

# Les nouveaux modes de travail dans le secteur bancaire : les compétences nécessaires à l'accompagnement

*Synthèse*

# Une étude pour comprendre les nouveaux modes de travail

## POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

Six ans après la crise sanitaire, les nouveaux modes de travail **transforment durablement le secteur bancaire**. Cette étude vise à comprendre leurs **impacts** sur les métiers, les compétences et les organisations afin **d'anticiper** les évolutions du secteur et d'accompagner les politiques RH et de formation.

## UNE ÉTUDE FONDÉE SUR UNE APPROCHE PLURIELLE

**7 800 offres d'emploi, 55 accords d'entreprise et 10 rapports extra-financiers** analysés

**56 entretiens** menés auprès d'acteurs du secteur bancaire, d'experts et des partenaires sociaux

**3 ateliers thématiques** consacrés au management, au lien social et à la santé au travail

## UN PARTI-PRIS D'ANALYSE TRANSVERSAL

L'étude analyse les nouveaux modes de travail au regard de six dimensions complémentaires :

- Organisation du travail
- Management
- Compétences
- Accompagnement du changement
- Dialogue social
- Qualité de vie et conditions de travail

# Des organisations du travail en pleine transformation

Les nouveaux modes de travail ne se résument pas au télétravail. Ils résultent de la combinaison de plusieurs transformations qui redéfinissent durablement l'organisation du travail dans le secteur bancaire.

Modes de travail : **modalités selon lesquelles les individus et collectifs de travail organisent et exécutent leurs tâches professionnelles.**

Ces modalités recouvrent 3 thématiques :





## **Télétravail et lieux de travail :**

Une tendance installée

### UNE PRATIQUE INSTALLÉE ET ATTRACTIVE

**60 %** de télétravailleurs dans le secteur financier :



- En moyenne **1,9** jour de télétravail / semaine
- Le télétravail est moins développé dans les agences bancaires (2 jours / mois environ) compte tenu des activités clients.<sup>1</sup>

**Un cadre qui s'est structuré :**



- Plus de **66** accords d'entreprise Télétravail depuis 2023 dans le secteur bancaire

**35 %** des offres d'emploi qui mentionnent le télétravail



- environ **25%** dans les fonctions support et plus de **45%** dans les métiers transverses et informatiques, où il est davantage structuré. Le télétravail est un facteur important d'attractivité.<sup>2</sup>

### L'HYBRIDATION DES USAGES

2020-2021

#### **Télétravail de crise : une organisation subie**

*Continuité d'activité sous contrainte*

Le télétravail est déployé massivement pour faire face à la crise sanitaire, avec une disparition quasi totale du bureau physique pour les métiers qui le permettent.

Le domicile devient le principal lieu de travail, souvent sans aménagement adapté.

2021-2025

#### **Hybridation du travail : structuration et nouveaux équilibres**

*Recomposition des lieux de travail par les entreprises*

Les entreprises réorganisent les espaces de travail pour accompagner le modèle hybride : retour partiel au bureau, développement du flex office et optimisation des surfaces.

Les bureaux se transforment en lieux de collaboration et de socialisation.

2025 - ...

#### **Vers un modèle qui maîtrise la complexité du travail hybride ?**

*Vers un modèle conciliant performance, cohésion et flexibilité*

L'hybridation des espaces (collaboration, créativité, concentration) et l'instauration de règles collectives pour organiser les espaces et le temps afin de concilier performance individuelle et collective.

La continuité entre domicile et bureau.

### UNE PHASE DE CONSOLIDATION ET DE STRUCTURATION

#### **Le lieu de travail, espace de socialisation :**

Le lieu de travail devient un levier de coopération, de socialisation et de construction du collectif.

#### **Des usages du présentiel centrés sur :**

- ✓ La coopération
- ✓ La transmission des savoirs
- ✓ L'innovation collective
- ✓ La culture d'entreprise
- ✓ Des espaces informels d'échanges

#### **Les points de vigilance du télétravail :**

- Isolement professionnel
- Porosité des temps de vie personnels / professionnels
- Surcharge cognitive liée à la multiplication des sollicitations numériques
- Inégalité entre activités télétravaillées et non télétravaillables

# Des bonnes pratiques centrées sur l'organisation collective...



## Organisation

- Mise en place de cadres collectifs de présence (jours d'équipe, pactes d'organisation, planification)
- Expérimentations locales et réversibilité des dispositifs



## Management

- Rituels managériaux collectifs et individuels (début et fin de semaine)
- Communautés managériales et d'échanges de pratiques



## Compétences

- Collaboration à distance, gestion du temps et des priorités, prévention des effets de la sédentarité
- Sécurisation des parcours d'intégration des nouveaux entrants (6 à 12 mois en présentiel obligatoire)

