre les biais algorithmiques (sexe, origine, âge) et à garantir que l'IA soit «explicable» et transparente.
 - Santé et Sécurité au travail : l'employeur doit réaliser des évaluations de risques pour éviter que l'IA n'augmente le stress, la charge mentale ou la surveillance constante des salariés.
 - Formation (Upskilling) : des investissements importants dans la formation pour que les employés ne subissent pas la technologie mais apprennent à travailler avec (compétences numériques).
 - Dialogue Social Continu : les représentants du personnel soient consultés avant le déploiement de nouveaux systèmes d'IA, et non après. Cet accord a servi de «modèle» pour les négociations nationales. En France, les banques (comme BNP Paribas, Société Générale ou BPCE) s'appuient sur ce socle européen pour rédiger leurs propres accords GEPP ou QVCT. Il complète le AI Act en y ajoutant le volet «droit du travail» que la loi ne traite pas en détail.

3. Les premiers accords collectifs

Les entreprises commencent à s'emparer du sujet et de premiers accords d'entreprises²⁰ intègrent l'IA dans leurs contenus, autour des axes suivants :

- Des mesures en termes de **formation et à l'adaptation des compétences** sont prévues dans tous les accords, avec deux approches : une acculturation massive de tous les salariés et/ ou des mesures de formation pour les salariés positionnés sur des métiers impactés par l'IA afin de préserver l'employabilité des collaborateurs. La formation des partenaires sociaux sur l'IA afin de leur permettre mieux comprendre les impacts de l'IA est également un axe de formation. L'accord MetLife va plus loin en incluant des dispositifs de garanties d'emploi.
- La définition du périmètre de l'IA avec une approche de l'IA comme une aide au travail ou d'amélioration des conditions de travail et de la productivité et **non comme un dispositif de décision autonome** ou un outil de substitution des salariés (Radio France, Axa)
- La création de **commissions dédiées** (MetLife, Prisma média, BPCE) en charge d'analyser les impacts du déploiement de ces technologies sur l'emploi, les compétences, les conditions de travail ainsi que la santé et la sécurité au travail. Certains accords prévoient également les délais de consultation et les modalités de recours à l'expertise (droit à l'expertise pour l'accord SNCF).
- Des engagements en matière de **transparence : transparence algorithmique** des fournisseurs, nature des données traitées, mesures protectrices contre les biais et discriminations, registre des Systèmes d'Information avec IA (SIA), droit à l'explication en cas de processus RH intégrant de l'IA (saisine par les salariés)
- Des dispositifs en matière de **sobriété numérique** : formation des salariés aux usages raisonnés de l'IA générative, utilisation de Small Language Models, recours à des prestataires d'IA dont les centres de données sont alimentés en énergie bas carbone, des audits d'usage basés sur le rapport productivité / gain carbone
- Des actions en matière **de santé et de sécurité au travail** : des actions de formation et de sensibilisation aux impacts de l'IA sur la charge mentale (neurosciences) ainsi qu'un droit à la déconnexion (Véolia environnement) ou un droit d'alerte spécifique si les indicateurs de santé au travail (absentéisme, stress déclaré) augmentent dans un service après l'introduction d'un algorithme (Axa France).

20 2025 : MetLife, Axa France, BPCE, Véolia environnement, Prisma média, Radio France. 2026 : SNCF, accord de branche Syntec, Charte d'engagement de la branche assurance. Liste non exhaustive

L'accord GEPP du Groupe BPCE (2025 -2028) – Le précurseur

Une utilisation éthique et responsable (respect de l'IA Act, des mesures pour se prémunir des biais et des failles de sécurité, une stratégie de déploiement écoresponsable)

Des engagements en matière de formation et d'accompagnement : une acculturation massive de tous les collaborateurs à avec la création d'un campus data IA dédié et un investissement massif sur la formation pour qu'aucun collaborateur ne soit laissé sans solution de formation.

La délimitation des usages de l'IA en appui de l'humain et centrés sur la valeur

Un dialogue social évolutif (au fil des évolutions de l'IA dans le groupe) et **adaptatif** (en distinguant 3 niveaux : groupe, branches, entreprises) avec des commissions dédiées bi branches

L'accord Met life (2025) – un accord de méthodologie complet :

L'accord fixe la méthodologie de co-construction entre la direction et les représentants du personnel (IRP). Ses piliers sont les suivants :

1. Un processus de consultation en trois phases :

- **Information** : La direction s'engage à fournir des détails sur les choix stratégiques, les principes directeurs et les risques identifiés.
- **Test et Expérimentation** : Mise en place de phases pilotes où un binôme de la commission de suivi recueille les retours d'expérience du terrain.
- **Diagnostic** : Une évaluation anonymisée entre 3 et 6 mois après le déploiement pour analyser les impacts réels sur la charge de travail et la QVT.

2. Le maintien de «l'humain dans la boucle» :

l'IA est conçue comme une aide au travail et non comme un dispositif de décision autonome. Cela protège l'expertise des gestionnaires de sinistres ou des conseillers clients contre une automatisation radicale.

3. Formation et Accompagnement :

- Des crédits d'heures spécifiques sont accordés aux membres de la commission pour se former techniquement à l'IA afin de pouvoir challenger les choix de la direction.
- L'accord prévoit des modules de formation pour les salariés impactés afin d'anticiper l'obsolescence des compétences

4. Garantie de transparence

Chaque projet d'IA doit faire l'objet d'une « grille de suivi » détaillant les finalités du projet, les éléments de conformité (RGPD, IA Act), les impacts potentiels sur les conditions de travail.

5. Interdiction du licenciement lié à l'IA

- La mesure : La direction s'engage à ne procéder à aucun licenciement pour motif économique (individuel ou collectif) qui serait motivé exclusivement par le déploiement des outils d'IA., durant 2 ans suivant l'intégration du projet.

6. L'encadrement (interdiction) du management algorithmique

- L'accord interdit qu'une décision impactant la carrière ou la rémunération d'un salarié (promotion, sanction, évaluation) soit prise uniquement par un algorithme.
- **Le contrôle humain** : L'accord formalise que toute analyse produite par une IA doit être supervisée et validée par un manager humain. Le salarié a le droit de demander une explication humaine sur le résultat d'un outil d'IA le concernant.

En conclusion, le défi majeur de ce dialogue social numérique réside dans sa capacité à évaluer en continu les impacts de l'IA. L'objectif est de bâtir un cadre qui soit à la fois protecteur pour les salariés et suffisamment agile pour favoriser l'innovation et le progrès technique.

4.5 Prospective & tendances d'évolutions

Une IA actuellement «hyper hypée» avec plus de promesses que de réalité ?

Sommes-nous dans la phase haute du cycle avant que les utilisateurs ne découvrent les limites réelles de ces technologies ?

L'IA n'est pas une révolution mais un stade supplémentaire par rapport à la révolution numérique.

ANACT

À terme, un usage plus équilibré devrait s'installer. Malgré les gains, des limites commencent à émerger : qualité variable des productions nécessitant un contrôle humain, difficultés à objectiver le retour sur investissement, surcharge cognitive liée à la supervision des outils, complexité d'intégration dans les systèmes existants. Les gains générés par l'IA doivent être mis en regard du temps nécessaire à la vérification et au contrôle des productions réalisées.



