



#THINKBANK

VOYAGE AU CŒUR
DE LA FONCTION RH DE DEMAIN

IDENTITÉ  RH
Ressources humaines et Croissance



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**



#THINKBANK

VOYAGE AU CŒUR DE LA FONCTION RH DE DEMAIN

Septembre 2019

Auteurs du rapport :

Identité RH

Nicolas Bourgeois

Caroline Del Torchio

Gabriel Galland

Gilles Verrier

IDENTITÉ  RH
Ressources humaines et Croissance



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

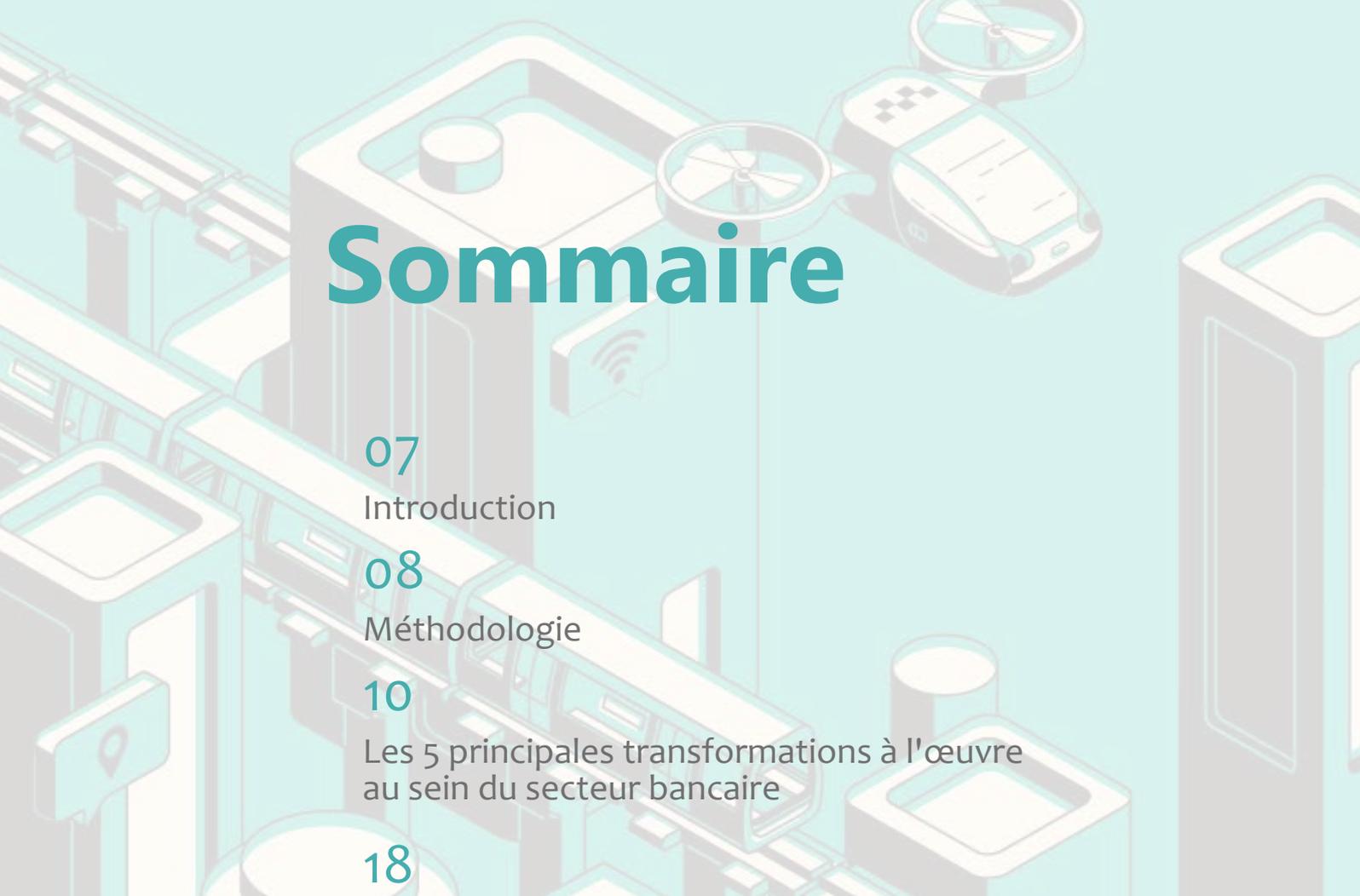
La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source Identité RH. Identité RH garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par Identité RH pour obtenir les présents résultats sont et restent la propriété intellectuelle de Identité RH. Par ailleurs, Identité RH ne saurait être tenu pour responsable de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient résulter de toute

exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses.

Illustrations Source : Freepik





Sommaire

07

Introduction

08

Méthodologie

10

Les 5 principales transformations à l'œuvre
au sein du secteur bancaire

18

Les 5 grands enjeux humains dans la Banque

32

Les réalités de la fonction RH dans le secteur bancaire

40

La fonction RH et ses évolutions

57

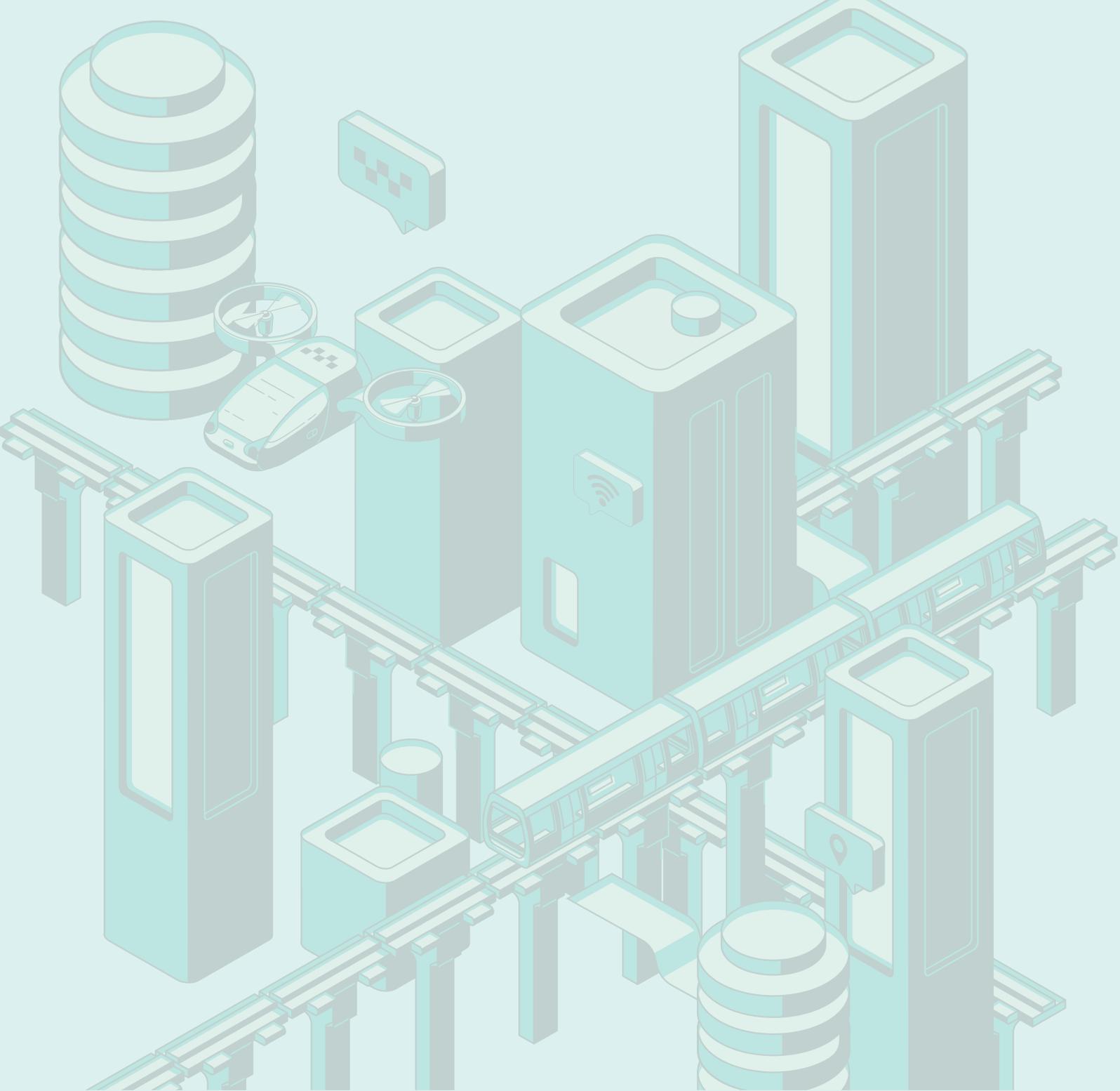
Les 20 domaines RH

118

Recommandations

120

Annexes



Introduction

Identité RH et l'Observatoire des métiers de la banque tiennent à remercier l'ensemble des professionnels qui se sont impliqués dans cette étude, notamment les participants aux ateliers de travail et les personnes interviewées, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Le secteur bancaire est engagé depuis une vingtaine d'années dans une mutation sans précédent.

Ce mouvement de transformation n'est pas arrivé à son terme et se poursuivra plusieurs années encore. **Ce sont ces mutations qui appellent un repositionnement de la fonction RH et de l'ensemble de ses métiers.**

Par ailleurs, la fonction RH est confrontée, tous secteurs confondus, à une situation inédite : **enjeux humains d'ampleur à aborder, rôle difficile à trouver, mises en cause récurrentes dans les médias.** Cet état de fait conduit à réinterroger ce qu'est sa responsabilité au sein de l'entreprise.

Le croisement de ces deux constats montre ce que peut apporter une étude prospective sur les métiers RH dans le secteur bancaire en France.

En effet, selon les choix que fera la Banque dans la période qui s'ouvre, la valeur ajoutée de la fonction RH ne sera pas la même. Dans cette étude, notre volonté est de poser les questions et de fournir des repères qui permettront à chaque banque de prendre des décisions éclairées sur ses métiers RH et aux salariés de se positionner sur ces métiers souvent passionnants.

Même si le modèle prédominant en France est celui de la Banque universelle, les banques présentes dans le paysage français ont des identités très hétérogènes.

L'analyse de chacun des modèles d'affaires ciblés par les banques en France fait apparaître des différences fondamentales dans :

- **l'équilibre entre les différentes activités** que sont la banque de détail, la banque de financement et d'investissement et la gestion d'actifs,
- **les équilibres durables recherchés entre les différents enjeux économiques** (croissance, rentabilité, gestion du risque, ...),
- **le modèle de banque de détail à construire**, incluant l'arbitrage entre ancrage géographique et autres canaux.

Ces écarts vont dans le sens d'une différenciation accrue entre ces banques. Le mouvement paraît assez sain dans un marché en forte transformation et après une décennie où l'inflation réglementaire a poussé à la convergence, voire à l'uniformisation des voies de développement.

Ces éléments auraient peu d'impact sur la fonction RH si les entreprises en étaient restées à la conception " universaliste " de cette fonction selon laquelle il y aurait une et une seule bonne façon de procéder dans chacun des domaines RH. **Dans cette approche, la valeur ajoutée de la fonction RH réside exclusivement dans son expertise.** Il y aurait donc une pratique experte à développer dans chaque domaine RH qui donnerait la réponse appropriée, quelles que soient les réalités de l'entreprise.

La plupart des entreprises ont désormais intégré une " approche contingente " de la fonction RH selon laquelle les réponses de cette dernière (politiques RH, priorités, outils, ...) doivent être construites à partir des réalités et des objectifs stratégiques, organisationnels et culturels qui sont spécifiques à l'entreprise. Les expertises RH restent bien sûr nécessaires, mais elles ne sont que des moyens.

L'approche contingente des RH, appliquée à des banques aux identités très hétérogènes, conduit à des stratégies RH tout aussi différenciées. Quant à **l'organisation RH et aux métiers qui la composent, ils ne sont que des moyens au service de la stratégie RH.**

Les choix faits par chacune des banques sur le positionnement qu'elle cible conditionneront les réponses apportées aux différents métiers RH. Pour autant, elles devront être construites en prenant également en compte l'ensemble du champ des possibles quant aux métiers RH du futur. Cette étude se fixe pour ambition de décrire ce champ du possible.

Méthodologie

Très souvent, qu'il s'agisse d'étudier la fonction RH ou d'autres fonctions, les démarches portant sur les métiers et les compétences restent centrées sur une description de l'existant ou au mieux sur une approche prolongeant dans le futur les modifications intervenues dans le passé récent.

Une approche de cette nature peut être utile lorsqu'il s'agit de donner des repères à des collaborateurs via des descriptions de fonction ou d'établir des cotations de poste.

Elle présente néanmoins plusieurs limites :

- Lorsque l'environnement du métier se transforme rapidement, comme c'est le cas dans le secteur bancaire, le contenu de ce métier doit être en capacité de s'adapter. Le décrire à un instant peut conduire à le figer.
- De plus, pour les mêmes raisons, la description ainsi produite peut se révéler rapidement obsolète.

Ce constat ne signifie pas pour autant que les réalités actuelles des métiers et des compétences ne doivent pas être prises en compte. Mais leur analyse doit être complétée par une approche de nature prospective. C'est particulièrement le cas dans un secteur comme la Banque, au regard de l'ampleur des transformations à l'œuvre et à venir dans les prochaines années.

Les approches traditionnelles de GPEC ont montré leurs limites lorsqu'elles embrassent trop large et ciblent un horizon de temps trop éloigné.

L'expérience difficile de certaines entreprises en la matière a conduit à renouveler l'approche, avec des méthodologies plus modernes de type **strategic workforce planning**.



LEXIQUE

LE STRATEGIC WORKFORCE PLANNING :
Le " *strategic workforce planning* " est une approche prospective des compétences et des effectifs, qui se veut plus opérationnelle que les démarches classiques de GPEC, en se concentrant sur un nombre limité d'activités, en associant fortement les directions Métiers, dans une logique de scénarios incluant une valorisation financière et qui reste prudente quant aux horizons temporels, à 2-3 ans au maximum. On parle parfois, pour décrire la même approche de " GPEC réinventée ".

L'évolution de ces pratiques fournit des enseignements qui guident l'approche méthodologique adoptée dans cette étude. Celle-ci a donc été réalisée en questionnant trois échéances de temps différentes :

- ➔ **Les réalités actuelles** : comme indiqué plus haut, cette structuration métiers de la fonction RH doit être prise en compte. Non pour s'y arrêter, mais parce que s'applique là un principe de réalité. Ce sont de ces métiers et de cette organisation que partiront les différentes entreprises du secteur pour les faire évoluer.
- ➔ **Une échéance entre 18 et 36 mois** : la description des métiers RH dont le secteur bancaire ne peut se limiter à une simple photographie des métiers actuels, construits ainsi pour répondre aux enjeux d'hier. Elle se doit d'être pensée pour être utile aux entreprises dans la transformation de leur fonction RH.
- ➔ **Une projection à cinq ans** : au vu des transformations du secteur et de leurs temporalités, cette échéance de moyen terme est indispensable pour donner un cap à cette étude. Elle permet de ne pas enfermer la réflexion dans une simple prolongation du présent. Il ne s'agit pas pour autant de décrire les métiers Ressources Humaines dans la Banque à cinq ans. L'imprévisibilité des transformations du secteur et de leur rythme, ainsi que les différences dans les modèles d'organisation des groupes du secteur rendraient l'exercice illusoire. Ce dont il s'agit ici, c'est de faire émerger quelques grandes tendances.

Pour éviter de décrire une fonction RH qui ne serait que dans la droite lignée de l'existant, l'approche adoptée pour réaliser cette étude a donc été la suivante :

- ➔ **Analyser les réalités actuelles** pour identifier le " point de départ ".
- ➔ **Réaliser la projection à cinq ans** en identifiant les grandes transformations des métiers RH nécessaires pour répondre à celles de leur environnement.
- ➔ **Identifier les " déformations " des réalités actuelles à matérialiser à dix-huit mois** au regard des tendances à cinq ans. Cette projection à dix-huit mois a été abordée comme devant être une première étape dans la matérialisation de la projection à cinq ans.

Cette étude est donc centrée sur les métiers RH de la Banque à un **horizon compris entre 18 et 36 mois**. L'approche adoptée permet de combiner ainsi principe de réalité et dimension prospective.