# et une approche intégrée des solutions



## Dialogue social

- Accords de méthode favorisant l'expérimentation
- Concertation en amont avec les partenaires sociaux



## Qualité de vie et conditions de travail

- Programmes de santé et bien-être
- Sobriété : limitation des réunions et des sollicitations pour lutter contre l'hyperconnexion



## Conduite du changement

- Approche intégrée RH, IT, immobilier pour réaménager les espaces
- Des commissions de suivi pluridisciplinaires : RH, représentants du personnel, services de santé au travail



## **Intelligence artificielle :** de l'expérimentation à l'industrialisation

### L'HEURE DE L'INDUSTRIALISATION ET DE LA RENTABILITÉ

L'IA devient le "copilote" quotidien du conseiller bancaire

.....  
**75 %** des dirigeants bancaires mondiaux ont déjà déployé ou déploient activement de l'IA générative.<sup>3</sup>  
.....

On observe une accélération massive des investissements technologiques : L'IA et la cybersécurité drainent désormais une part prépondérante des budgets de transformation numérique.  
.....

L'augmentation des investissements dans la transformation numérique et l'IA pour les banques françaises en 2026 est de **42%**.<sup>4</sup>  
.....

**43 %** des institutions citent le manque de compétences comme premier obstacle au déploiement industrialisé de l'IA.<sup>5</sup>  
.....

Fin 2023, on estimait que près de **30 %** des salariés du tertiaire utilisaient l'IA générative sans l'aval de leur entreprise.<sup>6</sup>  
.....

**75 %** des conseillers bancaires utilisent désormais des agents IA de manière quotidienne pour la préparation de rendez-vous et l'aide à la décision.<sup>7</sup>

## DES SYSTÈMES AUTONOMES

2023-2024

### IA underground

*Usage individuel et non déclaré de l'IA*

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.

*Inversion de la prescription : les nouveaux usages entrent dans l'entreprise par les salariés*

2024-2025

### IA encadrée

*L'introduction par les entreprises*

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

*Passage de l'usage "gadget" à l'optimisation de processus métiers spécifiques (conformité, détection de fraude).*

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'IA est intégrée nativement dans le poste de travail et les processus de décision (crédit, paiements).

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

### COMPLEMENTARITE ENTRE HUMAINS & IA

#### L'IA soutient :

- l'analyse de risques
- la conformité
- la détection d'anomalies
- l'aide à la décision opérationnelle

#### L'IA génère des risques nouveaux :

- perte de sens sur certaines activités (Rédaction de comptes rendus et de notes de synthèse, préparation de présentations ,... )
- dépendance cognitive aux outils
- question de responsabilité et de contrôle humain
- montée en compétences des profils juniors

La place de l'humain doit rester déterminante

(supervision, jugement, relation)

**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**

## Les bonnes pratiques

### **Organisation : mesurer et réinvestir les gains**

- ✓ Analyse des usages avec des experts métiers pour créer réellement de la valeur
- ✓ Analyse des gains et leur réallocation (temps ou valeur ?)
- ✓ Mise en place des indicateurs de pilotage et de ROI

### **Compétences : anticiper les impacts**

- ✓ Cartographie des impacts de l'IA sur les compétences à partir des cas d'usages
- ✓ Alertes automatisées en cas d'obsolescence d'un métier
- ✓ Formation de tous à l'usage de l'IA
- ✓ Redéfinition des parcours d'intégration des jeunes pour les intégrer directement à des postes plus expérimentés

### **Adapter le dialogue social : usages responsables**

- ✓ Intégration de principes responsables dans les accords : primauté de l'humain, éthique, responsabilité, enjeux environnementaux, employabilité (formation pour tous)
- ✓ Clauses de revoyure dans les accords pour adapter le temps du dialogue social et celui de l'IA
- ✓ Clause de transparence et de restriction des IA (pas de management algorithmique)

### **Conduite du changement : partir du terrain et piloter les usages en continu**

- ✓ Relais locaux et champions IA pour l'adaptation locale
- ✓ Suivi régulier des usages pour identifier des freins, prendre du recul et ajuster l'accompagnement (communautés IA, baromètre)
- ✓ Approches collaboratives et « bottom up » du déploiement

### **QVCT & santé : vers la sobriété numérique**

- ✓ Mise en place de sanctuaires attentionnels (plages sans IA ou mail) et limitation du nombre d'outils
- ✓ Management de la charge cognitive : formation des managers sur la détection des signaux de fatigue attentionnelle

### **Management : l'humain au coeur**

- ✓ Dispositif « human in the loop » pour les décisions critiques (décision en double aveugle sans consulter l'IA)
- ✓ Rationalisation des attentes en termes de tableaux de bord et indicateurs suivis



**Méthodes agiles :**  
entre essoufflement et  
accélération

### LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES OBSERVÉS

**Jusqu'à 4 fois plus rapide**

Accélération du Time-to-Market grâce à des circuits de décision raccourcis.