Les organisations entrent dans une phase de rééquilibrage des usages, caractérisée par :

- une sélection plus rigoureuse des cas d'usage pertinents
- une meilleure articulation entre humain et machine
- une intégration progressive dans les processus métier

L'IA est perçue comme un outil qui va se banaliser : « L'IA est le Excel de demain ». La performance future passera par la capacité des collaborateurs à s'appuyer sur l'IA pour gagner en efficacité.

LA REDÉFINITION DE LA RELATION CLIENT...

Le client lui-même va utiliser l'IA pour se renseigner et préparer ses décisions financières, ce qui modifie la nature de l'interaction avec le conseiller. Le client lui-même devient plus autonome, ce qui exige du conseiller « des réponses personnalisées avec plus d'expertise et de proactivité »

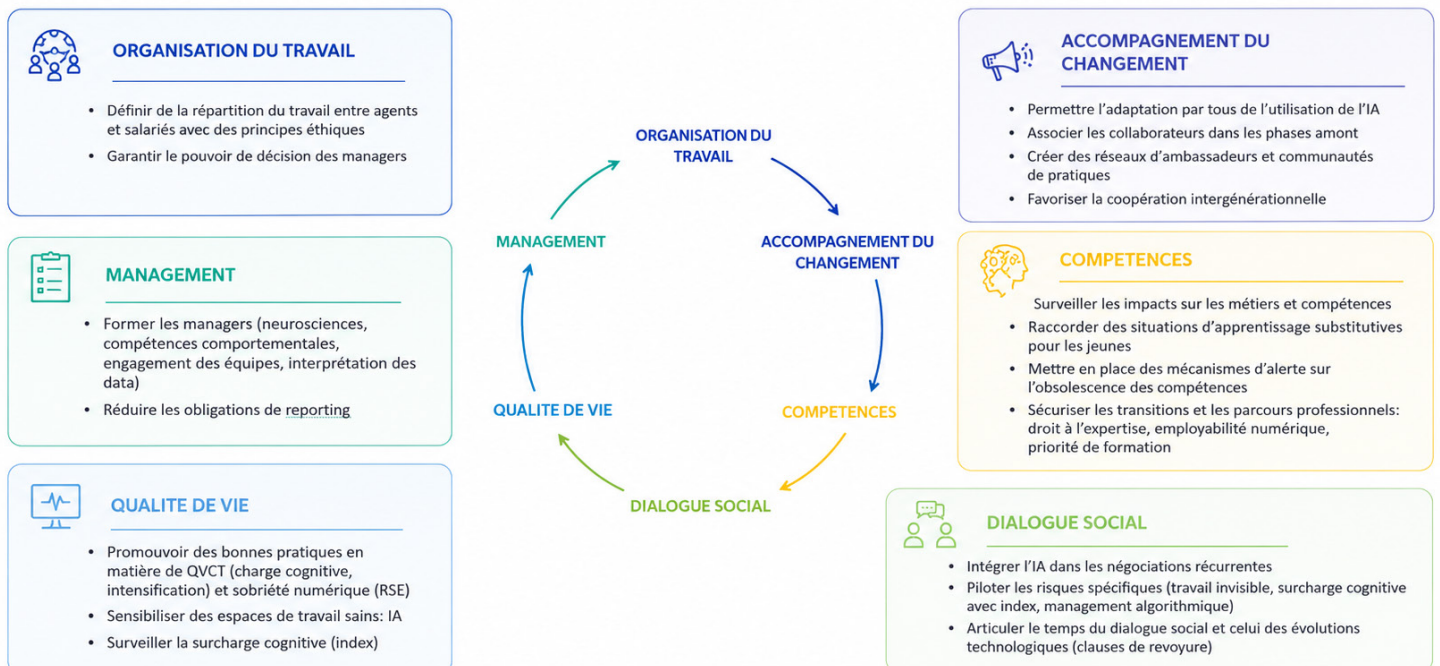
...OU L'ÉMERGENCE D'UNE "BANQUE AGENTIQUE" ET DÉSINTERMÉDIÉE ?

- transformation des métiers vers des fonctions de supervision, d'arbitrage et de gestion des cas complexes
- redéfinition de la valeur ajoutée humaine (relation, confiance, éthique)
- repositionnement de la banque comme infrastructure de confiance (validation des données) et de supervision des flux avec la désintermédiation des transactions

4.6 Préconisations

Si l'intelligence artificielle augmente les capacités des salariés, les principaux points de vigilance résident dans les problématiques de surcharge cognitive et de prise de contrôle de l'IA sur les décisions humaines.

Nos préconisations s'attachent à apprendre « **à mieux interagir avec l'IA tout en sachant s'en affranchir** ». Il s'agit d'un progrès technologique indéniable que tous devront apprendre à maîtriser pour renforcer leur employabilité.



MANAGEMENT

1/ Ré humaniser le management

- **Objectifs** : développer la capacité des managers à accompagner l'adoption de l'IA et à gérer les nouvelles formes de management (logarithmique/algorithmique)
- **Principes** : renforcer les compétences comportementales et abaisser la charge des managers

EXEMPLES D'ACTIONS

- Former massivement à l'usage critique de l'IA, insister sur la vérification des réponses, la capacité à expliquer et justifier les décisions. Alerter sur les risques de « paresse cognitive »
- Accompagnement des managers pour renforcer leur présence relationnelle et capacité d'engagement des équipes, capacité d'interprétation des data, et réduire leurs obligations de reporting (sobriété)
- Encadrement des usages affirmant la primauté de la décision humaine

COMPÉTENCES

2/ Piloter l'employabilité numérique

- **Objectifs** : renforcer les expertises de tous et éviter les risques de fracture numérique
- **Principes** : lutter contre la désintermédiation des apprentissages et l'obsolescence des compétences

EXEMPLES D' ACTIONS

- Intégrer l'IA dans les exercices de Strategic Workforce Planning, anticiper les impacts sur les métiers et compétences (par nature d'impact, périmètre, temporalité), préparer les reconversions nécessaires
- Recréer des situations d'apprentissage substitutives pour les jeunes (cas pratiques sans IA, compagnonnage, mentoring renforcé)
- Mettre en place des mécanismes d'alerte des salariés sur l'obsolescence des compétences • Sécuriser les transitions et les parcours professionnels : droit à l'expertise, employabilité numérique (accès à tous à l'IA), priorité de formation

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

3/ Favoriser l'adoption par tous et développer une culture positive et responsable de l'IA

Favoriser l'adoption en levant les craintes et en favorisant une culture positive de l'IA

- **Objectifs** : créer les conditions de la sécurité psychologique
- **Principes** : favoriser l'adoption par tous de l'utilisation de l'IA