Digitalisation, robotisation, impact de l'intelligence artificielle, pas une semaine ne passe sans qu'un article ou un colloque n'évoque les bouleversements et leurs conséquences en cours ou potentielles sur l'industrie bancaire. Les réalités du terrain ne témoignent pas encore de bouleversements radicaux, mais il est rassurant qu'un secteur d'activité aussi important pour l'économie française se projette et anticipe ses mutations. Les entretiens et les éléments rassemblés dans le cadre de cette étude conduisent à éviter deux types de dérives :

- d'un côté celles des augures de la mort très prochaine des banques, au profit notamment des fintech (pour " financial technology "),*
- de l'autre celles des défenseurs d'un modèle dominant qui trouverait de nouveaux moyens d'assurer sa survie sans vraiment changer.*

Le secteur bancaire est en prise avec cinq principaux facteurs d'évolution, pour partie interdépendants. Tous ont un impact déterminant sur l'exercice des métiers RH.

#1. La réglementation **#2.** Le contexte économique **#3.** La technologie



PARTIE 1

LES 5 PRINCIPALES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE

#4. Une concurrence
accrue

#5. Les comportements
des clients

#1. LA RÉGLEMENTATION

La poursuite des adaptations réglementaires spécifiques au secteur bancaire en Europe et en France

1995 Depuis la publication du **Livre Blanc sur le marché unique** en 1995, l'objectif affiché par la Commission européenne est de **faciliter l'arrivée de nouveaux entrants dans les activités bancaires et financières**.

2007 Cette tendance s'est accélérée avec la crise de 2007-2008 qui a révélé des limites importantes dans le **dispositif de contrôle et de régulation du secteur**. Le système est apparu fragile et pouvant s'effondrer, requérant un support actif des États. Dès lors, l'Europe a choisi la voie de la **régulation renforcée**, avec une pression inédite sur les acteurs financiers. Dans le même temps, l'heure est à la dérégulation outre-Atlantique et dans d'autres zones en forte croissance sur la planète.

2019 De **Bâle II** (2004) à **Bâle IV** (2019), le régulateur européen a souhaité maintenir ses **exigences de fonds propres** tout en **facilitant l'accès de nouveaux entrants sur le segment des moyens de paiement et services**.

Les banques européennes ont dû s'adapter à ces nouvelles règles du jeu. **Il s'est agi pour elles de déployer des moyens humains et financiers importants** afin de répondre dans un calendrier contraint aux nouvelles exigences et éviter ainsi des sanctions.

Ces projets réglementaires sont partie intégrante des **transformations stratégiques, organisationnelles et humaines conduites par la grande majorité des acteurs bancaires** sollicités dans le cadre de cette enquête.

#2. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Une situation macro-économique ayant abouti à des taux d'intérêt bas

Aucun des échanges menés avec les dirigeants des banques dans le cadre de cette étude n'a éludé la thématique cruciale de la **détérioration des marges d'intermédiation** et de l'exercice du métier de banquier dans un **contexte business tendu**.

Ceci a conduit les acteurs à trouver des moyens de **rééquilibrage de l'exploitation** tels que la **recherche de gain d'efficacité opérationnelle** et le **développement des commissions** dans la part du PNB.

Notons que les **recherches d'optimisation de la fonction RH** trouvent leur raison d'être au cœur de cette transformation.

!!

J'ai toujours connu la fonction RH en transformation. Cette transformation est très souvent endogène : nous sommes poussés à rationaliser plus qu'à progresser. C'est la fonction RH elle-même qui ajoute des ambitions qualitatives à des injonctions qui sont presque toujours quantitatives.

Un DRH d'une banque

!!

#3. LA TECHNOLOGIE

Un nouvel écosystème technologique

La révolution technologique s'impose aux banques sous plusieurs dimensions, qu'il s'agisse du traitement massif de données, d'accumulation d'informations prédictives sur les clients, d'automatisation ou de robotisation des processus opérationnels en *front*, en *middle* et en *back-office*. Ces transformations ont des impacts majeurs dans l'exercice des métiers de la Banque.

Les spécialistes des nouvelles technologies dans le secteur bancaire recensent sept composantes dans ce nouvel écosystème :

- 1 Le **digital**, qui bouleverse la relation client en permettant à celui-ci de disposer d'une offre de services plus large.
- 2 Les **applications** installées sur les smartphones qui pourraient amener les banques à revoir leur présence territoriale.
- 3 Les procédés de **reconnaissance morphologiques** liés à des algorithmes qui permettent de garantir l'identité du contact.
- 4 La **blockchain**, technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle, assurant ainsi une authenticité des données et des transactions sans passer par un tiers de confiance.
- 5 L'**intelligence artificielle**, peut accompagner l'Homme dans les activités les plus simples, et demain les plus complexes.
- 6 L'utilisation du **big data** qui, par l'analyse des données personnelles, permet de proposer aux clients ou prospects le produit adapté à leurs besoins ou attentes.
- 7 La **cryptologie** des informations qui garantit leur fiabilité.

Ces technologies peuvent être mobilisées comme des outils permettant de repenser la relation client, d'initier de nouveaux produits ou de **modifier le fonctionnement interne des acteurs traditionnels de la Banque.**

Les nouveaux outils numériques ont changé deux paramètres majeurs : le temps et la distance. La mise en relation est devenue immédiate et l'achat de produits ou de services bancaires est possible à distance. Dès lors, les clients franchissent moins souvent la porte de leur agence bancaire, sauf pour aborder leurs projets de vie les plus significatifs.

#4. UNE CONCURRENCE ACCRUE

Un champ concurrentiel fortement élargi

La réglementation allégée pour certains domaines d'activité (tels que les moyens de paiement), le financement participatif ou encore la logique d'*open data*, a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs.

Parmi eux, les *fintech*, les *acteurs d'internet*, des *télécoms* mais aussi du *commerce de détail (retail)* et des *assurances*, avec l'apparition de nouvelles marques comme Orange Bank, Carrefour Banque, Axa Banque...

Notons également le développement de moyens de paiement fidélisés au sein des grandes entreprises de commerce mondial.

Tous ces acteurs ont tiré parti, bien plus tôt que les acteurs bancaires traditionnels, de la technologie et des plates-formes en ligne ou des applications mobiles pour offrir aux consommateurs de *nouveaux services, des expériences clients plus fluides et des prix parfois plus bas*.

Ces nouveaux entrants disposent d'une *réelle avance en matière d'open data et de financement participatif* de type *crowdfunding* ou de *crowdequity*.

Ils sont aujourd'hui en capacité de poursuivre leur développement avec des investissements lourds en services et infrastructures informatiques ainsi qu'en management des risques.

D'autres *start-ups* transforment les modes de paiement traditionnels en permettant la réalisation de transferts financiers sans l'intermédiaire des banques.

On assiste à une révolution monétaire sans précédent avec la croissance fulgurante des *crypto-monnaies*.

LEXIQUE

CRYPTO-MONNAIES : Les crypto-monnaies sont des actifs virtuels stockés sur un support électronique permettant à une communauté d'utilisateurs les acceptant en paiement de réaliser des transactions sans avoir à recourir à la monnaie légale.

Ces évolutions du marché conduisent à **développer l'agilité organisationnelle** au sein des banques, et à **améliorer l'attractivité** du secteur bancaire.

#5. LES COMPORTEMENTS DES CLIENTS

Des clients dont les comportements ont radicalement évolué

Les attentes et comportements des clients changent profondément, particulièrement en matière d'utilisation des canaux disponibles. Internet, puis les smartphones, ont bouleversé les habitudes de consommation des Français. Une partie d'entre eux sont devenus ultra-connectés et adeptes du 100% en ligne, alors qu'il y a seulement une dizaine d'années ils se rendaient en agence pour de nombreuses opérations financières.

Il s'agit, dans le même temps, de maintenir le lien, même réduit, en termes de relations humaines de proximité, avec la valeur ajoutée attendue de conseil, et de confiance correspondante.

Environ un tiers des Français estiment en savoir plus que leur banquier en matière de gestion de budget. Ce n'est peut-être pas le reflet d'une réalité tangible, mais cette perception a un impact fort sur la relation client dans le secteur financier : elle est questionnée, elle ne va plus de soi, elle suppose donc d'être réinventée.

La Banque est soumise aux mêmes évolutions des attentes des clients particuliers que les autres acteurs de services, marquées par une exigence accrue en matière de réactivité et de disponibilité.

1/3
des Français
estiment en savoir
plus que leur
banquier en matière
de gestion
de budget

Il faut également noter l'**impact croissant des clients employeurs, concernant l'équipement de leurs salariés** dans tous les domaines de protection sociale complémentaire et d'épargne salariale, qui supposent également une expertise et un niveau de réponse adaptés.

Une enquête récente conduite par le cabinet de conseil Accenture¹ met en évidence trois groupes de consommateurs dont les attentes diffèrent.

 Des clients "nomades" à qui la banque doit proposer des niveaux de services similaires à ceux de leurs fournisseurs de technologie, à savoir des prestations axées sur le digital, une forte personnalisation, des innovations régulières, une logique de libre-service ainsi qu'une expérience inédite en agence.

 Des clients "chasseurs" attendant particulièrement un contact humain et un prix attractif, éventuellement en contrepartie du partage ou de la cession de données personnelles.

 Des clients "inconditionnels de la qualité", dont le service et la confiance sont les exigences principales.

¹Etude mondiale sur les consommateurs 2017 - Accenture

Ces différents types de clients induisent des évolutions différenciées des prestations rendues, donc de l'organisation à mettre en place et des compétences à combiner pour les satisfaire tous.

La complexité des transformations bancaires réside justement dans la composition du bon alliage entre d'une part les tendances de fond liées à la digitalisation et la " *disruption* " du secteur, d'autre part la segmentation de sa clientèle.

Assurer une réponse simultanée à ces deux enjeux requiert de développer une qualité, citée plusieurs fois par nos différents interlocuteurs dans le cadre de cette étude, qu'ils soient acteurs opérationnels ou RH : *l'agilité*. Et on retrouve cette exigence dans tous les métiers RH.

»
»
L'agilité ?
C'est juste notre condition
de survie !

Un Dirigeant RH
d'une banque

»
»
Notons que les salariés des banques ont à l'égard de leur employeur les mêmes exigences qu'ils ont en tant que consommateurs, d'où l'importance pour les établissements financiers de travailler sur la notion des " symétries des attentions " visant à proposer la même *expérience qualitative* à leurs salariés qu'à leurs clients.

DES IMPACTS DIFFÉRENCIÉS SELON L'ACTIVITÉ DES BANQUES

Les transformations présentées précédemment ont un impact sur l'ensemble du secteur financier et chacune des banques prise individuellement.

Il est clair que plusieurs scénarios d'évolution et d'adaptation sont à l'œuvre, car les banques n'ont pas toutes le même mix métiers entre la banque de détail, la banque de financement et d'investissement et la gestion d'actifs, ni la même empreinte internationale, ni une logique d'allocation de ressources identique. De surcroît, elles n'en sont pas au même stade de transformation et n'adopteront pas forcément le même rythme, ce qui amène à relativiser les projections en termes d'emploi, notamment quantitatives.

Nous soulignons ici les différences dans le choix du modèle d'affaires parce qu'elles ont un impact majeur sur le contenu des enjeux humains à aborder, ou plus exactement sur la façon de les aborder pour chacune des banques.



Notre étude débouche sur cinq grands enjeux humains issus des bouleversements explicités en amont :

- 1 les compétences,*
- 2 l'attractivité des banques et leur capacité à retenir et à motiver leur personnel,*
- 3 la mutation du modèle culturel et organisationnel,*
- 4 la gestion des dynamiques humaines dans le cadre des transformations,*
- 5 l'évolution de la fonction RH elle-même.*

Chacun de ces enjeux a un impact déterminant sur la finalité et l'exercice des métiers RH. Nous reprendrons cette typologie pour identifier de quelle manière les 20 domaines RH sont percutés par ces différents enjeux (cf. Les 20 domaines RH p57).

#1. Les compétences

#2. Attractivité,
rétention,
engagement

#3. Le modèle culturel
et organisationnel



PARTIE 2

LES 5 GRANDS ENJEUX HUMAINS DANS LA BANQUE

#4. Dynamique humaine des transformations

#5. Positionnement de la fonction RH

#1. LES COMPÉTENCES

Réaliser un travail de reengineering des métiers, puis de requalification

EN QUELQUES
MOTS

Il s'agit pour la Banque de disposer des compétences stratégiques, correspondant au modèle d'affaires qu'elle a choisi. Ceci qualitativement (contenu des compétences) et quantitativement (niveau des effectifs), de manière à permettre son déploiement effectif. Par compétences, nous entendons aussi bien ici les compétences techniques (*hard skills*) que les compétences comportementales (*soft skills*).

POURQUOI EST-CE **ESSENTIEL** ?

1 La révolution technologique

La première des transformations majeures est bien évidemment la **révolution technologique** en cours, incluant le déploiement de l'intelligence artificielle. Si elle ne fait encore l'objet que de mises en œuvre parcellaires, de tâtonnements et d'approches non linéaires privilégiant l'expérimentation, il est néanmoins établi que cette mutation va connaître une accélération significative dans les années à venir.

Une partie des activités aujourd'hui réalisées par les collaborateurs sera demain effectuée par la machine. Se limiter à ce constat pourrait conduire à retenir des scénarios très alarmistes, avec des réductions significatives d'effectifs.

Ce serait omettre le corollaire de cette révolution technologique. À terme, ce capital technologique sera accessible à toutes les banques. L'état d'avancement des différentes banques en la matière et les modèles qui ont émergé dans des secteurs en avance de phase (santé, distribution spécialisée...) le démontrent. Ce constat a une conséquence : du

fait de l'alignement des différentes banques sur des périodes courtes dans la mobilisation de technologies de même nature, la différenciation concurrentielle ne se fera pas sur cette dimension. D'autant qu'elle conduit à transformer un certain nombre d'opérations de la banque en " commodités ".

La différence se fera sur sa capacité à exploiter son " capital données " et sur un développement de son capital humain qui sera aligné sur le modèle d'affaires que la banque aura choisi.

Les compétences qu'elle devra développer et maîtriser devront être déclinées de la proposition de valeur client qu'elle aura adoptée et du modèle d'affaires qui lui est associé.

2 Les nouvelles attentes clients

C'est ici que se positionne la deuxième transformation majeure en termes d'impact sur les compétences : celle des **attentes des clients**. Elles sont diverses et pourraient paraître contradictoires. Elles peuvent porter, sans les hiérarchiser et dans le désordre, sur la **qualité du conseil**, les **expertises mises à disposition**, la **proximité** et l'**individualisation de la relation**, la **simplicité**, l'**agilité** et la **réactivité**, les **coûts** ...

Dans un environnement plus concurrentiel que jamais, des compétences doivent être développées tandis que d'autres ne seront plus nécessaires demain du fait de la révolution technologique.

La combinaison de ces différents facteurs conduit à la nécessité d'un gigantesque effort de reengineering des métiers, puis de requalification.

Cet investissement dans le développement des compétences est d'autant plus nécessaire que ces dernières années une part importante de la formation a été dédiée à répondre au renforcement considérable de la réglementation, au déclin du besoin analysé ici. Ce dont il s'agit ici, ce n'est pas de répondre aux obligations de formation relevant des métiers d'aujourd'hui, mais de développer les compétences nécessaires dans les métiers de demain.

POUR RÉPONDRE À CET ENJEU QUELLES ACTIONS RH ?



1 Identifier les compétences requises

- ➔ Définir leur contenu en fonction des choix stratégiques en associant les instances représentatives afin d'impulser et donner du sens.
- ➔ Formaliser l'organisation du travail et les métiers ciblés (*design organisationnel*). Quelle polyvalence pour garantir l'adaptabilité, quelle organisation des expertises différenciantes, ...
- ➔ Quantifier ces éléments : effectifs par macro-compétences puis par métier, à travers un exercice de type GPEC réinventée (*strategic workforce planning*).

2 Construire et mettre en place les dispositifs qui permettront de disposer de ces compétences

- ➔ Mettre en place ce qui permettra d'attirer et de retenir les profils requis (voir enjeu suivant).
- ➔ Redéployer une partie des métiers (requalification et réorientation), ce qui devrait être facilité par des pyramides des âges incluant de nombreux départs en retraite.
- ➔ Développer les compétences stratégiques. Cela requiert d'une part de hiérarchiser différemment les priorités en matière de compétences à développer, jusqu'alors très centrées sur les évolutions réglementaires et les produits ou services. Cela nécessite d'autre part de dépasser les modalités traditionnelles de développement des compétences au profit des apprentissages en situation de travail, au regard de l'ampleur des enjeux et de l'efficacité attendue des dispositifs.