**2 % à 25 % de réduction des coûts de développement**

Diminution des bugs et amélioration de l'efficacité des processus.

**+1 % à +20 % de satisfaction client**

Des produits mieux adaptés aux besoins grâce à des cycles d'amélioration continus.

**+38 % d'engagement des collaborateurs**

Développement du travail en équipes pluridisciplinaires (Squads) et renforcement de l'autonomie.<sup>8</sup>

### UN CHANGEMENT DE PARADIGME

#### Opérer une 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

2001

Le Manifeste Agile rédigé par 17 experts du logiciel

- *Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils*
- *Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive*
- *La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle*
- *L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan*

2015

L'essor des fintechs et des banques en ligne permet le lancement de nouvelles offres ultra rapidement grâce aux méthodes agiles

2018

Le passage à l'échelle dans les grands groupes bancaires français

## AGILE OU AGILES ?

### Niveau 1 : équipe agile



Mise en œuvre de méthodologies agiles de gestion de projet sur une équipe (SCRUM, KANBAN, SCRUMBAN...).

### Agilité à l'échelle

### Niveau 2 : programme / direction agile



Mise en œuvre d'organisation et de méthodes agiles sur plusieurs équipes d'une direction ou d'un programme (SPOTIFY, SAFe, Less, Scrum of Scrum...).

### Niveau 3 : entreprise agile



Mise en œuvre d'une organisation et d'une méthode agile sur le périmètre de l'ensemble de l'entreprise (SPOTIFY, SAFe, Less...).

### DE NOUVEAUX REPERES A ACQUERIR

#### Les apports :

- Raccourcissement des circuits de décision
- Autonomie et responsabilisation renforcées
- Cohésion des collectifs
- Coopération

#### Les freins :

- Culture bancaire peu propice (compliance, traçabilité, contrôle interne, gestion des risques)
- Fragmentation du travail
- Manque de lisibilité des méthodes
- Coûts de coordination importants pour les individus
- Hyper sollicitation des rituels et rythmes agiles
- Résistance des managers car sentiment de perte de contrôle

Les méthodes agiles sont un levier puissant d'efficacité 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.**

### 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 en appui sur 5 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 la 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



**En synthèse :**  
compétences clés et  
préconisations

# Compétences clés à développer avec les nouveaux modes de travail

## Compétences liées au télétravail / lieux de travail

- Autonomie et auto-organisation
- Capacité de priorisation
- Gestion de l'attention et du temps
- Coopération à distance
- Communication écrite et numérique

## Compétences liées à l'Intelligence Artificielle

- 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

## Compétences liées aux méthodes agiles

- Intégration des exigences réglementaires dans des cycles courts
- Gestion du juste niveau de risques
- Compréhension des rôles spécifiques, 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
- Prise de décision collective et acceptation du consensus

## Compétences managériales

- Pilotage par objectifs et par résultats
- Management individualisé
- Mesure de l'impact réel des actions
- Prévention de la surcharge cognitive
- Management transversal et valorisation des collectifs
- Développement de la confiance

## Nos recommandations

### Renforcer les repères collectifs

- Instaurer des rituels et des règles collectives de fonctionnement : règles de communication, jours de présence collectifs
- Réintroduire des temps longs (sans IA) : séminaires, moments de réflexion collective, dialogue social
- Créer des espaces de discussion sur les pratiques, en particulier autour de l'IA

### Faire évoluer les lieux 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 et aussi individuel
- Articuler réflexion sur les lieux, outils, organisation du travail et télétravail

### Mettre l'IA au service de l'humain

- Associer les salariés et les représentants du personnel aux déploiements d'IA
- Clarifier les rôles et responsabilités entre IA et humains (gouvernance responsable)
- Développer les compétences d'esprit critique, de supervision et de contrôle

### Adapter le déploiement des méthodes agiles

- 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

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

- Clarifier et limiter leurs attendus sur l'accompagnement individualisé et l'animation des collectifs
- Réduire la charge administrative pour libérer du temps relationnel
- Outiller et former les managers sur l'écoute active, la détection des signaux faibles, les usages de l'IA

### Redéfinir la place et la valeur du travail

- Organiser et manager les contributions individuelles (objectifs, parcours, rythmes)
- Revaloriser le contenu du travail : l'expertise, la relation, la décision
- Réduire les tâches à faible valeur (réunions inutiles, reporting excessif,...)

Retrouvez [le rapport complet](#)