- Donner du sens, expliquer les finalités des usages de l'IA
- Réaliser des acculturations régulières pour tous, intégration de l'IA dans les modalités pédagogiques
- Associer les collaborateurs dans les phases amont (POC), démarches collaboratives
- Mettre en place des réseaux d'ambassadeurs et communautés de pratiques (intelligence collective et critique / IA) pour échanger sur les usages, les doutes et les leviers d'action
- Organiser la coopération intergénérationnelle autour des cas d'usages de l'IA pour développer l'esprit critique et renforcer les expertises de tous
- Reconnaître les activités invisibles, être transparent sur la réallocation des temps gagnés (ne pas ajouter de pression supplémentaire sur l'intensification du travail)
- Mettre en place des procédures de «débrayage» où le salarié peut ignorer la recommandation de l'IA par simple intuition ou expertise humaine, sans avoir à justifier d'un argumentaire technique complexe immédiat

4/ Piloter la surcharge cognitive

- **Objectifs** : Veiller à la surcharge cognitive
- **Principes** : préserver la santé au travail et le respect des équilibres humains

EXEMPLES D' ACTIONS

- Promouvoir des bonnes pratiques en matière de :
 - QVCT (charge cognitive, intensification)
 - sobriété numérique (RSE)
 - Sanctuariser des espaces de travail sans IA
 - Surveiller la surcharge cognitive (gain de temps / stress généré)
 - Instaurer un droit à la déconnexion des assistants
 - Mettre en place des protocoles de sobriété informationnelle (limitation du nombre d'outils ouverts en même temps, regroupement des IA en une interface unique)

DIALOGUE SOCIAL

5/ Mettre en place un dialogue social technologique

- **Objectifs** : adapter le dialogue social à la nature évolutive de l'IA
- **Principes** : articuler le temps du dialogue social et celui des évolutions technologiques

EXEMPLES D' ACTIONS

- Intégrer l'IA dans les négociations récurrentes (QVCT, GEPP, salariés expérimentés) et piloter les risques spécifiques (travail invisible, surcharge cognitive avec index, management algorithmique)
- Renforcer l'acculturation à l'IA des partenaires sociaux pour une compréhension partagée des impacts organisationnels, sociaux et éthiques
- Mettre en place des clauses de revoyure sur des critères définis (signalement, nouvel outil, ...) et des outils d'analyse (grille d'analyse d'impact)
- Encadrer l'équité d'accès : volontaires dans les expérimentations, seniors, ...
- Encadrer les usages :
 - principes de supervision / décision humaine
 - limites du management algorithmique
 - usage des données RH
 - Transparence algorithmique des fournisseurs
 - Registre des Systèmes d'information IA



05

Méthodes agiles

SYNTHESE

Les méthodes agiles représentent un levier clé de transformation des banques, visant à améliorer leur capacité d'adaptation, à **accélérer le time-to-market et à renforcer l'orientation** client dans un contexte de concurrence accrue et de digitalisation.

Initialement déployées au sein des fonctions IT, elles tendent aujourd'hui à s'étendre à l'ensemble de l'organisation dans une **logique d'« agilité à l'échelle »**. Cette évolution s'inscrit dans une transformation globale du modèle opérationnel, caractérisée par la recherche de simplification des structures, de réduction des cycles de décision et de renforcement de l'autonomie des équipes.

Néanmoins, les niveaux de maturité restent hétérogènes, allant de l'équipe agile à l'entreprise agile, avec des difficultés qui peuvent persister dans la généralisation des pratiques.

Les impacts sur le travail sont ambivalents. D'un côté, les méthodes agiles favorisent la transversalité, la collaboration et l'engagement des équipes avec des gains mesurables en termes de performance, de satisfaction client et de rapidité d'exécution. De l'autre, elles peuvent générer une fragmentation du travail et une complexification des rôles.

Sur le plan managérial et culturel, l'agilité suppose un changement pour adopter une logique de responsabilisation et de coopération. Ces évolutions peuvent générer des résistances et des difficultés d'appropriation.

Les effets sur la qualité de vie au travail sont également contrastés : si l'autonomie et la responsabilisation sont renforcées, les rythmes soutenus des cycles courts et la multiplication des rituels peuvent entraîner une intensification du travail et une charge cognitive accrue.

En synthèse, les méthodes agiles apparaissent comme un levier puissant mais exigeant dont la réussite dépend de leur intégration à l'ensemble du modèle organisationnel. Leur efficacité repose sur une transformation culturelle profonde, un alignement stratégique fort et un accompagnement structuré des équipes.

5.1 Le contexte : l'intégration des méthodes agiles dans les stratégies des banques

L'intégration des méthodes agiles dans le secteur bancaire français s'inscrit dans une phase de transformation profonde, accélérée en 2025 et 2026 par la nécessité de répondre à la concurrence des BigTech et à l'intégration de l'intelligence artificielle. Ce passage à l'échelle, souvent appelé « Agile à l'échelle », modifie radicalement les organisations du travail.

1. L'acte de naissance : Le Manifeste Agile (2001)

Le mouvement s'est cristallisé en février 2001 aux Etats Unis, où 17 experts du logiciel ont rédigé le **Manifeste pour le développement agile de logiciels**. Face aux échecs des projets longs et documentaires, ils ont défini 4 valeurs fondamentales :

- **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils.
Cette valeur place l'humain au centre de l'approche agile. Bien que les processus et les outils soient importants, ils ne doivent jamais remplacer la communication directe et les interactions entre les membres de l'équipe.
- **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive.
La valeur réelle d'un projet se mesure à sa capacité à livrer un produit fonctionnel, et non à l'épaisseur de sa documentation. La documentation reste utile, mais elle n'est pas une fin en soi.
- **La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle.
Une relation de partenariat avec le client est préférable à une relation purement contractuelle. L'implication continue du client tout au long du projet permet de s'assurer que le produit final répond réellement à ses besoins.
- **L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.**
Dans un monde en constante évolution, la capacité à s'adapter rapidement aux changements est plus précieuse que l'adhésion rigide à un plan initial. Cette valeur encourage la flexibilité et l'amélioration continue.

2. Le contexte de la banque en France

Depuis 2024, les grandes banques françaises ont généralisé l'agilité pour réduire le time-to-market de leurs produits digitaux. Ce déploiement intervient dans un contexte d'accélération des transformations organisationnelles et technologiques, marqué par :

- **l'arrivée de nouveaux acteurs** (fintechs, néo-banques, bigtech) qui appliquent ces méthodes et sont capables de lancer très rapidement de nouveaux produits
- **L'importance de l'expérience client** qui devient un facteur de différenciation stratégique
- **La nécessité de réduire des cycles de décision dans un contexte d'accélération accrue:** Le passage de cycles en « V » à des cycles itératifs avec des cycles de planification pluri annuels .
- **La digitalisation des processus et l'évolution rapide des technologies** (IA, blockchain, open banking) qui nécessite d'accélérer le rythme des projets IT.

L'introduction s'est d'abord faite par des projets pilotes au sein des DSI (Directions des Systèmes d'Information), avant de s'étendre aux métiers via l'Agilité à l'échelle, visant à transformer l'organisation entière et non plus seulement l'IT.