81%
*des professionnels RH ne se sentent pas suffisamment outillés pour accompagner les transformations en cours*²

3 600
*c'est le nombre de départs en retraite dans la Banque en 2018 (AFB)*³

² Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude, intégralité des résultats p.124

³ Source : Association française des banques - Profil de branche - Juin 2019

#2. ATTRACTIVITÉ, RÉTENTION, ENGAGEMENT

Construire et matérialiser une promesse employeur à la hauteur des attentes du marché

EN QUELQUES
MOTS

Il s'agit pour la Banque d'attirer et de retenir les profils de plus en plus rares dont elle a besoin et de créer les conditions de leur engagement, ceci dans un contexte où le capital humain dont elle dispose sera de plus en plus un facteur de différenciation sur ses marchés.

POURQUOI EST-CE **ESSENTIEL** ?

1 Pour une image employeur plus favorable

La crise de 2008 et la récurrence de prises de position critiques d'acteurs publics ont contribué à dégrader l'image du secteur bancaire dans l'opinion. Certes, l'image qu'ont les Français de leur propre banque s'est améliorée ces dernières années. Mais celle qu'ils ont des banques en général reste significativement moins positive⁴.

Cette perception du secteur n'est pas sans conséquence sur son image employeur, qui s'est dégradée par rapport à ce qu'elle était par le passé.

Certains classements sur l'attractivité employeur de la Banque pourraient sembler battre en brèche cette affirmation, mais leurs critères peuvent être questionnés. L'attractivité de certains métiers a pu être particulièrement forte par le passé, notamment dans la Banque de Finance et d'Investissement, mais ces métiers sont aujourd'hui moins prisés.

**Nos métiers font
aujourd'hui moins rêver**

Un DRH d'une banque

2 Pour un mode de fonctionnement moins formel

Par ailleurs, le modèle organisationnel et managérial de la Banque reste très marqué par l'environnement dans lequel il s'est construit et déployé durant des décennies : **modes de fonctionnement très formels, procédures lourdes, ...** Cet héritage est bien évidemment renforcé par les contraintes réglementaires du secteur et ses impératifs de contrôle. Toujours est-il que ce modèle tel qu'il survit aujourd'hui répond moins aux aspirations émergentes que celui déployé dans des organisations plus agiles, dont les piliers seraient la confiance, l'autonomie et la responsabilité. **En tant qu'employeur, la Banque est concurrencée par des acteurs d'autres secteurs dont la légèreté de structure peut paraître un atout plus attractif.**

⁴ Source : " L'observatoire de l'image des banques 2018 " publié par la Fédération bancaire française et réalisé en décembre 2018 avec BVA et enquête Audirep de la Banque de France publiée en mars 2019

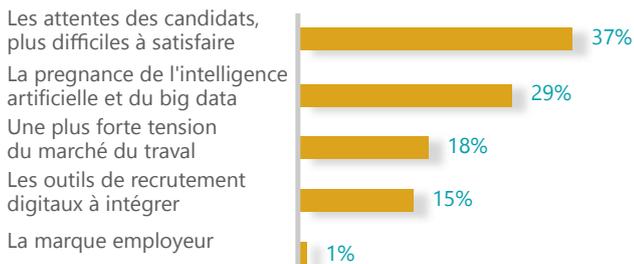
3 Pour gagner la guerre des talents

Cette guerre des talents renforcée se jouera avec toujours plus d'acuité dans les prochaines années dans un contexte global de montée en gamme des compétences requises par le secteur, comme souligné plus haut. 63% des recrutements réalisés en 2018 par les banques l'ont été à un niveau bac+4 ou plus, pour 52% il y a 4 ans⁵.

LEXIQUE

EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : Ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ.

Quelle évolution impactera le plus les métiers du recrutement ces 5 prochaines années ?⁶



POUR RÉPONDRE À CET ENJEU QUELLES ACTIONS RH ?



1 Identifier et formaliser la proposition de valeur collaborateur

- ➔ Identifier et formaliser la " proposition de valeur collaborateur " qui servira le modèle d'affaires qu'elle cible, puis mettre en œuvre les projets et actions qui permettent de la matérialiser en une expérience collaborateur qui génère de l'engagement.

Avec des besoins accrus dans un environnement concurrentiel renforcé, le risque pour la Banque réside dans trois enjeux :

- ➔ sa capacité à **attirer** les profils dont elle a besoin ;
- ➔ sa capacité à **retenir** ceux qu'elle veut garder alors que ceux-ci se voient proposer une offre élargie ;
- ➔ sa capacité à **générer un engagement** renforcé de ses populations clés, sur la base de ce qu'elle propose comme expérience collaborateur.

En la matière, une banque ne peut raisonner uniquement dans une logique d'offre, avec une promesse employeur qui ne serait construite et matérialisée que pour attirer, fidéliser et engager. Celle-ci doit être pensée pour servir l'activité, de manière à ce qu'elle constitue en premier lieu un investissement générateur d'activité et pas d'abord un coût.

63%
c'est le nombre de recrutements réalisés à bac+4 ou plus dans la Banque en 2018 (AFB)⁵

2 Traduire cette proposition de valeur pour le recrutement

- ➔ Traduire cette proposition de valeur collaborateur dans sa démarche de recrutement (processus, communication...) afin d'attirer les profils dont elle a besoin, en qualité et en quantité. Pour mémoire, la Banque a procédé à 42 300 recrutements en 2018, soit l'équivalent de 11,7% de son effectif⁷.

Valoriser les atouts du secteur bancaire mal connus des candidats dont les politiques en matière de RSE.

42 300
c'est le nombre de recrutements réalisés dans la Banque en 2018 (FBF)⁷

⁵ Source : Association française des banques - Profil de branche - Juin 2019

⁶ Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude, intégralité des résultats p.124

⁷ Source : Fédération bancaire française - Chiffres Clés FBF - 2018

#3. LE MODÈLE CULTUREL ET ORGANISATIONNEL

Faire évoluer le cadre organisationnel

EN QUELQUES MOTS

Il s'agit pour la Banque de faire évoluer son cadre organisationnel (modes de fonctionnement, procédures, organisations formelles de travail...) et ses caractéristiques culturelles de manière à développer chez ses collaborateurs adaptabilité, intelligence des situations, prise d'initiative, comportements de nature entrepreneuriale en utilisant leurs marges de manœuvre au sein du cadre préétabli (réglementation et règles internes incontournables).

POURQUOI EST-CE **ESSENTIEL** ?

1 Pour augmenter sa créativité

Les activités bancaires ont été structurées depuis plusieurs décennies autour d'objectifs premiers d'alignement dans l'exécution et de **sécurisation**. Il s'agissait, face à une situation donnée, d'apporter une réponse unique, définie en amont.

Cette approche a tout d'abord répondu, dans les années 1980, à un besoin d'industrialisation d'un certain nombre d'activités, notamment en *back* et *middle-office*, puisqu'il permettait de gagner en productivité et de réduire les coûts. Le besoin a été renforcé par la nécessité de mieux contenir les risques, ainsi que par l'inflation réglementaire, qui ont conduit de fait à démultiplier la dimension normative des activités. Cette approche a été favorisée par la nature même des métiers de la Banque, avec une culture rationnelle, laissant a priori moins de place aux émotions que dans d'autres secteurs où la créativité est centrale.

2 Pour un modèle hiérarchique moins descendant

L'ensemble de ces éléments ont contribué à maintenir, voire à renforcer le **modèle culturel et organisationnel traditionnel**. Ce modèle est notamment caractérisé par une dichotomie forte entre des décideurs et des exécutants, par un mode de management descendant, par une importance des normes et des procédures pour réguler l'activité.

Ce modèle répondait aux besoins du secteur durant les dernières décennies, au regard des enjeux auxquels il était confronté. Mais ceux de demain ne sont plus les mêmes. Nous avons vu que dans le futur, une part croissante des activités assurées aujourd'hui par l'Homme le sera par la machine ou plus largement via l'automatisation. Cette part des activités concerne en premier lieu celles qui sont normées, donc facilement automatisables.

Dans une telle configuration, la valeur ajoutée des collaborateurs, demain, est ailleurs que dans l'exécution. Elle réside dans trois types d'activités :

- Celles qui, dans un parcours client mixte combinant digital et lien social, permettent de capitaliser sur la qualité de la **relation** individuelle avec le client ;
- Celles qui requièrent de faire preuve d'**intelligence des situations** et appellent un traitement sur mesure ;
- Celles qui nécessitent un niveau d'**expertise** approfondie.

Sur un marché qui n'est pas extensible à merci et où la tension concurrentielle se renforce, la capacité d'un acteur du secteur à occuper ces terrains sera différenciante. Notons que le premier trait commun de ces activités est qu'elles ne peuvent être normées. Pour ne prendre qu'un exemple, l'amélioration de la qualité de la relation *intuitu personae* avec le client ne

peut en passer par des termes imposés, mais relève à la fois d'une sensibilité à l'enjeu et de la capacité à s'adapter à son interlocuteur.

Le modèle organisationnel et culturel qui en découle est à l'opposé de celui décrit plus haut. Il vise à redonner aux collaborateurs des **marges de manœuvre** qui s'inscrivent bien sûr au sein du cadre réglementaire. Il suppose de les faire monter en compétences et en esprit de responsabilité pour assumer l'**autonomie** nécessaire afin d'assurer les activités répondant aux caractéristiques détaillées ci-dessus.

POUR RÉPONDRE À CET ENJEU QUELLES ACTIONS RH ?



1 Alléger son organisation

- Mener une démarche d'**allègement** de son cadre organisationnel pour que les comportements nécessaires demain puissent se déployer. Ce qui suppose de distinguer entre ce qui relève de la réglementation et des règles internes incontournables d'une part, des autres normes et procédures qu'elle a pu construire d'autre part et qu'il s'agit de simplifier.

2 Sensibiliser ses collaborateurs

- Réaliser un travail détaillé et approfondi de **sensibilisation** de ses collaborateurs sur les enjeux auxquels elle est confrontée et sur les réponses qu'elle y apporte. Ce sont ces éléments de sens qui permettront de basculer d'un modèle culturel basé sur les "comment" à un modèle culturel basé sur les "pourquoi". Ce sont eux qui donneront un sens aux initiatives à prendre par les collaborateurs.

3 Accompagner les managers

- Accompagner les managers dans cette mutation. Avec ce changement de modèle organisationnel et managérial, leur rôle est radicalement modifié. Ils passent d'une posture prescriptive basée sur un modèle d'autorité traditionnel à un rôle de **conseil** et de développement de leurs collaborateurs dans lequel ils se positionnent comme ressource à leur disposition.

#4. DYNAMIQUE HUMAINE DES TRANSFORMATIONS

Faire vivre la transformation

EN QUELQUES
MOTS

Il s'agit pour la Banque de gérer ses projets de transformation de manière à ce qu'ils puissent effectivement entrer dans les faits, sur la base d'un engagement des collaborateurs dans leur mise en œuvre. Ce qui suppose d'intégrer dès la conception de la transformation l'enjeu de la dynamique à créer, puis de la traiter comme centrale durant le déploiement.

POURQUOI EST-CE **ESSENTIEL** ?

1 Pour une mise en mouvement des collaborateurs

Nous l'avons vu, la Banque entre dans une période de transformation de ses activités sans précédent. Certes, la pression des années quatre-vingt sur la rationalisation de ses coûts, puis celle combinée de la crise de 2008 et du régulateur ont provoqué dans chacun des cas des bouleversements dans le quotidien des collaborateurs du secteur. Nous répétons ici que les transformations qui s'annoncent sont non seulement d'une tout autre ampleur, mais aussi d'une tout autre nature.

Change is the new run

Un Dirigeant d'une banque

D'une tout autre nature puisqu'elles vont nécessiter une mise en mouvement des collaborateurs sur leurs fondamentaux. Comment est-ce que je participe à un renouvellement profond et rapide de mon socle de compétences ? Comment évoluent-elles ?

Vers quel métier est-ce que je me dirige ? Quels sont les comportements en rupture par rapport au passé que j'adopte, aussi bien en interne qu'avec mes interfaces externes ? Cette première série de questions est loin d'être limitative.

La logique qui émerge renvoie au contraire à l'agilité et à la capacité de l'organisation et de ceux qui la composent de développer une culture de remise en cause permanente.

2 Pour un engagement plus fort des collaborateurs

La capacité des collaborateurs à se repositionner dans ce nouvel environnement et à absorber ces transformations sera cruciale pour la réussite de celles-ci. Ce qui se joue ici, c'est le niveau d'**engagement** dans la mise en œuvre des transformations qui sera le leur dans cette phase de bouleversements. Or, l'engagement aura un impact renforcé sur la performance au fur et à mesure que les activités des personnes monteront en gamme, avec la prise en charge croissante par les technologies des activités à faible valeur ajoutée. En effet, l'engagement impacte

moins la réalisation des tâches prescrites que la mise en œuvre d'initiatives décidées par la personne.

Les transformations à mener interviennent désormais dans un contexte où les comportements ont considérablement évolué. L'élévation du niveau d'éducation de nos sociétés contemporaines et l'émergence de nouvelles attentes font que les situations dans lesquelles les personnes mettent en œuvre qualitativement sans adhérer sont de plus en plus rares. Ce phénomène a été analysé en premier lieu chez les générations arrivant sur le marché du travail, mais il est loin de se limiter à cette population. Dans les organisations, quand les raisons d'un changement ne sont pas partagées avec une démarche d'appropriation par les intéressés, il n'est pas mis en œuvre.

Faire pour les gens, sans les gens, c'est faire contre les gens

Proverbe Touareg

Dans le contexte qui est le sien, la Banque est aujourd'hui confrontée à la nécessité de gérer de façon différente ses projets de **transformation**, de leur conception à leur mise en œuvre.

POUR RÉPONDRE À CET ENJEU QUELLES ACTIONS RH ?



1 Faire évoluer l'approche pour transformer

- ➔ Modifier sa démarche d'ingénierie de la transformation en bousculant son approche traditionnelle pour prendre en compte les comportements contemporains. Ce qui suppose de partager dès l'amont les raisons de la transformation projetée en veillant à convaincre.

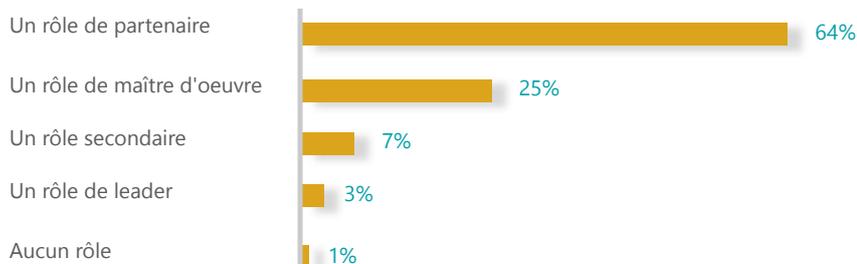
2 Accompagner le changement

- ➔ Accompagner la mise en œuvre du changement en veillant plus spécifiquement à l'engagement. Les bouleversements majeurs à venir peuvent l'impacter à la baisse. L'intervention sur les différents acteurs (collaborateurs, managers, dirigeants) sur la façon dont la transformation est déployée doit au contraire permettre de le renforcer.

3 Développer la relation de confiance

- ➔ Développer des relations de confiance entre partenaires sociaux en se centrant sur les éléments permettant un dialogue de qualité, quelle que soit l'ampleur des transformations : montée en compétences, partage des informations, dialogue, prise en compte des contributions.

Quel rôle la fonction RH joue-t-elle dans les multiples transformations (digitale, managériale, culturelle, organisationnelle...) ?⁸



⁸ Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude, intégralité des résultats p.124

#5. LE POSITIONNEMENT DE LA FONCTION RH

La fonction RH au coeur des projets de transformation

EN QUELQUES MOTS

Il s'agit pour la Banque de faire évoluer le positionnement de la fonction RH en développant ses compétences et en transformant ses pratiques pour qu'elle joue pleinement et combine ses rôles d'expert, de *People Partner* et de *Strategic Partner*, en adoptant la posture qui correspond.

POURQUOI EST-CE **ESSENTIEL** ?