Les banques ne parlent plus seulement de "méthode projet", mais de "**Modèle Opérationnel Cible**" et d'objectif stratégique. L'enjeu actuel est de simplifier les structures hiérarchiques pour que l'agilité ne soit plus une couche de complexité supplémentaire, mais un levier de simplification et d'accélération et donc de compétitivité.

3. Les différents stades de maturité de l'agilité

Différents niveaux de maturité sont observés dans les organisations bancaires :

1/ L'équipe agile

C'est la traduction managériale et structurelle de l'agilité à l'ensemble de l'entreprise. Elle vise à donner une autonomie renforcée aux équipes, mais aussi une responsabilisation accrue. L'équipe s'organise de manière autonome et intègre des outils de l'agilité tels que le Daily Stand-up (point 15 min), la Revue de Sprint (démonstration) et la Rétrospective (amélioration continue).

2/ Un programme ou direction agile

C'est le stade où plusieurs équipes doivent collaborer pour construire un produit complexe ou gérer un portefeuille de projets cohérent. C'est souvent l'étape où les banques introduisent des cadres méthodologiques de synchronisation.

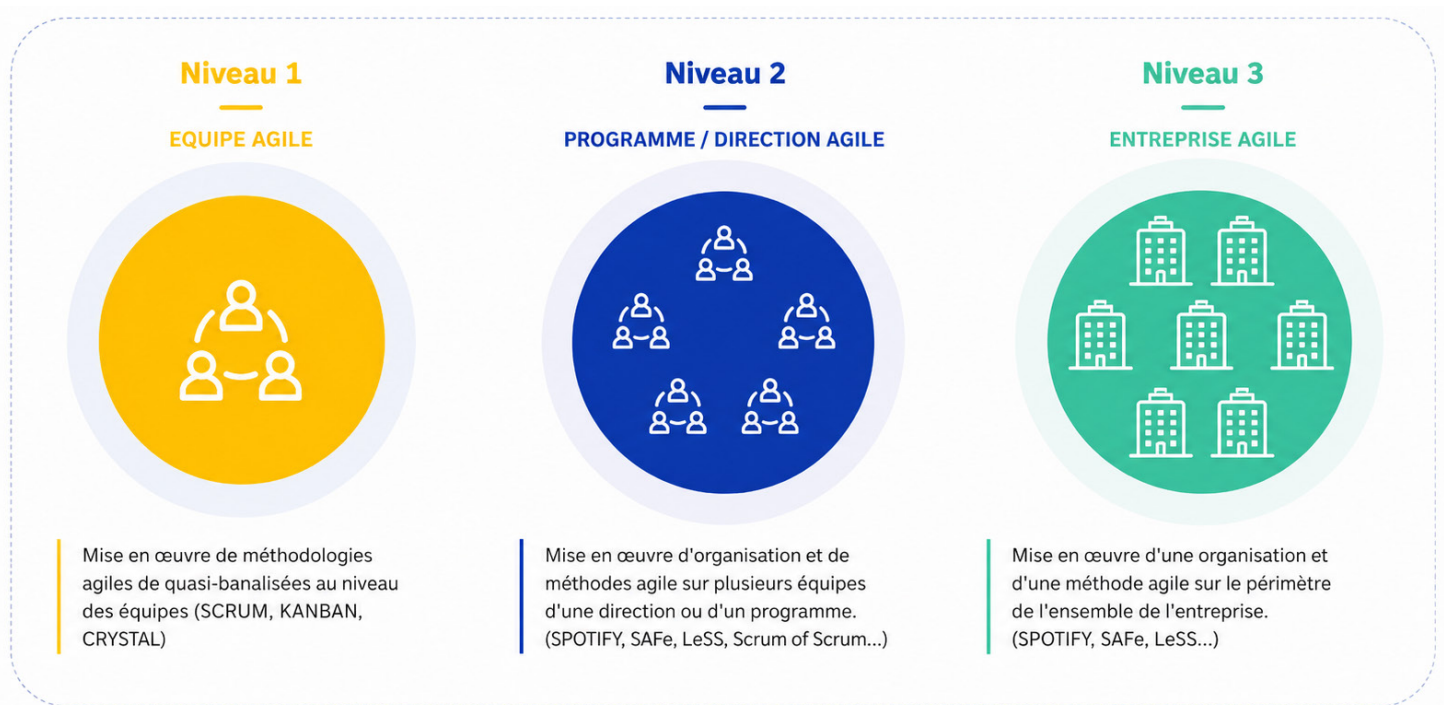
- **Objectifs** : Aligner les efforts de dizaines (voire centaines) de personnes, gérer les dépendances entre équipes et assurer une livraison continue de valeur.
- **Méthodes employées** :
 - o SAFe (Scaled Agile Framework) : Organisation en "Trains de déploiement agiles" regroupant plusieurs brigades (squads).
 - o Planification de programmes (PI planning) : Un rituel de planification géant (souvent tous les 2-3 mois) où toutes les équipes synchronisent leurs feuilles de route.
 - o Management visuel global : Utilisation de plateformes comme Jira ou ADO pour piloter la performance du programme.

3/ L'entreprise agile

L'enjeu est de simplifier l'ensemble des structures hiérarchiques pour que l'agilité ne soit plus une couche de complexité supplémentaire, mais un levier de simplification.

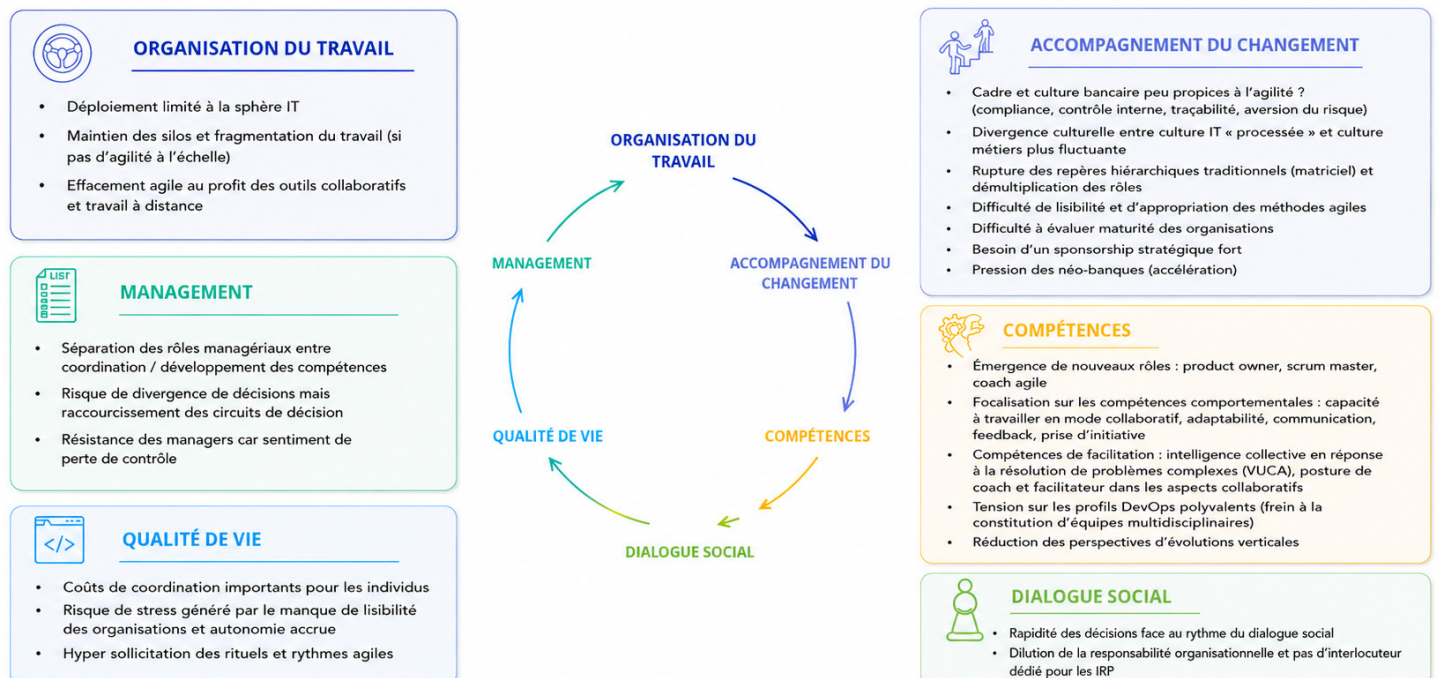
A ce niveau ultime, l'agilité n'est plus cantonnée à la seule direction informatique mais devient le mode de pilotage de toute la banque (RH, Achats, Marketing, Finance) et un enjeu stratégique.

- **Objectifs** : Simplification radicale. Supprimer la bureaucratie, réduire les niveaux hiérarchiques et permettre à l'entreprise de pivoter stratégiquement en quelques semaines face à une crise ou une opportunité de marché.
- **Méthodes employées** :
 - o Modèle Spotify : Organisation en "Tribus", "Chapitres" et "Guildes" pour favoriser l'autonomie et le partage de compétences sans hiérarchie lourde.
 - o Budgets agiles : Remplacement des budgets annuels rigides par un financement dynamique basé sur la valeur réelle produite.
 - o OKRs (Objectives and Key Results) : Méthode de définition des objectifs pour aligner la stratégie de la direction avec le travail quotidien des équipes.



5.2 Les enjeux des méthodes agiles sur les composantes du travail

Les méthodes agiles nécessitent une transformation importante des modes d'organisation, de la culture, des rôles.



ORGANISATION DU TRAVAIL

- **La fragmentation du travail** : il existe un écart entre le discours sur la transversalité et l'autonomie, et la réalité d'un travail parfois plus fragmenté qu'avant. L'agilité n'est pleinement efficace que si elle est déployée au-delà de l'IT, sinon les mêmes limites organisationnelles persistent.
- **Le fonctionnement matriciel et la segmentation des rôles** : il y a une séparation entre les rôles de managers de projet (scrum master, product owner) et les managers hiérarchiques. Ce flou est déstabilisant au début de la mise en oeuvre, même si les retours deviennent positifs une fois les repères intégrés.
- **Le manque de lisibilité des méthodes agiles** contribuant à une appropriation incomplète et à des malentendus organisationnels.
- **Des temps de coordination** accrus avec la multiplication des rituels (réunions de cadrage, démonstrations, rétrospectives,...) **Les coûts de coordination²¹ sont renvoyés aux individus selon l'ANACT.** L'agilité organisationnelle renvoie aux individus les nécessaires coordinations entre les membres (auprès de qui on collabore, on en réfère). Les organisations sous-estiment ces coûts de coordination.
- **L'absence de métriques** pour mesurer la maturité agile : il est difficile d'objectiver le niveau de maturité agile de l'organisation : « Stade 1 et 2, pas de métrique pour le mesurer. »

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- **Un déploiement limité à la sphère IT** : l'agilité peut rester confinée aux équipes informatiques et peiner à se diffuser dans le reste de l'organisation.
- **La divergence de cultures, entre culture de l'autonomie et celle du contrôle** : l'agilité prône l'autonomie, ce qui peut entrer en conflit avec les exigences de conformité et de reporting très rigides du secteur bancaire.

C'est parfois un peu ésothérique... (...) Ça peut partir dans tous les sens.

RH

Après une période de forte promotion de l'agilité à l'échelle, notamment dans l'IT, il y a un recul du discours et des pratiques agiles. Les outils collaboratifs et le travail à distance auraient en partie remplacé les dispositifs agiles comme mode principal de coordination.

RH

La difficulté principale n'est pas la maîtrise des méthodes agiles mais la rencontre de deux cultures : une culture IT structurée et processée, et une culture métier plus changeante où les équipes business se positionnent parfois en donneurs d'ordre plutôt qu'en partenaires. L'agilité exige une collaboration étroite et une compréhension mutuelle des contraintes qui ne vont pas de soi.

RH

21

Les coûts de coordination en télétravail désignent l'ensemble des efforts supplémentaires nécessaires pour organiser et synchroniser le travail collectif à distance (multiplication des échanges, complexification du suivi et usage accru des outils numériques).

- **La désorientation des collaborateurs expérimentés** : les collaborateurs à forte ancienneté peuvent avoir du mal à se repérer dans ces nouveaux modes de fonctionnement qui bousculent les repères hiérarchiques traditionnels et multiplient les rôles (product owner, scrum master, etc.).
- **Des résistances managériales** : l'évolution vers un rôle de manager-coach peut générer des résistances, notamment chez les managers expérimentés confrontés à une multiplication des outils, des injonctions parfois contradictoires et un sentiment de perte de contrôle sur leur équipe.
- **La nécessité d'un sponsorship fort** au plus niveau : l'agilité se déploie plus facilement quand les dirigeants sont eux-mêmes sensibilisés aux enjeux informatiques et comprennent les principes sous-jacents.
- **La lassitude des équipes** : les transformations à répétition et la multiplication des réunions (cérémonies agiles) peuvent générer une « fatigue transformationnelle » chez les collaborateurs.

Le chemin de transformation est long et les cycles de changement très étendus.

RH



COMPÉTENCES

- **Des tensions sur les profils** (notamment les développeurs polyvalents). L'agilité crée une demande forte pour des profils multi-compétences, capables de tout développer. Cette tension sur les compétences rend difficile la constitution d'équipes véritablement pluridisciplinaires.
- **La réduction des perspectives d'évolution verticale.** L'évolution vers des référents d'équipes plus larges (plutôt que du micro-management d'équipes de 3 personnes) supprime des postes de management de proximité. Or ces postes constituent des perspectives d'évolution pour les jeunes collaborateurs. Si seules des évolutions horizontales sont possibles, cela pourrait pousser les talents à partir.

QUALITÉ DE VIE

- **La pression sur les rythmes et l'intensification du travail** : le rythme des sprints (toutes les 2-3 semaines) conjugué à la réduction des temps morts supprime les temps de respiration et de réflexion informelle nécessaire en termes de santé mentale
- **Une charge cognitive accrue** : la responsabilisation accrue et la transparence sur les résultats au travers des tableaux visuels (Kaban) rend le travail de chacun visible. Cela peut augmenter la charge cognitive et pour certains salariés être source d'anxiété.