1 Pour ajuster les enjeux humains au modèle *business*

Nous évoquions précédemment les différences dans le choix du modèle d'affaires entre les différentes banques, en soulignant que ces différences ont un impact majeur sur le contenu des enjeux humains à aborder, ou plus exactement sur la façon de les aborder pour chacune des banques.

Pour une banque, cela suppose d'être en capacité de définir comment ces grands enjeux humains sont articulés de manière spécifique à leurs déterminants *business*, puis d'ajuster en continu ces articulations dans la mise en œuvre.

Pour ne prendre que l'exemple de l'enjeu compétences, il s'agit en amont de décliner le positionnement stratégique ciblé et les enjeux *business* en compétences requises, puis de construire et déployer les actions de développement nécessaires. Il s'agit en aval de veiller à ce que la mise en œuvre des compétences ainsi acquises soit effective et réponde bien au besoin initial.

2 Pour renforcer le rôle de la fonction RH

Quels sont les acteurs pertinents pour construire et déployer les réponses à ces enjeux humains ? Les responsables opérationnels ont bien évidemment un rôle à jouer. Pour autant, ce n'est pas leur fonction première. Et quand ces enjeux ne sont traités que par eux, les logiques de court terme pèsent parfois trop, au détriment des transformations à mener. L'exemple de ce qui est aujourd'hui réalisé en matière de développement des compétences par les directions opérationnelles de plusieurs banques l'illustre bien.

La fonction RH peut jouer le rôle central dans la construction des réponses aux grands enjeux humains de la banque et l'animation de leur mise en œuvre.

Mais cette contribution suppose qu'elle réunisse trois caractéristiques :

- La fonction RH de la Banque doit avoir développé des **expertises** par grands domaines RH et enrichir celles-ci régulièrement. Il s'agit là d'une nécessité *sine qua none*. Notons toutefois que si la maîtrise et le renforcement de ces expertises sont indispensables, elles ne sont qu'un moyen au service de la valeur que doit créer la fonction RH : elles en sont la " boîte à outils ". Une fonction RH dont le centre de gravité résiderait dans ses expertises se couperait inévitablement des enjeux de la banque. Chez les experts RH, c'est une posture de service vis-à-vis des généralistes RH qui doit alors dominer, et non une posture de " prescripteur gardien de la règle ".
- La fonction RH de la Banque doit avoir développé son **ancrage** terrain. Cet ancrage terrain permettra à la fonction RH d'appréhender les réalités effectives vécues au quotidien par les collaborateurs et leurs managers, d'apporter des réponses adaptées et concrètes aux différentes situations ou demandes exprimées, à travers un accompagnement rapproché, et d'agir avec rapidité et agilité pour aider à dépasser les rigidités et les lourdeurs pouvant exister dans les modes de fonctionnement de la banque. Le renforcement des logiques de contrôle et de gestion des risques a pu conduire certaines banques à centraliser certaines décisions RH, au détriment de ce nécessaire

ancrage. La nécessité de proximité RH étant posée, notons toutefois que si elle ne conduit qu'à répondre aux demandes ponctuelles des opérationnels, elle n'apporte pas de valeur ajoutée en soi. C'est parce que ces réponses seront " orientées " par les choix stratégiques faits par l'entreprise en matière de RH que la fonction RH aura plus qu'un rôle supplétif.

- La fonction RH de la Banque doit avoir développé son **approche stratégique**. Cela en passe par la nécessité d'être associée le plus en amont possible sur les choix stratégiques, d'avoir intégré les grands enjeux humains de l'entreprise à partir de leurs déterminants stratégiques. Cela se traduit ensuite dans la capacité des généralistes RH à décliner ces choix sur le terrain en orientant les réponses du quotidien en fonction de ceux-ci. La posture se doit alors d'être pédagogique avec les opérationnels, afin de les aider à comprendre pourquoi un tel input est ajouté, puis de les faire monter en compétences sur ces enjeux humains et les réponses apportées par l'entreprise afin qu'eux-mêmes puissent les déployer, notamment dans leurs pratiques managériales.

Au regard des transformations de la Banque, c'est donc bien la combinaison de ces trois dimensions qui peut permettre à la fonction RH d'apporter une valeur ajoutée plus forte.

POUR RÉPONDRE À CET ENJEU QUELLES ACTIONS RH ?



71%

des professionnels RH pensent que la fonction RH a aujourd'hui beaucoup plus d'impact sur la stratégie qu'il y a 5 ans⁹

1 Consolider les compétences de la fonction RH

- Renforcer les compétences de la fonction RH sur les trois dimensions de son métier : expertises dans les domaines RH, contenu de la présence terrain et contribution stratégique.

2 Renforcer la posture RH

- Faire évoluer la posture de la fonction RH vis-à-vis de l'ensemble des autres acteurs de l'entreprise de manière à ce qu'elle soit en position de maximiser la contribution qu'elle apporte sur les grands enjeux humains auxquels la Banque est confrontée.

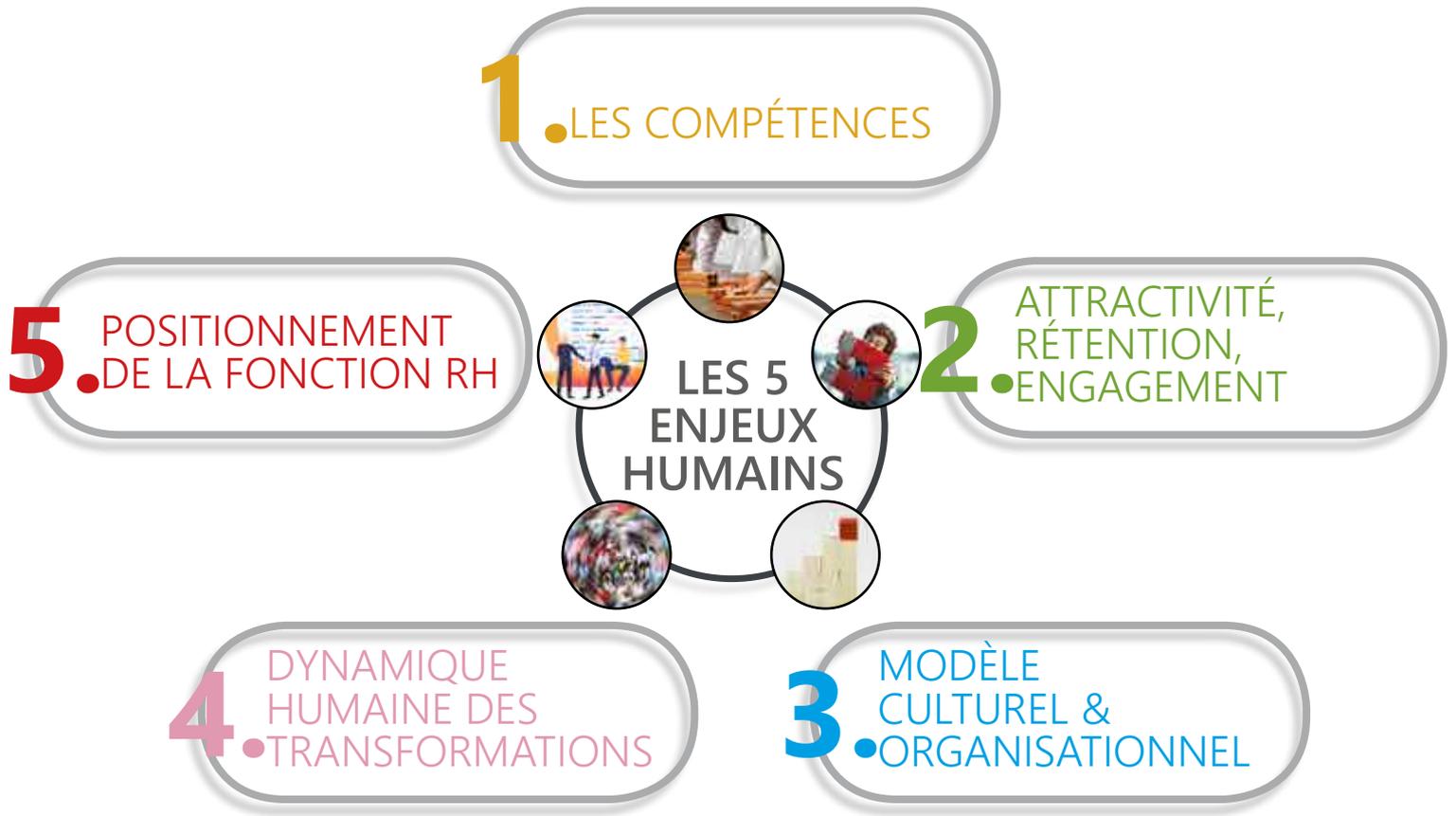
⁹ Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude, intégralité des résultats p.124

LES PREMIÈRES CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS RH DE LA BANQUE

L'analyse des grands enjeux humains découlant des transformations de la Banque met en évidence plusieurs phénomènes :

- La nécessité d'une reconfiguration du contenu de chacun des domaines RH existants, de manière à ce que ces contenus et la façon de les mettre en œuvre permettent de traiter les grands enjeux humains.
- L'intérêt pour engager et mener efficacement cette reconfiguration de se recentrer pour chacun des domaines RH sur son utilité potentielle quant aux enjeux humains listés ci-dessus, avec un impératif : lui redonner du sens. " À quoi est-il utile ? ".
- Le besoin, au-delà des responsabilités et tâches à assumer, de réajuster les compétences RH puisque celles requises demain pour faire face à ces enjeux ne sont plus exactement les mêmes que celles nécessaires aujourd'hui.

Nous présenterons plus loin le niveau d'impact (de 0 " aucun ", à 5 " très fort ") de chacun de ces cinq enjeux sur les 20 domaines RH (p57).





Si nous avons évoqué les évolutions qui touchent les métiers RH dans la Banque, nous n'avons pas encore cerné précisément ce que représente en France cette communauté professionnelle. Quelles sont les réalités quantitatives de la fonction RH du secteur bancaire aujourd'hui ? Voici un portrait de ces collaborateurs, avec quelques chiffres clés.

#1. Les effectifs

#2. Profil
des métiers RH

#3. Les activités RH



PARTIE 3

LES RÉALITÉS DE LA FONCTION RH DANS LE SECTEUR BANCAIRE

#4. Les impacts sur l'emploi

Voyage au coeur de la fonction RH dans la Banque

#1. LES EFFECTIFS

Les effectifs de la fonction RH représentent environ 3% de la population bancaire totale en France

ENVIRON **11 000 COLLABORATEURS RH** DANS LA BANQUE EN FRANCE

Pour saisir les réalités de la fonction RH dans les banques, il est utile d'analyser la situation plus globale du secteur, notamment en termes d'effectifs gérés par les acteurs RH.

Sur la base des chiffres publiés par la Fédération bancaire française en 2019, les effectifs du secteur bancaire s'érodent légèrement entre 2011 et 2018, passant de 382.600 à 362.800, soit une diminution de moins 1% chaque année depuis 2011.

Aujourd'hui, les salariés des banques représentent 1,9% de l'emploi salarié en France

Il n'existe hélas pas d'enquête précise permettant de connaître le nombre de professionnels RH travaillant dans le secteur bancaire. Pour approcher cette réalité, il nous faut croiser plusieurs sources d'information très hétérogènes.

Au niveau mondial, le ratio entre les effectifs RH et les effectifs gérés dans les entreprises de plus de 5 000 collaborateurs s'établit autour de 1,35%, tandis qu'en France les enquêtes sur la fonction RH établissent un ratio proche de 1,6% pour la même taille d'entreprises, mais de 1,9% pour des entreprises du secteur financier de plus petite taille (entre 2 000 et 5 000 salariés).

Ainsi, sur la base de ce faisceau d'indices, la fonction RH bancaire rassemblerait entre 4 900 et 6 900 collaborateurs.

ÉVOLUTION TENDANCIELLE DES EFFECTIFS FBF



L'Observatoire des Métiers de la banque recense, sur le seul périmètre de ses adhérents (AFB), 5 238 collaborateurs RH sur un total de 176 245 salariés. Dès lors, le ratio précédent s'établit autour de 3%. Ce taux, plus élevé que dans d'autres secteurs, peut notamment s'expliquer par des dispositions réglementaires plus nombreuses, des dispositifs de formation plus complets mais aussi plus contraints, une organisation éclatée sur l'ensemble du territoire.

En extrapolant ce chiffre à l'ensemble du secteur bancaire, qui comprend 362 800 collaborateurs salariés, la fonction RH dans la banque comprend environ **11.000 professionnels des ressources humaines**.

Cette population RH s'est érodée, sans doute dans des proportions supérieures à la légère décroissance globale des effectifs du secteur.

«
Nous avons, depuis 2008, largement réduit nos fonctions supports, et les métiers RH ont particulièrement été impactés dans nos premiers plans de réduction des effectifs. Les recruteurs, la communication RH, mais aussi les centres de développement du management... tout cela a souffert.



Un responsable d'une organisation syndicale de salariés.

«
Il y a eu des plans drastiques pour limiter les effectifs RH et le ratio de 1,5% [effectifs RH rapportés aux effectifs totaux] a longtemps été notre point de mire. À présent, nous pesons chaque recrutement, surtout au niveau central, et nous positionnons les embauches RH là où nous devons nous transformer le plus : recrutement et gestion des parcours.



Un DRH d'une banque

#2. PROFIL DES MÉTIERS RH

Une fonction assurée avec un haut degré de qualification

PROFIL DU **COLLABORATEUR RH** DANS LA BANQUE EN FRANCE

Parmi les métiers-repères de la Convention Collective du secteur bancaire, deux représentent les métiers RH :

- le technicien des ressources humaines
- le spécialiste / responsable des ressources humaines.

Sur la base des données AFB¹⁰, il est possible de dresser un profil type du collaborateur RH au sein des banques :

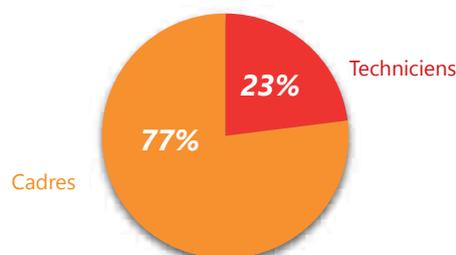
Les métiers RH de la Banque représente près de 3% de la population bancaire totale et sont très largement féminisés : on compte, en effet, 76% de femmes parmi ces effectifs.

 **76%**  **24%**

Les collaborateurs RH ont en moyenne 45,9 ans soit un peu plus âgés que la population bancaire globale (42,2 ans).

Ils ont une ancienneté moyenne de 19 ans au sein de leur entreprise, ce qui est particulièrement élevé (9,8 ans en moyenne en France dans le secteur privé).

RÉPARTITION TECHNICIENS / CADRES



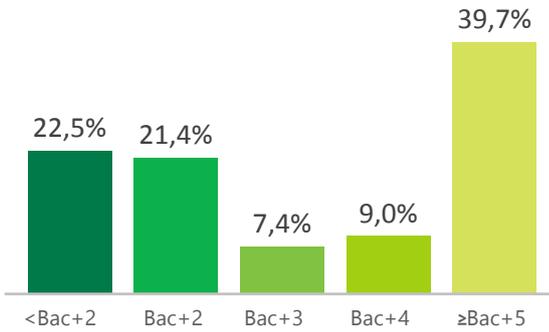
77% des collaborateurs RH sont cadres.

Près de 15% des collaborateurs RH travaillent à temps partiel, la majorité étant des femmes.

Hors stagiaires et alternants, les équipes RH sont en CDI dans 98% des cas.

¹⁰ Source : Association française des banques - Données statistiques à fin 2018

EMBAUCHES EN CDI PAR DIPLÔME EN 2018



Près de 40% des collaborateurs RH ont un diplôme Bac+5.

Ce sont 56% qui ont un diplôme égal ou supérieur à Bac+3.

La fonction RH des banques est donc très qualifiée, renvoyant à une expertise de plus en plus élevée et à une croissance des exigences vis-à-vis de la fonction, notamment dans ses relations avec le management intermédiaire et supérieur.