DIALOGUE SOCIAL

- **L'absence d'interlocuteur dédié** sur un sujet dans une organisation agile et la complexité des méthodes agiles peuvent être un frein à la compréhension des projets et de leurs impacts par les instances représentatives du personnel
- **La rapidité des décisions avec la temporalité du dialogue social** : lorsqu'une banque décide de réorganiser une « Tribu » ou de changer un outil de travail via une méthode agile, elle veut aller vite. Le processus légal de consultation peut être perçu comme un « frein à l'innovation », tandis que les instances perçoivent la rapidité agile comme une politique du « fait accompli » qui contourne leurs prérogatives.

En synthèse, le bilan des méthodes agiles est contrasté, entre **essoufflement et accélération**.

Ces méthodes apportent une réelle efficacité quand elles sont déployées dans l'ensemble de l'organisation :

- accélération du time to market : Les méthodes agiles permettent des circuits de décision plus courts et rapprochent les équipes des décideurs,
- amélioration de l'expérience client,
- engagement des collaborateurs et fidélisation des talents

Selon l'étude du BCG²² sur la base de benchmarks auprès de banques et d'institutions financières ayant généralisé l'agilité, les bénéfices quantifiés sont les suivants :

- **Vitesse** : une accélération de **1x à 4x** du Time-to-Market (délai de mise sur le marché des nouveaux produits). Les banques sont passées de cycles de mise à jour annuels à des livraisons mensuelles, voire hebdomadaires, sur leurs applications mobiles.
- **Coûts** : une réduction des coûts de

de l'engagement des collaborateurs de plus de **38%**. La création de « Squads » (équipes mixtes regroupant développeurs et experts métiers) a brisé les silos et amélioré la compréhension mutuelle.

développement comprise entre **2 % et 25 %**. L'intégration de tests automatisés et de boucles de feedback régulières a réduit le nombre de bugs critiques lors des déploiements

- **Satisfaction client** : une

augmentation de **1 % à 20 %** de la satisfaction client et du retour sur investissement digital.

- **Engagement** : une amélioration

Le BCG souligne que l'agilité n'est plus seulement une question de productivité, mais une question de **résilience**. Ils expliquent que les banques «agiles» ont mieux absorbé les chocs de volatilité des marchés et les changements de taux d'intérêt, car leur modèle opérationnel leur permet de réallouer leurs ressources humaines et financières bien plus rapidement que les structures rigides traditionnelles. En répartissant la connaissance et la responsabilité au sein de Squads autonomes, la banque évite de dépendre d'un seul expert ou d'un seul manager.

Le BCG précise que l'échec de ces méthodes dans certaines banques vient du fait qu'elles se contentent de changer les processus informatiques sans modifier le **modèle opérationnel global** (RH, budgets, gouvernance). Beaucoup de banques pratiquent une agilité hybride où le développement est agile, mais le budget et le lancement restent gérés par des processus rigides et séquentiels.

Le principal obstacle au déploiement est de nature culturelle avec une culture bancaire basée sur une frilosité du risque et des obligations strictes en matière de contrôle interne et de traçabilité²³ :

L'agilité n'est pas un système que l'on installe, mais une culture que l'on cultive en redonnant du pouvoir et de l'autonomie aux individus.



23 The People Power of Agile, McKinsey & Company, 2022.

5.3 Les pratiques recensées auprès des acteurs bancaires

Voici les différentes pratiques remontées lors des entretiens. Elles sont principalement centrées sur l'accompagnement du changement.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- **Intégration dans le plan stratégique** pour affirmer l'ambition au plus haut niveau
- **Transformation culturelle globale** pour évoluer d'une culture du moyen vers une culture du résultat. Cette nouvelle culture opérationnelle s'appuie sur cinq postures : amélioration continue, coopération, pilotage au plus près, priorisation et satisfaction client.
- **Diffusion d'un état d'esprit de l'agilité** : déploiement d'une culture de la collaboration transverse (en s'appuyant sur des référents amélioration continue, des formations et une équipe de coachs agiles RH.)
- **Intégration dans les pratiques quotidiennes** : co-construction, points d'étape réguliers, sollicitations fréquentes des collaborateurs, échanges de type brainstorming.
- **Diffusion dans les pratiques de gestion de projet** : rituels d'équipe réguliers, séquences de collaboration planifiées, adaptation aux niveaux d'expertise des membres, décisions collectives sur l'organisation du travail.
- **Communautés transverses d'ambassadeurs** : diffusion des transformations moins par voie hiérarchique que par des communautés transverses d'ambassadeurs permettant une appropriation plus organique.
- **Session "Pulse action"** : sessions d'expression collective et de rétrospective (rituel d'animation du collectif) avec recherche de solutions sur les causes racines sur lesquelles les équipes ont la main.
- **Salles agiles dédiées aux cérémonies** : des salles spécifiquement aménagées pour les cérémonies agiles (jusqu'à 100 personnes) rencontrent un franc succès. Ces espaces permettent de célébrer les résultats de sprint et de maintenir la dynamique collective.

Cette dynamique ayant contribué à renforcer le collectif et amélioration significative des indicateurs d'engagement

RH

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Un cadre opérationnel qui transforme les principes et valeurs (notamment agiles) en modalités concrètes de fonctionnement au quotidien.

COMPÉTENCES

- Boîte à outils pour les managers de terrain afin de leur apporter une structure pour gérer les multiples priorités
- Formations basiques sur les rôles clés, sensibilisation auprès d'un large public pour établir un langage commun et déconstruire les biais.

5.4 Prospective & tendances d'évolutions

L'agilité comme levier structuration des collectifs en environnement hybride

- Les rituels et outils agiles facilitent le travail à distance ou hybride : « Nouveaux outils, rituels créés permettent de travailler à distance ou en présentiel en permanence ». L'agilité peut ainsi contribuer à maintenir la coordination dans un contexte de dispersion géographique.

L'articulation agilité / IA

- L'IA et l'agilité partagent une logique commune d'itération :
- L'agilité est désormais indissociable de l'IA. Une banque ne peut pas réussir sa transition vers l'intelligence artificielle si elle conserve une structure hiérarchique rigide selon le BCG. L'agilité est présentée comme le « système d'exploitation » nécessaire pour intégrer ces nouvelles technologies et rester « résilient » face aux chocs de marché (variations de taux, crises géopolitiques).

Un possible essoufflement si l'agilité reste superficielle

- Le risque existe d'une agilité de façade, réduite à des rituels formels sans transformation réelle des modes de décision et de collaboration. Certains signaux (sujet qui « retombe », critiques sur le décalage discours/pratiques) appellent à une vigilance.

Fondamentalement l'IA est une démarche agile car fonctionne par itération.

Partner
Julhiet Sterwen



5.5 Préconisations

1. Clarifier le cadre et les objectifs de l'agilité :

L'enjeu est de créer les conditions de sécurité psychologique en donnant du sens et avec un cadre clarifié et structuré à l'intérieur duquel les collaborateurs peuvent évoluer en toute autonomie et liberté.

- **Assurer un portage stratégique fort :**
 - mobiliser la direction générale
 - expliquer les finalités pour éviter le flou et le scepticisme
 - aligner les niveaux de décision et transformer les organisations (désilotage)
- **S'appuyer sur les outils de l'agilité pour renforcer les collectifs :**
 - organiser et canaliser l'information
 - cadencer des rituels et mettre en place des habitudes communes
 - définir des objectifs et des jalons pour les personnes et le collectif
 - clarifier les missions pour éviter les doublons
 - valoriser les temps de présentiel et le lien humain
- **Favoriser l'expérimentation :**
 - créer des espaces de test à l'échelle des équipes
 - capitaliser et diffuser les pratiques efficaces
 - autoriser une véritable culture du droit à l'erreur

2. Développer les compétences « agiles » de tous :

- **Accompagner les managers dans le passage d'une posture de contrôleur à celui d'un coach**
- **Renforcer les compétences de facilitation et d'intelligence collective :**
 - animation d'équipe
 - gestion des interactions
 - coopération
- **Former aux nouvelles modalités de travail :**
 - travail en mode itératif
 - collaboration transverse IT / métiers
- **Accompagner la montée en compétences collective :**
 - apprentissage par la pratique
 - partage d'expériences entre équipes
- **Renforcer la capacité d'adaptation :**
 - autonomie dans l'organisation du travail
 - appropriation des outils et rituels

Les équipes disposent d'une liberté totale sur le « comment », à condition que le « pourquoi » (la vision stratégique) soit extrêmement clair.

RH



3. Préserver les conditions de travail dans des organisations flexibles et intensifiées :

- **Prendre en compte les coûts de coordination :**
 - reconnaître le temps dédié aux échanges et aux rituels
 - éviter une surcharge invisible
- **Prévenir les risques d'intensification du travail :**
 - former les managers et les Product owner à la détection des signaux faibles
 - réguler le rythme des itérations
- **Évaluer les impacts réels :**
 - Performance (time to market)
 - Engagement des collaborateurs



06

Conclusion & Recommandations

En conclusion, les nouveaux modes de travail ont des effets convergents à la fois en termes de bénéfices que de risques potentiels. Ce sont des tendances structurelles de fond qui modifient profondément le rapport au travail et entre individus. Les réponses à apporter pour maximiser les effets positifs de modes de travail sont donc communes.

DES BÉNÉFICES COMMUNS...

1. Un travail plus qualitatif et efficace...

- L'IA et l'agilité permettent de traiter des volumes de données plus importants en moins de temps, augmentant l'efficacité globale.
- La suppression des tâches répétitives et des tâches à faible valeur ajoutée,
- Une plus grande réactivité et opérationnalité des projets avec l'agilité

Des moyens augmentés...

2. Des collectifs plus larges et diversifiés...

- Une plus grande diversité des profils avec l'abolition des frontières de lieu et temps du télétravail et le décloisonnement de l'agilité : des talents recrutés partout dans le monde et des collaborateurs de tout horizon favorisant l'intelligence collective.
- Capitalisation : les outils numériques permettent une traçabilité et une capitalisation du savoir qui profitent à tous, même hors des réunions physiques.
- Innovation : une culture du droit à l'erreur et de l'innovation continue

des collectifs plus diversifiés et riches

3. La transformation du rapport au travail...

- Un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle avec le télétravail
- Une plus grande autonomie avec l'IA et le télétravail
- Une plus forte responsabilisation individuelle avec l'agilité et une utilité plus visible et immédiate

Plus de liberté et d'autonomie... et des risques potentiels à anticiper...
mais un risque d'intensification du travail

- Télétravail : hyperconnexion
- IA : accélération et accroissement des data
- Agilité : accélération des rythmes, pression temporelle

avec un risque de surcharge... mais fragilisés

- Télétravail : isolement des télétravailleurs
- IA : individualisation et taylorisation des activités
- Agilité : équipes mouvantes
- Une homogénéisation et standardisation des pratiques et des cultures
- Une transformation permanente des modes de fonctionnement (test and learn, expérimentations,...)

... mais fragilisés et en recherche de repères
... qui interroge la notion même de travail

- La porosité vie professionnelle – vie privée (pas de déconnexion)
- Une perte de repères (lieu, temps, rôle)
- Des équipes hybrides (agents / humains), la taylorisation des activités

des repères bousculés sur la valeur travail

DES RÉPONSES COMMUNES :

1. Recentrer le manager de proximité sur 3 rôles :

- donner du sens (priorisation, vision)
- veiller à la soutenabilité du travail (prévention surcharge / RPS)
- animer le collectif (lien, cohésion)

de manager “pilotage” → manager “care & cohésion

Comment :

- Réduire les tâches administratives au profit du temps relationnel
- Former massivement à : écoute active, détection des signaux faibles, mobilisation
- Intégrer la QVT comme indicateur de performance

2. Réancrer des équilibres et rituels collectifs forts :

- Instaurer des rituels: jours d'équipe en présentiel, réunions d'équipe régulières, temps informels organisés
- Redéfinir des règles collectives de fonctionnement : plages sans réunions, règles de communication
- Réintroduire des temps longs (sans IA) : Séminaires, moments de réflexion collective, dialogue social permanent

du travail “à la carte” à un collectif structuré

3. Redéfinir la place et la valeur du travail :

- Redonner de la lisibilité sur la contribution individuelle (utilité, sens, impact)
- Assumer et organiser l'individualisation (modes de travail, parcours professionnels, rythmes, accords flexibles mais cadrés)
- Revaloriser le contenu du travail :
- recentrer sur l'expertise, la relation, la décision
- réduire les tâches à faible valeur (réunions inutiles, reporting excessif,...)
- individualiser la reconnaissance du travail (objectifs, performance, parcours professionnels)

d'un modèle standardisé à un modèle individualisé centré sur la valeur perçue et produite du travail

7. Annexes

7.1 Remerciements - liste des interlocuteurs rencontrés en entretiens

- 6 membres du Conseil d'administration de l'OMB
- 4 organisations syndicales sur les 5tygvvgh
- 39 interlocuteurs issus des banques :

| Typologie d'acteurs | Poste |
|--|--|
| Fonctions RH & relations sociales (25 interlocuteurs) | Responsable du Pôle Juridique RH Responsable travail hybride et expérience collaborateur Responsable de la transformation RH Responsable France d'un programme mondial pour la santé et le bien-être des collaborateurs Chargée Diversité & Inclusion Responsable Diversité et Inclusion Chargée de la GEPP 2 Responsables formation HRBP Responsable du pilotage de l'alternance pour la France Responsable réglementaire et négociations sociales Responsable des relations sociales DRH régional Responsable Relations sociales / Conditions de travail Responsable Engagement & Expérience Collaborateur Directrice expérience collaborateurs et Diversité Mixité Responsable des Relations Sociales Directrice Développement RH et Expérience collaborateurs Directeur Formation Groupe DRH, Pole Digital et Paiements Cheffe de projets RSE et RH, Référente QVCT, Référente Mixité et Diversité, DRH Expert expérience collaborateur et Responsable de Projets DRH Accompagnement RH projets transformation Responsable Prévention Santé et Sécurité au Travail |
| Fonctions techniques & digitales (3 interlocuteurs) | Chargée de l'adoption de l'IA Deputy Global CTO Group Chief AI Officer |