[Retrouvez les chiffres clés emploi des deux métiers-repères des ressources humaines dans "Contours" sur le site de l'Observatoire des métiers de la Banque](#)

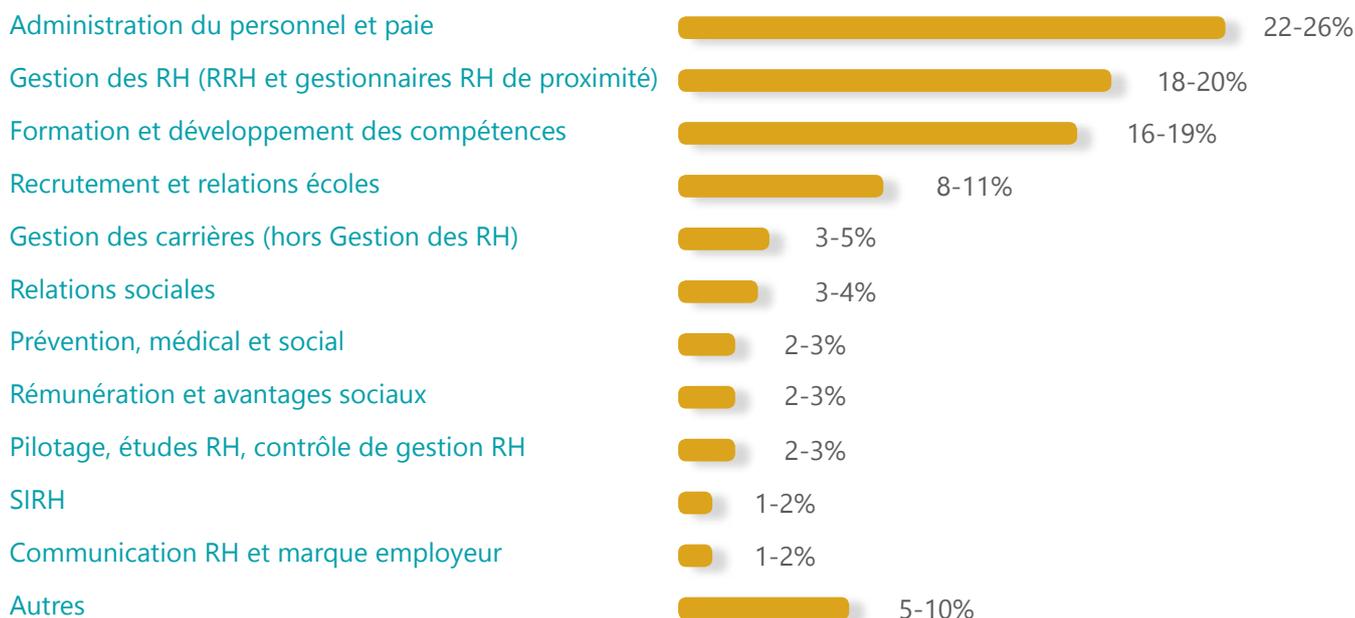
#3. LES ACTIVITÉS RH

La fonction RH : un très large périmètre

UNE FORTE PRÉSENCE DES **ACTIVITÉS RH " CLASSIQUES "**

La répartition des effectifs par grands domaines d'activité RH est un exercice qui requiert de la prudence. Lors de la présente étude, nous avons récolté des données utiles mais parcellaires, fournies par les acteurs RH au sein de quelques banques seulement.

En complément, nous avons réalisé en 2016 pour une banque un benchmark approfondi portant sur l'organisation RH d'une dizaine d'acteurs du secteur en France. En rapprochant ces différentes données, il est possible de donner quelques éléments de la répartition des effectifs RH par domaine. Ces chiffres constituent des estimations.



Sur la base de cette estimation, **la fonction RH dans les banques ne présente pas de grands écarts avec les réalités des autres secteurs d'activité en France**, si ce n'est une légère surreprésentation de l'administration du personnel et de la paie (de l'ordre de 1 à 2 points) et de la formation (de 2 à 3 points).

#4. LES IMPACTS SUR L'EMPLOI

Triple défi en matière de gestion de l'emploi pour la fonction RH

DES MÉTIERS PROFONDÉMENT **TRANSFORMÉS**

Les dirigeants bancaires, en France comme au niveau mondial, prévoient une poursuite voire une accélération des transformations, avec des impacts importants sur le dimensionnement, la forme et les profils des emplois.

Ainsi, une enquête internationale¹¹ met en évidence que la moitié des dirigeants du secteur anticipe la disparition d'au moins 20% des métiers actuels, qu'environ 80% d'entre eux imaginent des modifications des formes d'emploi en recourant davantage à des contrats " flexibles ".

En France, où le droit de travail est plus protecteur qu'ailleurs, les acteurs rencontrés n'ont pas évoqué la volonté de recourir plus largement à des contrats courts ou à des *freelances*.

Les différentes estimations à horizon 2025, dont celles réalisées par l'Université d'Oxford, l'OCDE, le Forum Économique Mondial et France Stratégie, convergent vers les grandes évolutions suivantes.

D'abord, une diminution de 10% de l'emploi, elle-même concentrée sur les 40% des emplois considérés comme encore automatisables.

Ensuite, une évolution profonde pour plus de 30% des emplois, pour lesquels les activités relationnelles et d'expertise vont s'intensifier au détriment des activités transactionnelles.

Différentes études ont été réalisées par des cabinets en stratégie pour chiffrer les conséquences en termes d'emplois, et plus précisément le solde des nouveaux emplois créés et de ceux supprimés. Les résultats de chacune de ces études sont basés sur des hypothèses spécifiques quant à l'ampleur des transformations à

l'œuvre et au rythme de leurs conséquences effectives. Il ne nous appartient pas ici, au regard de l'objet de cette étude, de valider ou pas ces estimations et ce solde.

Retenons simplement que l'évolution de la structure de qualification et de la structure d'âge est forte. **Des volumes importants de recrutements de cadres doivent être anticipés**, dus à la montée en valeur ajoutée de l'ensemble des emplois et à l'augmentation plus que proportionnelle de leurs départs en retraite. Il faudra gérer l'effet inverse sur les **techniciens dont la proportion devrait être en baisse et les départs en retraite devraient tendre à diminuer.**

De manière globale, cela génère un double défi pour les fonctions RH en matière de gestion de l'emploi.

1 Acquérir les talents adéquats

L'enjeu est d'abord d'**acquérir des talents** dans des métiers où la tension sur l'offre de travail va être d'autant plus forte que le *turn-over* des générations les plus jeunes s'accroît, que l'image du secteur reste à améliorer et que d'autres secteurs sont demandeurs de profils technologiques.

2 Développer et adapter les compétences

Il sera enfin nécessaire d'amplifier considérablement encore les efforts d'adaptation et de **développement des compétences**, et notamment pour ce qui concerne les managers afin de les positionner davantage comme porteurs de la transformation.

¹¹ Source : Talent trends survey 2019 in financial services - Mercer



La fonction RH s'est largement transformée depuis 20 ans. Elle offre un nouveau paysage avec des métiers en évolution. Au centre du jeu, le RRH est un maillon de plus en plus décisif. Ils interviennent dans des organisations RH très différentes d'une banque à l'autre. Un panorama s'impose donc. Il permettra de situer la réalité de la transformation des métiers RH dans le secteur bancaire.

#1. Un nouveau paysage
des métiers RH

#2. Focus :
le RRH

#3. Des organisations RH
différenciées



PARTIE 4

LA FONCTION RH ET SES ÉVOLUTIONS

#4. La transformation des métiers RH dans la Banque

Voyage au coeur de la fonction RH dans la Banque

#1. UN NOUVEAU PAYSAGE DES MÉTIERS RH

20 domaines RH, chacun percuté par des enjeux différents qui les rendent passionnants

Selon les secteurs d'activités et selon les entreprises, le paysage des métiers RH peut être très variable.

→ Les métiers effectivement représentés ne sont pas les mêmes. Certes, sous des intitulés qui peuvent être différents, certains métiers sont systématiquement présents, comme ceux qui renvoient aux activités régaliennes de la fonction. Mais d'autres peuvent avoir des périmètres très dissemblables. C'est le cas du métier de généraliste RH. D'autres enfin peuvent exister dans certaines organisations et pas dans d'autres.

→ Au-delà de cette hétérogénéité dans les métiers, les effectifs respectifs de ceux-ci sont également très variables d'une entreprise à une autre.

L'analyse du périmètre couvert par la fonction RH des entreprises du secteur bancaire en France et des métiers met en évidence des réalités différentes selon les banques. Chacun de ces paysages est la résultante de l'histoire de la banque concernée, de sa culture, des choix qui ont été faits par ses dirigeants successifs, des situations qu'elle a eu à traiter.

Néanmoins, au regard des éléments recueillis et des interviews réalisées, la fonction RH dans le secteur bancaire en France a, au **global, un positionnement moins ambitieux** que dans certains autres secteurs, tandis que la masse salariale représente une part très significative du coefficient d'exploitation.

Pour ne prendre qu'un exemple, les questions d'organisation sont rarement entre les mains de la DRH. L'analyse des terrains couverts et de l'affectation des effectifs, au regard des éléments qui nous ont été fournis, confirme ce positionnement limité.

De même, un nombre significatif de dirigeants RH rencontrés lors des interviews ont exprimé ce constat. Ils ont même parfois fait part d'un "*sentiment de frustration devant l'écart entre le positionnement effectif de la fonction RH, contraint par d'autres acteurs, et la valeur ajoutée qui pourrait être la sienne si elle intervenait sur des terrains plus larges*".

Les éléments dont nous disposons pour analyser le positionnement de la fonction RH chez les acteurs du secteur bancaire dans d'autres pays confirment que la réalité pourrait être différente :

→ La fonction RH dans les banques canadiennes est en prise directe sur les transformations, parce que très centrée sur sa contribution à la performance. La question du retour sur investissement du capital humain est essentielle. L'analytique RH et le prédictif ne sont pas considérés comme une option. Le Mouvement des Caisses Desjardins, considéré comme une des plus importantes institutions financières au monde, dont le siège est à Québec et une grande partie des activités à Montréal, s'est ainsi concentré sur cet enjeu, dans le cadre d'une culture de remise en cause permanente. Dans un marché de plein-emploi, les banques canadiennes rivalisent de créativité pour gérer leurs potentiels, notamment en créant des parcours non traditionnels.

→ Sur ce dernier enjeu, certaines des grandes banques britanniques et nord-américaines ont développé des politiques et des pratiques de grande qualité qui répondent à des enjeux stratégiques pour le *business* et sortent des sentiers battus. Les entités de Goldman Sachs en Grande-Bretagne ont ainsi construit un dispositif

de parcours individualisé qui génèrent un niveau de satisfaction élevé chez leurs collaborateurs. Retenons également que la Banque Nationale du Canada a mené un travail approfondi d'identification des compétences prédictives de succès dans l'emploi, sur lequel se sont appuyées l'ensemble des banques du pays.

- ➔ Notons enfin que les formes d'organisation elles-mêmes sont questionnées par ces banques, l'objectif étant d'augmenter le niveau de créativité des salariés en interrogeant, voire en testant des modèles tels que l'holocratie. Cette approche est très présente, y compris dans l'approche déployée par la Banque Royale du Canada (ou RBC Groupe financier), plus importante banque à charte du Canada en matière d'actifs et de capitalisation boursière.

Ces éléments de constat nous conduisent à questionner **l'ambition qu'aura dans la prochaine période chacune des banques en France quant au positionnement de sa fonction RH.**

L'ampleur des grands enjeux humains que devra traiter le secteur invite à porter au plus haut cette ambition. D'autant que les terrains qui peuvent potentiellement être occupés par la fonction RH sont nombreux.

Sur la base de nos échanges avec une centaine de professionnels RH, en entretiens individuels ou lors de groupes de travail dédiés, nous avons retenu **20 domaines RH correspondant à la quasi-totalité des métiers RH dans la banque.**

- | | |
|--|---|
|  1 Accompagnement généraliste de proximité - RRH |  11 Expérience collaborateur |
|  2 Recrutement & intégration |  12 Gestion anticipée des effectifs & compétences |
|  3 Paie & administration du personnel |  13 Bien être au travail & Qualité de Vie au Travail (QVT) |
|  4 Rémunération globale C&B |  14 Contrôle de gestion social & pilotage RH |
|  5 Formation & développement des compétences |  15 Systèmes d'information RH (SIRH) |
|  6 Communication RH & marque employeur |  16 Gestion de projet RH |
|  7 Talent management, carrières, parcours |  17 Accompagnement des transformations |
|  8 Relations sociales & juridique social |  18 Responsabilité sociale entreprise (RSE) |
|  9 Stratégie RH |  19 Développement des managers |
|  10 Gestion RH des dirigeants |  20 Organisation |

La fonction RH et ses évolutions

Une banque qui aurait une ambition forte pour sa fonction RH et qui voudrait réorganiser les métiers RH en conséquence adopterait une approche différenciée sur les trois étages suivants :

	Activités principales	Mission	Source de légitimité	Mots clés	
3	FONCTION STRATÉGIQUE DE TERRAIN	Anticipation des besoins stratégiques, progrès continu, gestion de projets	Nourrir l'élaboration et la mise en œuvre du projet stratégique	Valeur créée	Projets, transformation, engagement, compétences clés
2	FONCTION EXPERTE	Processus RH récurrents	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en gérant le quotidien	Technicité dans chaque process RH	Professionalisme, fonction support, outils, techniques
1	FONCTION ADMINISTRATIVE	Discipline, activités administratives, obligations légales et conventionnelles	Garantir que l'entreprise peut fonctionner sans à coups	Paix sociale	Gestion, optimisation, administration, qualité

Au niveau 1, la fonction administrative aurait à être optimisée. Elle est bien sûr soumise à un impératif de qualité. Pour autant, les solutions, technologiques notamment, qui permettent de garantir cette qualité en dégageant des moyens (effectifs et budget) sont aujourd'hui disponibles.

Au niveau 2, le renforcement de l'expertise reste un enjeu, mais il ne doit pas constituer une finalité. La banque doit travailler ces métiers de manière à ce qu'ils apportent certes des réponses aux enjeux opérationnels du quotidien, mais aussi à ce qu'ils soient pensés et utilisés pour les transformations à mettre en œuvre.

Au niveau 3, la fonction RH doit être développée. Certains métiers RH sont dédiés à cet étage (dans les domaines Stratégie RH, Accompagnement des transformations, Gestion de projet RH, Organisation). Ils doivent être créés ou développés. Ils n'existent aujourd'hui qu'à la marge dans le secteur de la Banque. D'autres métiers RH (dans les domaines Accompagnement généraliste de proximité, Expérience collaborateur, Développement des managers, Formation et Développement des compétences) peuvent aussi apporter une forte contribution sous réserve que leur contenu soit réorienté pour servir les choix stratégiques RH et les transformations associées.

C'est en intervenant sur chacun des trois étages de la fonction RH à partir de ces logiques qu'il sera possible à la Banque de disposer d'une fonction RH qui maximisera la valeur qu'elle apporte à l'entreprise et à ses salariés.

#2. LE RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES

Zoom sur un métier central pour l'accompagnement de proximité

Le métier de responsable ressources humaines est au cœur de l'attention des banques. Son positionnement, son rôle, ses attributions et ses interventions dans les différents processus RH, ainsi que son niveau de proximité avec les collaborateurs et leurs managers font l'objet d'évolutions permanentes selon les schémas organisationnels mis en place.

La place du responsable des ressources humaines dans les organisations RH des banques est au centre d'enjeux qui se résument en quelques questions : Le RRH doit-il porter l'ensemble de la relation de la fonction RH avec les collaborateurs ? Quel est son périmètre d'intervention ? Qu'est-il attendu de lui aujourd'hui ?

La place centrale de ce métier dans l'organisation RH, mais aussi le nombre important de titulaires de ce métier dans les banques (autour de 20 à 30% des effectifs RH totaux) suppose une place particulière dans cette étude.

!!
La santé d'une entreprise, on peut la mesurer au moral du RRH, qui est en lien avec tous : direction, managers, collaborateurs, candidats, partenaires, prestataires.

Il voit tout, il sent tout.

!! Un responsable d'une organisation syndicale de salariés.

UN RÔLE CENTRAL TROP LONGTEMPS LIMITÉ À LA NOTION DE **BUSINESS PARTNERS**

!!
Le RRH est l'interlocuteur quotidien des salariés. C'est à travers lui que passe 80% des prestations RH, même si des spécialistes l'épaulent. Avoir un RRH qui, localement, sache porter nos ambitions humaines et maintenir une qualité de service est un atout décisif pour le climat social et la performance du

La notion de " responsable ressources humaines " est elle-même assez polymorphe. Au sein de la convention collective AFB, elle apparaît très large et regroupe de nombreux métiers. Ici, nous l'entendons pour ce qu'elle est dans la plupart des entreprises de plus de 5 000 collaborateurs : une fonction généraliste, disposant d'un " portefeuille " de plusieurs centaines de collaborateurs à gérer, en relation directe – et souvent hiérarchique – avec un manager d'activité.

!!
Groupe. Un dirigeant d'une Banque

Voyage au coeur de la fonction RH dans la Banque

L'appellation " RRH " renvoie donc à des situations très variées et de ce fait à des profils avec des expériences et des positionnements très différents : du RRH d'un site de gestion de la relation client à des RRH de région dans certaines banques de détail qui sont quasiment des " DRH " de plein exercice.

Tous les modèles organisationnels RH des acteurs bancaires intègrent un interlocuteur RH situé en proximité et la plupart du temps dénommé " **responsable ressources humaines** ". La notion de " **HR business partner** " est toutefois largement critiquée parce qu'elle ne mettrait pas assez en avant la dimension humaine du poste.

En effet, dans les banques, particulièrement entre 2010 et 2015, cette notion a pu conduire à un alignement de la fonction RH sur les besoins opérationnels de court terme. La fonction RH n'étant ainsi plus centrée que sur les besoins immédiats des managers. De là à y voir une fonction inféodée, il n'y avait qu'un pas que franchissait Izy Béhar, alors Rédacteur en chef de la revue Personnel, en observateur averti : " **Le DRH business partner est devenu un rouage de la politique, en passant du statut d'utile (la fonction support par excellence) au statut nouveau d'utilisé** ".

En 2014 nous avons lancé un large programme de développement des compétences des HR business partners. Et beaucoup des RRH nous ont dit qu'ils n'étaient pas des business partners, mais des business players ! Le responsable RH n'a pas à être à côté du business, mais dedans.

Un DRH d'une Banque

UN DRH DE PREMIER NIVEAU OU UN AGRÉGATEUR DES PROCESSUS RH ?

La plupart des banques s'interrogent sur cette fonction centrale, en évitant de la cantonner dans le rôle " gardien des règles " . Des projets sont menés actuellement dans certaines banques pour préciser les rôles attendus des RRH et leur référentiel de compétences. Globalement, il se dégage deux modèles de RRH au sein du secteur.

1 RRH, un DRH de premier niveau ?

D'un côté des RRH positionnés comme des " **DRH de premier niveau** " disposant d'une réelle marge de manœuvre, dans la limite du respect des processus du groupe.

Est décidé en local tout ce qui permet de gagner en efficacité. Cette logique trouve surtout son illustration dans une **forte autonomie** quant aux recrutements à réaliser, aux formations à déployer, voire aux

Comment pourrions-nous vendre à nos clients une logique sur mesure si nous ne sommes pas en capacité de déployer cette même logique auprès de nos collaborateurs ? Comment déployer cette exigence auprès de nos collaborateurs sans accepter que chaque entité dispose de leviers propres en matière de ressources humaines ?

Un DRH d'une Banque

Partie 4

2 RRH, un agrégateur des processus RH ?

relations sociales à animer. La plupart des banques mettent en avant ce modèle pour l'essentiel de leurs activités. Celui-ci apparaît en effet cohérent avec l'impératif d'adapter l'offre de services bancaires au cas par cas, dans une logique de symétrie des attentions.

Pour autant, ce modèle se heurte souvent aux situations organisationnelles, culturelles et managériales des acteurs bancaires et il peut être difficile de mettre en œuvre au niveau local les principes édictés en central. Un RRH dans un établissement bancaire ne peut être un DRH de plein exercice, comme dans une PME.

Dans l'autre modèle, le RRH est plutôt positionné comme un " **agrégateur des processus RH** ". Il intervient dans une logique d'**intermédiaire** entre d'une part les centres de services partagés (focalisés sur des prestations transactionnelles) et centres d'expertises (rémunération globale, juridique social, relations sociales, etc.), le plus souvent localisés au siège, et d'autre part les managers et collaborateurs.

Ainsi, il se présente comme le dernier maillon de l'ensemble des dispositifs RH, le plus visible sans doute et celui qui porte au final le contrat de services RH vis-à-vis des salariés. Ce modèle est moins mis en avant par les banques, mais il est celui qui s'applique le plus largement dans les faits.

Dans la plupart des cas, le RRH intervient sur de nombreux processus RH, dont il assure une partie plus ou moins grande des étapes.

- ➔ Il effectue le plus souvent le **recensement des besoins en compétences** auprès du management, et est mobilisé dans la partie la plus opérationnelle de la **GPEC**.
- ➔ Il assure les entretiens de **recrutement** pour une part des populations (cadres notamment), en lien avec les éventuels CSP positionnés sur cette activité et il les finalise avec le manager qui recrute. Il détermine les **besoins de formation**, en assurant la convergence des besoins exprimés par le collaborateur et son management.
- ➔ Il anime le plus souvent les **revues de personnel** (*people reviews*).
- ➔ Il met en œuvre les **plans de développement individuels**. Il intervient tout au long du cycle du management de la performance pour assurer sa fluidité, sa bonne mise en œuvre par les managers et le respect des délais : fixation des objectifs, évaluation de la performance, appréciation des compétences, mesure du potentiel, conséquences en matière de développement personnel et de rémunération.
- ➔ Dans certains cas, il peut intervenir sur d'autres domaines RH.

DES INITIATIVES RÉCENTES POUR FAIRE ÉVOLUER LE RÔLE DU RRH

À ces interventions précises s'ajoutent une activité continue, à forte valeur ajoutée mais aussi très consommatrice de temps : les **relations de proximité avec les managers et les collaborateurs**.

En effet, le RRH est le plus souvent positionné comme l'**interlocuteur de premier niveau** pour la plupart des questions RH.

Quelques banques ont mis en place des logiques de *hotline*, renvoyant les demandes des collaborateurs

vers des centres gestionnaires dédiés, permettant ainsi de décharger le RRH d'une partie des questions administratives (contrat de travail, congés, heures supplémentaires, mutuelle, etc.). La plupart continue à mobiliser leurs RRH sur ces activités.

C'est sans doute ici que se joue l'avenir de la fonction de RRH dans les banques : peut-il rester un interlocuteur quotidien sur les thématiques de gestion administrative tout en étant invité à devenir

un " **accélérateur des transformations** " et un **facilitateur** permettant de rapprocher les exigences opérationnelles et les attentes des collaborateurs ?

Certaines banques testent de nouveaux positionnements pour le RRH.

- ➔ L'une d'elles met ainsi en place des " **staffing managers** " qui ont pour rôle d'assurer la bonne allocation des compétences dans l'organisation, qu'ils s'agissent de recrutements ou de mobilités internes. Ce faisant, elle libère du temps aux RRH, sur une activité traditionnellement portée par eux, afin qu'ils assurent une prestation plus personnalisée auprès des collaborateurs.
- ➔ À l'inverse, une autre banque repositionne ses RRH afin qu'ils assurent des prestations plus fréquentes et plus poussées en matière de **gestion individuelle des parcours**, proposant de nouveaux chemins de carrière, accompagnant les mobilités et les reconversions, mettant en œuvre des entretiens carrière, alimentant les viviers.
- ➔ Une autre encore vise à faire du RRH celui qui non seulement déploie les processus RH du groupe vers les équipes, mais aussi celui qui fait remonter les **attentes des collaborateurs** pour adapter les processus et dispositifs RH à leurs besoins.

Lorsque le RRH est centré sur sa technicité " processus ", il est déconnecté des enjeux réels et crée peu de valeur. Lorsqu'il est sous la contrainte des seules logiques opérationnelles, il n'apporte aucune valeur ajoutée non plus. Or, **la fonction RH doit avoir pour finalité de créer de la valeur et d'impacter les résultats de l'entreprise, idéalement dans la durée.** Pour cela, quelle doit être sa posture ?

UN ENJEU DE POSTURE TRÈS AFFIRMÉ DEPUIS QUELQUES ANNÉES

La lecture attentive des référentiels d'activité ou de compétences des RRH dans les banques conduit inévitablement à une interrogation : la même personne peut-elle réussir à combiner autant de savoir-faire ?

Le référentiel de RRH dans une des banques précise cinq missions :

- ➔ acteur de la stratégie,
- ➔ développeur du capital humain,
- ➔ garant d'une bonne gestion de la performance,
- ➔ agent du changement,
- ➔ garant de l'efficacité RH.

Un autre référentiel indique que le RRH :

- ➔ facilite les transformations,
- ➔ conduit les changements,
- ➔ développe les talents,
- ➔ anticipe les besoins de l'activité,
- ➔ anime le développement managérial,
- ➔ est à l'écoute des besoins des collaborateurs.

Ces référentiels permettent de situer les attentes vis-à-vis de la fonction et témoignent de l'importance des compétences comportementales qui y sont intégrées.

«
Nous avons longtemps vécu avec l'idée que c'était l'expertise de nos RRH qui ferait la différence auprès des managers. Nous savons désormais qu'elle ne suffit pas. Nous recherchons des RRH en capacité de gagner en impact auprès des dirigeants. La dimension relationnelle est déterminante. Nous voulons des RRH experts de leurs domaines et de la qualité relationnelle.

« Un DRH d'une Banque

Ainsi, plusieurs banques ont initié ces dernières années des programmes visant à renforcer la posture de leurs RRH en développant leur **assertivité** afin de mieux aborder les comités de direction complexes et les relations avec les dirigeants. Ces programmes visent également à développer leur **leadership** pour mobiliser les collaborateurs sous leur responsabilité, lorsqu'ils en ont, et faire respecter les contrats de services avec les centres d'expertise ou de services partagés. Leur capacité d'**innovation** est aussi stimulée pour bousculer les habitudes et se nourrir des meilleures pratiques du marché.

LE PARTENARIAT ENTRE LES RRH ET LES MANAGERS AU CŒUR DE LA QUALITÉ RH

Plusieurs acteurs bancaires ont récemment précisé la nature du partenariat entre les RRH " *business partners* " et leur ligne managériale. Il est évident que la bonne coordination entre ces deux acteurs impacte de nombreux processus RH, tels que le recrutement, la formation, l'évaluation ou la rémunération.

Or, pour que ce partenariat fonctionne, six conditions sont à remplir par les deux acteurs :

- ➔ une connaissance précise des collaborateurs (parcours, attentes, potentiel ...),
- ➔ une connaissance précise des activités opérationnelles (enjeux, transformations en cours ...),
- ➔ une clarté dans les rôles et fonctions de chacun,
- ➔ des objectifs communs,
- ➔ des obligations réciproques,
- ➔ une formalisation minimale de ces précédents éléments.

Au-delà de la volonté de bien travailler ensemble, les RRH et leurs managers opérationnels – responsables d'activité, de service, de région ou de site important – sont parfois incités à formaliser leur coopération.

«
Nous avons demandé à chacun de nos RRH d'établir un plan d'action RH avec son manager. Ce plan résumait les priorités stratégiques de leur entité, discutées au préalable avec leur comité de direction local. Puis, il listait les moyens que la DRH, localement ou plus globalement, pouvait mettre à disposition pour atteindre ces priorités. Le document final était co-signé par le responsable de l'activité et le RRH. Cela a marqué les esprits et a été utile pour que nos RRH prennent bien leurs marques.

« Un DRH d'une Banque

#3. DES ORGANISATIONS RH DIFFERENCIÉES

Dans la plupart des banques, l'organisation de la fonction RH a été construite au fil du temps, par ajustements successifs en fonction des besoins et contraintes du moment

QUATRE ORIENTATIONS ORGANISATIONNELLES

La recherche d'efficacité de la fonction RH dans les banques s'illustre par quatre tendances organisationnelles majeures et, bien entendu, par la transformation digitale qui les traverse toutes.

1 Première tendance : une DRH " centrale " ou " corporate " de plus en plus stratégique

Les banques ont largement focalisé le rôle de leur DRH " centrale " ou " corporate " sur des missions dites à forte valeur ajoutée, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise.

Ce constat ne concerne pas seulement les banques, mais l'ensemble des grands groupes en France ou à l'étranger. Concrètement, les états-majors qui étaient plus étoffés il y a une quinzaine d'années se sont sensiblement réduits. Ceci étant, l'écart-type entre les différentes banques des effectifs RH de niveau central est important. Certaines entreprises bancaires disposent de fonctions centrales de plusieurs centaines de collaborateurs du fait de leur effectif global qui dépasse parfois 100 000 salariés. Il faudrait ainsi rapporter les effectifs RH des niveaux " corporate " en France à l'ensemble des effectifs RH dans le monde ou bien au total des effectifs gérés. Ces éléments quantitatifs ne relèvent pas du cœur de notre étude. Cependant, nous estimons que les niveaux " corporate " RH représentent entre 15 et 20% des effectifs RH de chacune des banques.

Les activités RH prises en charge par les niveaux " corporate " des banques sont relativement semblables d'un groupe à l'autre. Ces derniers concentrent les fonctions d'édiction des politiques et programmes RH, rassemblent le plus souvent les outils communs de recrutement, la gestion des carrières et des rémunérations des dirigeants, les activités de formation et de développement destinées aux populations clés ainsi qu'aux dirigeants – avec souvent le rattachement des universités d'entreprise, les politiques de rémunération globale, l'animation du dispositif de management de la performance, les relations sociales de niveau groupe, la marque employeur, le déploiement des baromètres sociaux internes et la gestion de la filière RH.

Évidemment, des choix particuliers ont été faits par tel ou tel acteur pour compléter leur niveau RH " central " d'autres activités qu'ils jugent pertinentes. Mais ces dernières représentent autour de 90% de celles que l'on peut trouver au sein d'une fonction RH centrale de banque.

2 Deuxième tendance : les centres de services partagés aujourd'hui matures

Les DRH du secteur bancaire ont conduit d'importants projets de concentration des tâches administratives dans des centres de services partagés (CSP).

Il s'agissait principalement de mettre en place des plateformes rassemblant des collaborateurs RH, assurant des prestations en volume, de nature plus ou moins répétitive, avec une forte récurrence dans les solutions à apporter.

Les activités concernées ont été le plus souvent le calcul de la paie, l'édition du bulletin, la gestion administrative RH au sens large incluant parfois les questions relatives aux contrats de travail, aux congés, à la gestion du temps et des activités, aux questions concernant la protection sociale complémentaire.

Plus récemment, d'autres domaines ont pu faire l'objet d'externalisations partielles, comme en matière de formation pour ce qui relève des activités suivantes : l'organisation, la planification des formations, les convocations, le suivi de la réalisation du plan, les déclarations légales.

Il nous faut optimiser les coûts sur nos activités administratives pour financer les domaines RH plus en lien avec les compétences des collaborateurs. Notre enjeu, c'est de participer au résultat de l'entreprise au travers de l'optimisation. C'est cela qui donne du sens à nos métiers.

Un responsable du domaine paie d'une Banque

Les mouvements d'optimisation de ces activités sont bien connus, dans la Banque ou ailleurs : dans un premier temps ils ont été rattachés au siège, puis autonomisés et positionnés dans des régions à plus faible coûts fixes et parfois délocalisés à l'étranger et, dans quelques cas, externalisés. Ces centres de services partagés ont été des sujets clés de l'optimisation des organisations RH pendant la décennie 2000.

Dans plusieurs banques, l'expérience de l'externalisation n'a pas été concluante et les activités concernées ont été ré-internalisées par la suite. En cause, le coût caché du pilotage des prestataires et bien souvent un déficit de qualité des réponses apportées aux collaborateurs.

La paie s'externalise facilement, il y a abondance de prestataires. Mais l'on a oublié que les professionnels de la paie dans les entreprises faisaient plus que cela lorsqu'ils étaient situés en proximité des collaborateurs. Sur certains sites, ils étaient parfois les seuls collaborateurs RH présents physiquement, avec un rôle de capteur social et de régulateur aussi. Ce que l'on a perdu ainsi, on a essayé de le regagner ensuite en positionnant des RRH très opérationnels sur le terrain.

Un ancien DRH d'une banque

Aujourd'hui, nos interlocuteurs évoquent des ajustements marginaux concernant les services partagés, et leur éventuelle externalisation. Cependant, la fonction RH reste soumise à des ajustements permanents.

3 Troisième tendance : La mise en place plus fréquente de centres d'expertises, parfois appelés " centres d'excellence ".