| | |
|--|--|
| Fonctions immobilières & environnement de travail (4 interlocuteurs) | Correspondant Smart Working chez IMEX (Immobilier d'Exploitation Groupe) Responsable architecture & aménagement IMEX Responsable Workplace management Directrice Immobilier et environnement de travail - Workplace |
| Communication & engagement interne (1 interlocuteur) | Responsable marque employeur et expérience |
| Direction de la transformation (1 interlocuteur) | Agile coach – Change & marketing RH |
| Direction générale / stratégique (1 interlocuteur) | General Manager d'une néo-banque |
| École supérieure de la Banque (4 interlocuteurs) | Concepteur-formateur ITB Management Responsable marketing de l'offre Responsable Marketing Produits Marchés Experte compétences métiers, Learning Factory |

• 7 experts :

| Typologie d'acteur | Poste |
|---|--|
| Experts internes au cabinet Julhiet Sterwen | Frédéric Douchet, Partner – Expert et Coach en transformation d'organisations et grands projets, a accompagné des banques dans la préparation et le déploiement de l'agilité à l'échelle David Gautron, Partner, Responsable de la phygital employee experience Emmanuelle Joseph-Dailly, Directrice / Autrice / Coach – Formatrice en Leadership Romain Pouget, Manager spécialisé en stratégie et en transformation digitale, a accompagné des banques dans la préparation et le déploiement de l'agilité à l'échelle Luc Tardieu, Partner, Responsable des activités leadership et management |
| Fonctions Experts externes au cabinet Julhiet Sterwen | Amandine Brugière, Responsable de développements techniques et scientifiques, ANACT Emmanuelle Lavignac, secrétaire nationale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens Ugict-CGT et membre de l'Observatoire du télétravail |

7.2 Remerciements – liste des interlocuteurs rencontrés en ateliers

5 participant à l'atelier thématique « Quel rôle des managers face aux nouveaux modes de travail qui bouleversent les repères hiérarchiques traditionnels ? » :

- Responsable de portefeuille RH
- RH – accompagnement des managers
- Chef de projet RH
- RH – accompagnement des parcours professionnels, soutien aux managers
- Responsable développement des compétences / projet campus de formation

5 participants à l'atelier thématique « Comment maintenir le sens au travail des collaborateurs avec des modes de travail qui peuvent déstructurer le lien social ? » :

- Responsable France d'un programme mondial pour la santé et le bien-être des collaborateurs
- Responsable relations sociales
- Chef de projet RH
- Responsable talents et projets professionnels
- Responsable de portefeuille RH et accompagnement managérial

7.3 Bibliographie

1. Rapports, études et index

Anthropic. (2026). *Anthropic Economic Index*.

APEC. (2024). *2030, le travail a changé*.

AFB. (2024). *Rapport formation 2024*.

AFB. (2025). *Profil de branche emploi 2025*.

Boston Consulting Group (BCG). (2025). *The future of finance 2025: Fit for growth, built for purpose*.

Finastra (2026). *Financial Services State of the Nation 2026*.

Gallup. (2026). *State of the global workplace 2026*.

INSEE & DARES. (2025). *Télétravail et présentiel : le travail hybride (Insee Analyses, n°105)*.

INSEE. (2026, mars). *Note de conjoncture*.

Julhiet Sterwen & IFOP. (2025). *Baromètre Digital Workplace 2024 - Secteur banque, finance, assurance*.

KPMG. (2026). *Trends of AI 2026 : Où en sont les fonctions clés de l'entreprise dans l'adoption de l'IA ?*

OMB. (2023). *Étude sur le métier du chargé de clientèle entreprises*.

OMB. (2022). *Parcours professionnels au sein du secteur bancaire : mobilités « lointaines »*

OMB. (2024). *Les métiers de l'accueil clientèle dans le secteur bancaire*.

OMB. (2024). *Nouvelles compétences, transformations des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement (actualisation)*.

OMB. (2025). *Impacts de l'IA générative sur les métiers du secteur bancaire*.

OMB. (2023). *Évolution de la fonction finance dans la banque (actualisation)*.

Observatoire du télétravail. (2025). *Télétravail : stop ou encore ? (dossier de presse) : Résultats de l'enquête "Télétravail : stop ou encore ?" - 2025 - Observatoire du Télétravail*

OCDE. (2023-2024). *Employment Outlook*.

Sociovision Ifop Group. (2026). *Rapport prospectif intersectoriel Horizon 2035*.

Webb, A. (2026). *Emerging Tech Trend Report 2026*.

2. Articles, publications professionnelles et essais

Bersin, J. (2026). *The superworker organization*.

Carbonell, J. S. (2025). *Un taylorisme augmenté*, Editions Amsterdam.

LeMagIT. (2023). *Télétravail 2023 : les Français veulent plus de flexibilité* (étude Slack).

Les Échos. (2025). « *On ne veut pas positionner une femme sur un poste uniquement parce qu'elle est une femme* » : la DRH de BNP Paribas fait le tour de la planète emploi.

Les Échos. (2025). *Télétravail : les tours de vis se multiplient dans les banques*.

Slack. (2023). *State of Work 2023*.

INRS. *Télétravail : ce qu'il faut retenir*.

Anact. *Projet DiAL-IA : outiller les acteurs du dialogue social sur les impacts de l'intelligence artificielle*.

Anact. Numérique : sept projets de développement du dialogue social technologique accompagnés.

Anact & APEC. (2022). *Travail à distance et en présentiel : analyse de trois entreprises*.

Harvard Business Review (2024). *Le télétravail dans tous ses états : le collectif à l'épreuve de la distance*, Luc Tardieu.

Harvard Business Review (2025). *La responsabilisation des équipes est-elle le remède à tout ?*, Luc Tardieu.

Luc Tardieu & David Gautron (2021). *Le management face à l'hybridation du travail*, Focus RH.

3. Cadre juridique

Accords d'entreprise. (2025-2026). MetLife, Axa France, BPCE, Véolia Environnement, Prisma Media, Radio France, SNCF, branche Syntec, branche assurance

Code du travail.

Légifrance.

4. Autres références

(2001). Manifeste Agile.

École supérieure de la banque (ESBanque). *Responsable d'unité bancaire (ITB) : ITB - Responsable d'unité bancaire | ESBanque - L'école supérieure de la banque*

Rencontres AFB. (2026) *9e Rencontres AFB - Table ronde 1 : prévention de la sédentarité au travail (disponible sur Youtube)*.

Rencontres AFB. (2026) *9e Rencontres AFB - Table ronde 2 : prévention de la santé mentale au travail (disponible sur Youtube)*.

Journée du LaborIA. (2026, 15 janvier). *Appréhender les impacts de l'IA sur l'avenir du travail*.