Selon les banques, ces centres peuvent être positionnés au niveau global, en l'appui de l'ensemble des unités du groupe au travers du monde, à un niveau d'une région du monde ou d'un pays.

Leur mission est d'apporter une expertise de haut niveau aux généralistes RH, voire aux services RH centraux, sur des domaines complexes où se posent des questions avec une occurrence faible et qui nécessitent une réponse sur mesure. Il peut s'agir d'expertises en droit du travail, en matière de conformité, de rémunération globale, de mobilité internationale ...

Ces centres sont cependant moins fréquents dans les banques que dans d'autres secteurs, et concernent principalement les sociétés bancaires internationales. En règle générale, les centres d'expertises ne sont pas sollicités directement par les salariés, à la différence des CSP, mais par les généralistes RH positionnés localement (*HR managers*, RRH, gestionnaires de population, ...).

4 Quatrième tendance : l'appui plus sélectif de la ligne managériale sur certaines activités RH

L'émergence dans les années 1995-2000 des systèmes d'information et des outils de " *self-service* " a permis à de nombreux éditeurs, utilisant diverses technologies, de proposer une prise en charge par les managers de proximité d'activités jusqu'alors dévolues aux services RH. Ceci avec une logique forte : ce qui peut être fait par le manager, qui est décideur sur de nombreux sujets quotidiens concernant la gestion de ses collaborateurs, sera mieux pris en charge et n'aura plus besoin d'être produit par les services RH.

Parmi ces activités : la gestion des temps et des activités (temps de présence, d'absence, congés, formation, ...), la validation des éléments variables de paie, les demandes de formation, de promotion et quelques

autres activités connexes. Ce phénomène de déconcentration des activités RH auprès de la communauté managériale a nettement moins concerné les banques françaises que leurs consœurs étrangères et que d'autres secteurs d'activité en France, comme la distribution ou les services aux entreprises.

L'équilibre obtenu depuis quelques années est stable: très peu de projets de déconcentration sont en cours dans les banques. C'est sans doute lié à un effet de saturation ressenti par de nombreux managers, à la croisée de nombreux processus fonctionnels, au-delà de leurs rôles opérationnel et managérial quotidiens.

Ainsi, le système d'action RH est complexe. Il associe quatre acteurs principaux que sont le niveau central, les niveaux régionaux et locaux généralistes, les experts et les centres de services mutualisés. Sans oublier les destinataires finaux des prestations que sont les collaborateurs et leurs managers.

Ce système d'action ne s'autorégule pas, il se gère au quotidien comme le rappelle un expert : "*Ce qui importe c'est de bien répartir les rôles et responsabilités, d'établir des contrats de services et des engagements réciproques.*" Les difficultés rencontrées dans les fonctionnements de ces organisations dites en

quatre piliers sont de deux ordres : une tendance des managers et des centres d'expertise à court-circuiter le rôle du RRH et à entretenir un rapport direct de client à fournisseur, ce qui fragilise la cohérence RH sur le terrain ; une difficulté pour le RRH à porter le contrat de services liés aux prestations des CSP, surtout lorsque ces dernières sont défaillantes.

Aujourd'hui, les organisations en quatre piliers se généralisent dans les banques, elles ne font plus réellement débat. C'est en revanche, sur le rôle attendu du RRH que se cristallise aujourd'hui les réflexions.

DES ORGANISATIONS RH ENCORE CENTRALISÉES ET L'ÉMERGENCE D'UNE SUBSIDIARITÉ RH

L'organisation RH d'une entreprise ne dit rien des modalités d'animation de la fonction RH. En effet, il est possible de disposer d'une organisation RH avec trois ou quatre piliers et de modes de décisions très centralisés ou au contraire très décentralisés.

Ainsi, les banques mutualistes ont elles en général une organisation RH avec un niveau de décentralisation très élevé. Ceci est principalement lié à leur histoire, leurs modes de gouvernance et de management.

Il apparaît que la majorité des fonctions RH dans les banques commerciales françaises sont de nature centralisée. Elles comprennent chacune entre 3 et 5 niveaux différents, qui sont autant d'étages organisationnels.

- Tout d'abord, **un niveau RH "corporate"**. En toute logique, les fonctions RH centralisées disposent d'un niveau central renforcé, tandis que les fonctions RH déconcentrées ou décentralisées se caractérisent par des niveaux corporate très limités.

- Puis, **le niveau RH des grands "métiers" de la banque** (banque de détail, banque d'investissement, ...) le plus souvent organisé lui-même en deux ou trois étages (monde, sous-régions ou pays).

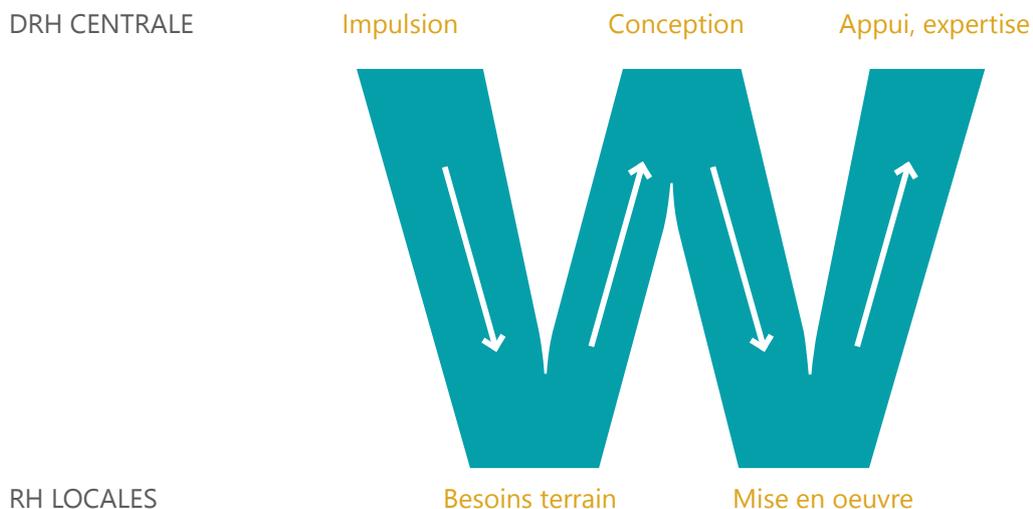
- Enfin les **"géographies"**, organisées elles-mêmes en deux niveaux (sous-régions, pays).

La matrice qui résulte de ces multiples croisements de périmètres est complexe et suppose un leadership clair. C'est la raison première du fonctionnement de nature centralisée de ces organisations, et spécifiquement de plusieurs banques françaises commerciales

Une tendance s'impose depuis quelques années dans les banques : dans leur approche pour définir les politiques, l'organisation, les processus, les priorités RH et les fonctionnements pertinents, les dirigeants RH partent de plus en plus souvent du niveau local. Il s'agit plus particulièrement pour eux d'être davantage connectés avec les besoins opérationnels exprimés par les clients. C'est en quelque sorte l'application du principe de subsidiarité, qui consiste à transférer pour partie la prise de décision à ceux qui devront au final la mettre en œuvre.

Pour appliquer ce principe, le graphique suivant donne une illustration des relations vertueuses entre la DRH centrale et les RH locales.

LES LOGIQUES VERTUEUSES DE FONCTIONNEMENT ENTRE LA DRH CENTRALE ET SES RH LOCALES



C'est dans ce cadre organisationnel que les métiers RH interviennent. L'exercice d'un métier ne sera donc pas exactement le même selon la place occupée dans l'écosystème qui vient d'être décrit. Par exemple, un responsable développement RH au niveau central pourra concevoir des dispositifs de fidélisation et de

développement. Un autre, avec le même intitulé de fonction, les déploiera en les adaptant à un niveau régional. Un dernier sera conduit à les mettre en œuvre localement. C'est ainsi que la fonction RH est capable d'offrir un panel de rôles passionnants.

ATTENTION AU BUZZ !

Entreprise libérée, expérience collaborateur, *Chief Happiness Officer*, *bullshit jobs*, multiples approches de développement personnel, *flex office*, génération Z, ... Nous pourrions continuer longtemps ici à énumérer les notions RH qui, dans la dernière période, ont fait le *buzz* et généré des débats parfois enflammés entre des acteurs convaincus (ou à l'intérêt économique bien compris) et des critiques parfois féroces.

Cette étude, du fait de sa dimension prospective, se doit de poser la question de l'innovation en RH. Elle ne peut faire l'impasse sur une question : **la fonction RH dans le secteur bancaire en France doit-elle prendre en compte tout ou partie de ces notions, qui ont pour point commun de se présenter comme innovantes ?** D'autant que le constat d'une fonction RH qui pourrait se transformer de façon assez significative dans les prochaines années dans le secteur confère à cette question un intérêt tout particulier.

Si la motivation de la Banque n'est que de se saisir du *buzz* existant autour du sujet et qu'elle n'en reste qu'au gadget, cette approche ne conduira qu'à la détourner des vrais enjeux. L'emballement ces dernières années autour de la notion de *chief happiness officer*, par exemple, n'a conduit dans la plupart des entreprises qui ont créé cette fonction (confiée dans près de la moitié des cas à un stagiaire) qu'à la mise en place d'activités récréatives.

A contrario, si la notion d'expérience collaborateur renvoie à un enjeu de fond, son émergence dans le débat public peut être une opportunité pour la Banque de modifier ou d'enrichir son approche RH. Les entreprises qui se sont saisies de la notion d'expérience collaborateur pour analyser sous un angle nouveau et modifier leurs pratiques RH de manière à améliorer les perceptions des collaborateurs et renforcer leur engagement ont vu toute la valeur ajoutée de l'approche.

Mais cela suppose de traiter l'enjeu de fond, et pas seulement de " *surfer sur le buzz* ". Mener un projet de *flex office* peut avoir du sens pour certains métiers si la démarche est accompagnée d'une réflexion de fond sur le contenu du travail, ses modalités et ses localisations, pas uniquement parce que le thème est à la mode et qu'il faudrait céder à une injonction de modernité.

Le *buzz* peut alors être une opportunité pour la fonction RH de promouvoir un projet dont elle a analysé la nécessité pour la banque en utilisant son impact sur les dirigeants et d'autres acteurs comme un levier pour mener cette transformation effective. Le goût d'un certain nombre d'acteurs de l'entreprise pour les communications sur les générations X, Y ou Z, même si elles ne reposent pas sur des travaux à caractère scientifique, peut tactiquement être un moyen pour la DRH de traiter du mode d'autorité et des pratiques de management dans son entreprise, par exemple.

Comme dans d'autres domaines, l'effet de mode renvoie toujours pour partie à un phénomène artificiel, pour partie à un enjeu réel.

#4. LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS RH DANS LA BANQUE

D'ABORD UNE QUESTION "SYSTÉMIQUE" !

Dans toute entreprise, l'écosystème RH est complexe. Sa description à travers l'organigramme de la DRH ou via son découpage en domaines RH ne traduit que très partiellement les réalités de ses modes de fonctionnement. En effet, il existe de multiples interactions entre ces différents domaines. Pour ne prendre que quelques exemples parmi les plus évidents, mais qu'il serait possible de démultiplier :

- Tout poste à pourvoir peut mobiliser le domaine marque employeur, "recrutement" ou le domaine carrières-parcours.
- Travailler à faire vivre l'expérience collaborateur ciblée par la banque si le point de départ n'est pas constitué par la stratégie RH n'a pas de sens.
- Nombreux sont les domaines qui interviennent en support de l'accompagnement généraliste de proximité (RRH).

Alors que d'une banque à l'autre les priorités RH sont par nature différentes, vouloir capturer toute la complexité de ce qu'est l'organisation de la fonction RH, à travers son découpage en domaines et en métiers est donc en partie illusoire.

Faut-il pour autant renoncer à une analyse complète de ce que peut être demain l'organisation de la fonction RH ? La réponse est bien évidemment négative. C'est ici que l'approche systémique peut aider une banque à redéfinir son système organisationnel RH. Elle pose comme principe qu'un

système complexe peut être construit et analysé en le découpant en sous-systèmes, sous réserve d'approcher ensuite non seulement les différents sous-systèmes, mais aussi les interactions qui existent entre eux. Autrement dit, une banque peut refondre son organisation RH en travaillant chacun des domaines RH, puis en analysant les interactions qu'elle souhaite voir déployer entre ces différents domaines.

Les 20 domaines analysés ici donneront aux DRH des banques des repères sur chacun des sous-systèmes RH. Ils leur permettront de s'interroger sur le contenu à mettre en place en leur sein et sur les métiers à créer, à développer, à transformer, à optimiser ou à supprimer.

En revanche, au-delà des quelques exemples très généraux cités plus haut, les interactions entre les différents domaines ne peuvent être décrites qu'en questionnant les pratiques effectives. Cet exercice doit donc être réalisé dans chaque banque.

Nous soulignons simplement ici la nécessité de le mener et de ne pas se limiter à redéfinir l'organisation de chaque domaine RH sans poser des choix quant à leurs interactions.

RÉALITÉS ET TENDANCES DES MÉTIERS RH DANS LA BANQUE : ZOOM SUR 20 DOMAINES RH

Pour approcher chacun des domaines RH, listés précédemment, de nombreuses informations ont été croisées. Elles sont issues de travaux de recherche, de nos entretiens avec des experts RH, des dirigeants opérationnels dans la banque, de DRH et professionnels RH au sein et en dehors du secteur bancaire, ainsi que de sept groupes de travail rassemblant des titulaires des principaux métiers RH.



7 ATELIERS

La méthode de travail proposée par Identité RH, pour produire une étude proche des réalités des professionnels RH dans les banques, comprenait l'animation de sept ateliers portant sur les principales activités RH. 61 participants, issus des banques AFB, ont livré une analyse détaillée des enjeux de leur domaine, des principales transformations en cours, des impacts de ces dernières sur l'exercice concret de leur métier.

LES THÉMATIQUES DES ATELIERS

1

Cerner ce qui se joue aujourd'hui dans la Banque sur le domaine RH concerné

2

Identifier les compétences nécessaires pour faire face à ces évolutions

3

Qualifier la nature des transformations à venir des métiers RH dans la Banque

Recrutement et intégration

Gestion collective, formation, compétences - GPEC

Paie et gestion administrative

Rémunération globale

Talent management, gestion individuelle

Communication RH et marque employeur

Relations sociales

TOP 3 des métiers RH qui ont le plus évolué ces 5 dernières années ?¹²



TOP 3 des métiers RH qui évolueront le plus ces 5 prochaines années ?¹²



¹² Source : Enquête menée auprès d'un panel de professionnels RH dans la Banque dans le cadre de cette étude, intégralité des résultats p.124

LES 20 DOMAINES RH

Ce sont donc 20 domaines que nous présentons, avec pour chacun une structure identique comprenant une définition rapide, les impacts des grands enjeux humains sur le domaine, les métiers rattachés au domaine, les transformations potentielles du domaine, les compétences croissantes qu'il requiert, les relations à renforcer dans l'environnement de travail et quelques éléments quantitatifs. Pour conclure, nous poserons une question iconoclaste "et si...?" et présenterons ce que les professionnels concernés considèrent être le " top du job ".

 1	Accompagnement généraliste de proximité - RRH	p58
 2	Recrutement & intégration	p61
 3	Paie & administration du personnel	p64
 4	Rémunération globale C&B	p67
 5	Formation & développement des compétences	p70
 6	Communication RH & marque employeur	p73
 7	Talent management, carrières, parcours	p76
 8	Relations sociales & juridique social	p79
 9	Stratégie RH	p82
 10	Gestion RH des dirigeants	p85
 11	Expérience collaborateur	p88
 12	Gestion anticipée des effectifs & compétences	p91
 13	Bien être au travail & Qualité de Vie au Travail (QVT)	p94
 14	Contrôle de gestion social & pilotage RH	p97
 15	Systèmes d'information RH (SIRH)	p100
 16	Gestion de projet RH	p103
 17	Accompagnement des transformations	p106
 18	Responsabilité sociale entreprise (RSE)	p109
 19	Développement des managers	p112
 20	Organisation	p115

ACCOMPAGNEMENT GÉNÉRALISTE DE PROXIMITÉ - RRH



DÉFINITION

Ce domaine est au cœur de toutes les attentions. Il rassemble les professionnels RH qui assurent une fonction d'accompagnement RH généraliste auprès d'une population spécifique (une entité juridique complète, un établissement, une direction fonctionnelle, un métier, une population particulière). Au sein des banques de détail, le RRH peut se situer au niveau d'un groupe d'agence, tandis que le responsable RH régional est davantage dans un rôle de DRH de plein exercice, dont il a parfois l'intitulé.

Selon les organisations retenues, le RRH peut disposer d'une équipe de quelques gestionnaires, assurant un relais opérationnel vers les collaborateurs, voire de spécialistes (recrutement, formation, relations sociales...).

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable des ressources humaines
- o Gestionnaire des ressources humaines (senior)
- o Coordinateur ressources humaines
- o DRH adjoint
- o Directeur des relations sociales/
Responsable du dialogue social

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE

Enjeu 1. Compétences



Enjeu 2. Attractivité, rétention, engagement



Enjeu 3. Modèle culturel et organisationnel



Enjeu 4. Dynamique humaine des transformations



Enjeu 5. Positionnement de la fonction RH



0=aucun impact 5=impact très fort

Dans la mesure où le RRH est bien souvent positionné à la frontière entre les clients finaux de la DRH (collaborateurs, managers, candidats, IRP*, prestataires) et le dispositif RH (centres d'expertise, centres de services partagés, niveau corporate), il doit prendre en compte l'ensemble des enjeux humains de la banque.



COMPÉTENCES CROISSANTES

Accompagnement des managers

Connaissance des métiers de l'entreprise

Capacité d'écoute

Communication écrite et orale

Gestion de projet

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les RRH, et plus largement la gestion RH de proximité, constituent une des communautés les plus importantes dans la fonction RH des banques. Elle est estimée à environ 18 à 20% des effectifs RH totaux. La tendance est plutôt au maintien des effectifs, du fait de la contraction de certaines activités. Le ratio idéal le plus souvent cité par nos interlocuteurs DRH est autour d'un RRH pour 200-225 collaborateurs.

*IRP : Instances Représentatives du Personnel





TRANSFORMATIONS À VENIR

Les transformations du rôle du RRH portent sur les éléments suivants :

1

DES EXIGENCES " CLIENTS " CROISSANTES

Le RRH sera conduit à répondre aux exigences croissantes des collaborateurs, dans une logique croissante de " sur mesure ", en mobilisant à bon escient les outils et processus RH à sa disposition.

2

L'APPUI AUX ORGANISATIONS

Il appuiera de plus en plus fréquemment, avec l'outillage adéquat, la transformation et l'optimisation des organisations de travail, en mobilisant ses compétences de *business partner*, techniques et relationnelles.

3

DES SOFT SKILLS DÉTERMINANTES

Ses compétences relationnelles seront de plus en plus décisives, pour expliciter les besoins de ses clients et *challenger* les managers sur les solutions RH. Dès lors, avec l'appui des outils digitaux, des centres de services partagés et des centres d'expertises, débarrassé de l'essentiel des tâches de gestion de premier niveau, il sera conduit à assurer principalement deux missions relationnelles :

- l'accompagnement des projets stratégiques de son entité,
- l'appui aux collaborateurs pour mettre en œuvre des parcours professionnels motivants en cohérence avec les besoins de l'entreprise.

4

LA DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE

Il déclinera la stratégie RH de l'entreprise, dans une logique de subsidiarité, lorsque le modèle de gouvernance et de management le permettra.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'enjeu réside dans le fait de bien positionner le curseur, en termes de temps et de valeur ajoutée apportée, entre la relation aux managers (dont les RRH dépendent hiérarchiquement dans les banques) et la relation aux collaborateurs.



ET SI

Et si... le RRH disposait plus fréquemment d'une expérience opérationnelle d'au moins trois ans dans le cœur de métier du domaine qu'il gère ?

Les débats sur l'intérêt de disposer d'une expérience au sein des métiers opérationnels de la banque avant de devenir RRH sont assez récurrents. L'idéal serait de disposer d'une formation RH de base (initiale ou continue) puis, dans son parcours professionnel, d'occuper au moins un poste opérationnel, et de devenir RRH ensuite. Dès lors, il pourrait y avoir une combinaison entre les expertises RH et la connaissance des activités opérationnelles.



LE TOP DU JOB

Métier clé des ressources humaines, il permet d'aborder tous les domaines RH et d'avoir un rôle avec une forte dimension relationnelle. Ce domaine se caractérise par une très grande hétérogénéité en termes de profils, d'expérience et de rémunération. En effet, le poids des postes (niveau de classification requis) des différents RRH est très variable selon l'activité bancaire, le niveau d'exposition à l'international, l'importance des transformations en cours, la complexité des populations gérées.

RECRUTEMENT & INTÉGRATION



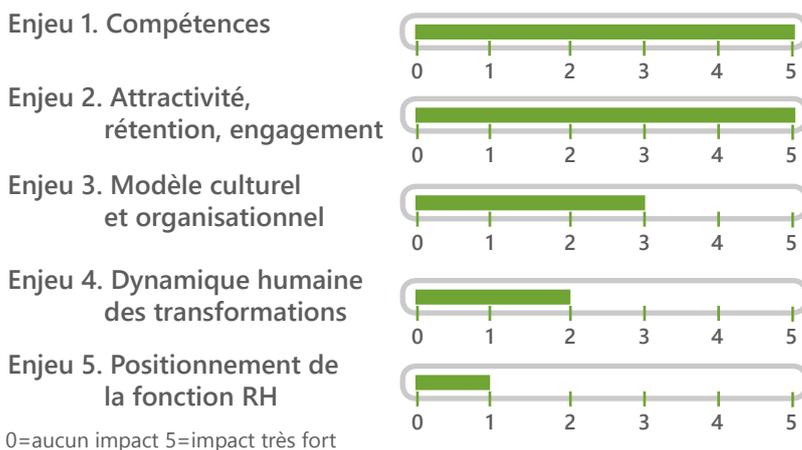
DÉFINITION

Le domaine recrutement et intégration comprend l'ensemble des étapes visant à rechercher, sélectionner et intégrer de nouveaux collaborateurs suite à un besoin identifié dans la banque.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable du recrutement
- o Chargé de recrutement
- o Responsable expérience candidat
- o Responsable intégration
- o Conseiller *staffing*

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



Le recrutement est très " impacté " par l'enjeu Compétences.

L'enjeu Attractivité, rétention, engagement est également central : recruter les compétences requises, alors que les profils recherchés seront de plus en plus rares, suppose de s'appuyer sur une communication employeur différenciante.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Utilisation des nouveaux outils technologiques de *sourcing*
- Maîtrise et exploitation data
- Compréhension des métiers
- Négociation et assertivité
- Marketing RH



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les effectifs dédiés à ce domaine devraient très légèrement croître ces prochaines années afin de faire face à la pénurie de ressources et au fort enjeu d'attractivité.



TRANSFORMATIONS À VENIR

Le domaine du recrutement dans les banques devraient connaître des transformations majeures dans les prochaines années :

1

INTÉGRATION DES MÉTHODES MARKETING

Les chargés de recrutement pourront s'inspirer des méthodes de marketing client.

Un expert en recrutement :
" Les recruteurs vont devoir développer leur agilité afin notamment d'adapter à chaque profil de candidat les canaux de recrutement les plus pertinents. "

2

UTILISATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR RENFORCÉE

Pour faire face à la pénurie des candidatures, les actions du recruteur devront être cohérentes avec la marque employeur, afin de mettre en valeur les atouts et spécificités de la banque.

Un chargé de recrutement :
" La banque de détail est souvent assimilée à un métier du passé. Beaucoup de candidats ignorent que la Banque recrute. Nous devons davantage interpeller par l'image et les mots. "

3

ÉLARGISSEMENT DES CANAUX DE RECRUTEMENT

Les modalités traditionnelles de recrutement par la voie d'annonces ou via les *job boards* tombent en désuétude. L'élargissement des canaux de recrutement est un enjeu important. Les chargés de recrutement utiliseront de façon plus intensive les réseaux sociaux: LinkedIn, Facebook, Glassdoor... L'utilisation du mobile et de ses applications se généralisera.

4

RENFORCEMENT EXPERTISE MÉTIER SENSIBLES

Les chargés de recrutement devront développer leur expertise sur les métiers sensibles requérant une forte technicité.

Un dirigeant RH :
" Pour recruter des profils pointus, nous allons devoir intégrer plus d'expertise dans le métier du recruteur afin qu'il soit crédible face aux candidats. "

5

RECOURS À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, EXPLOITATION DE LA DATA

Le recours à l'intelligence artificielle permettra de gagner du temps et d'optimiser le *sourcing* et le *matching*. Sur le site carrière de demain seront détectés les éléments-clés chez un candidat.

Un expert du recrutement :
" La data va permettre aux recruteurs d'aller plus vite. Elle permettra également d'évaluer les éléments liés au potentiel, à la motivation et au désir de mobilité. "

6

OUVERTURE VERS DE NOUVEAUX TYPES DE PROFIL

En parallèle, pour s'adapter à la " guerre des talents ", les banques s'ouvriront progressivement à de nouveaux types de profils. Les chargés de recrutement devront convaincre les managers de la pertinence de parcours ou d'expériences moins conventionnels.

Un dirigeant RH :
" Notre valeur ajoutée sera d'ouvrir les yeux des managers sur les profils atypiques auxquels ils n'auraient pas pensé. Cette ouverture à de nouveaux profils favorisera la transformation culturelle de nos structures. "

8

RENFORCEMENT DE L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

L'expérience candidat dans les banques sera plus fluide, plus humaine, voire originale. La durée des processus de recrutement devra être raccourcie.

De nombreuses banques ont encore des processus lourds.

Un directeur des ressources humaines :
" Nous devons accélérer. Cela passe par exemple par la réalisation d'entretiens en binôme avec les managers et donc par le fait que les managers intègrent davantage le discours employeur. "

7

DÉVELOPPEMENT D'OUTILS D'ÉVALUATION DES *SOFT SKILLS*

Pour évaluer les *soft skills*, les banques développeront différentes nouvelles approches : utilisation des *serious games*, recrutement par simulation, recours à la réalité virtuelle et à la réalité augmentée.

9

DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE D'INTÉGRATION

L'expérience candidat devra se prolonger de manière cohérente lors de la période d'intégration.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les liens avec les opérationnels, chefs de projets et les managers devront être renforcés afin de raccourcir les délais de recrutement.
- 2 Les équipes recrutement devront travailler de plus en plus en continuité avec les RH généralistes et les managers en phase d'intégration des collaborateurs.



ET SI

Et si... des dispositifs structurés de recommandation de candidats, à la main des collaborateurs et des managers, étaient plus fréquents dans les banques ? Cela permettrait à certaines banques de diminuer leurs coûts et d'assurer un taux de rétention plus élevé.



LE TOP DU JOB

La qualité des recrutements est la condition de réussite de la transformation de la Banque dans un contexte de " guerre des talents ". Ce domaine est en forte évolution du fait de l'impact du digital.

PAIE & ADMINISTRATION DU PERSONNEL



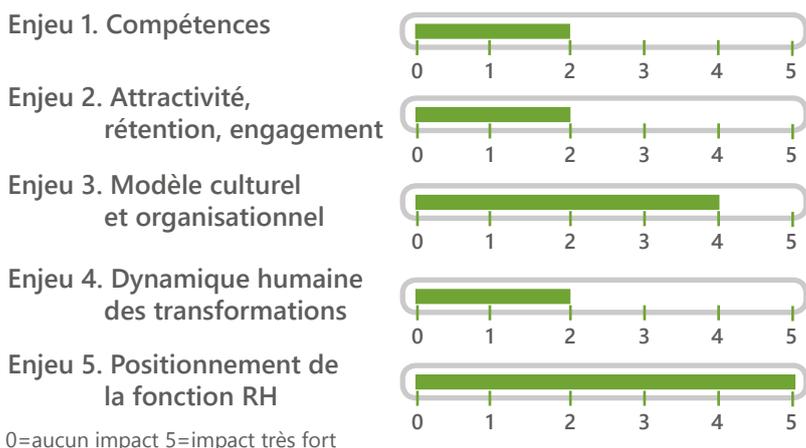
DÉFINITION

Le domaine paie et administration du personnel rassemble en premier lieu les activités de calcul et d'édition de la paie. Il garantit également le respect des obligations légales, la gestion et le paiement des cotisations sociales, la gestion des temps de travail et des absences (congrés payés, maternité, maladies, autres), la production des contrats de travail et avenants aux contrats de travail, des déclarations de formation continue et autres procédures administratives, et parfois les études et la veille sociale et fiscale, la gestion des frais professionnels et d'autres activités de support administratif.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable paie et administration du personnel
- o Assistant ressources humaines
- o Comptable paie
- o Gestionnaire traitement et salaires
- o Gestionnaire administratif du personnel

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



C'est l'enjeu Positionnement de la fonction RH qui a un impact fort sur le domaine de la gestion administrative et de la paie. En effet, ce domaine a été touché par les opérations de mutualisation ou d'externalisation RH. Souvent considérée comme une activité à valeur ajoutée moindre, elle a déjà largement participé à la rationalisation de la fonction RH depuis une quinzaine d'années.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Relation client
- Agilité avec les nouveaux outils digitaux
- Veille, contrôle et analyse à partir des données
- Pédagogie, qualités d'observation, d'écoute et d'empathie



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Une diminution sensible des effectifs de ce domaine est attendue. Ils représentent aujourd'hui environ 22 à 25% du total des effectifs RH. En revanche, sa montée en valeur ajoutée devrait revaloriser les métiers du domaine.





TRANSFORMATIONS À VENIR

Les transformations organisationnelles du domaine : massification, mutualisation, externalisation, délocalisation, sont moins d'actualité aujourd'hui, l'essentiel des optimisations ayant sans doute été conduites.

Ce sont quatre autres transformations qui sont au cœur de ce domaine :

1

LES NOUVELLES ATTENTES DES COLLABORATEURS

La première transformation est liée aux nouvelles attentes des " clients internes ". Les experts RH du domaine sont, dans la majorité des cas, en lien direct avec les collaborateurs. Ils sont d'ailleurs souvent les interlocuteurs les mieux identifiés par les salariés, comme les RRH.

Les collaborateurs exigent d'eux des réponses immédiates à leur demande. Une nuance est à apporter : certains collaborateurs de ce domaine, selon les organisations RH des banques, ne sont pas en *front office*.

2

LA BASCULE DIGITALE

En effet, les SIRH et le développement de nouveaux outils et applications génèrent de la part des professionnels un exercice différent du domaine pour le bon enchaînement des tâches et la gestion de la file d'attente.

Un expert paie et administration du personnel :

" C'est une nouvelle gymnastique. Aujourd'hui, nous avons 90 interfaces générées à partir du système de gestion administrative. Le dossier collaborateur, que nous mettons à jour, a des impacts sur l'ensemble des processus RH. "

3

LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS D'ANALYSE ET DE CONTRÔLE

Il s'agit souvent pour les spécialistes de ce domaine de sortir de leur spécialité pour appréhender les impacts de leur activité sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ce domaine est conduit à manipuler de plus en plus de données sensibles, avec des enjeux de confidentialité, d'éthique et de responsabilité. Il est probable que la robotisation et l'intelligence artificielle conduiront la gestion administrative à se concentrer davantage sur une activité de contrôle.

4

L'ATTRACTIVITÉ DU DOMAINE

L'enjeu est d'identifier les voies et moyens pour améliorer l'attractivité des métiers positionnée sur cette activité.

De nombreuses pistes sont possibles : le télétravail, les parcours professionnels transverses.

Un expert paie et administration du personnel :

"Disons-le franchement, nous sommes considérés comme une activité déversoir de tous les problèmes RH. L'administration et la paie c'est le parent pauvre, le fond de la mine."



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les spécialistes du domaine étant souvent en interface directe avec les collaborateurs, ils sont également en capacité, du fait de cette proximité, de relayer des attentes, besoins, difficultés portant sur d'autres domaines RH. Ils jouent souvent un rôle de " capteurs " des signaux faibles au sein des entités.



ET SI

Et si... la gestion administrative et la paie formaient un module obligatoire dans les formations des collaborateurs RH ?

D'abord du fait de la méconnaissance des métiers concernés, y compris au sein de la fonction RH.

Ensuite, parce que nombre de professionnels RH gagneraient à améliorer leur niveau de connaissance sur ce domaine, ne serait-ce que parce qu'il a été largement transformé depuis quelques années (lois dites " Macron ", notamment).



LE TOP DU JOB

La base des métiers de la gestion administrative et de la paie est de répondre à la mission régalienne de la DRH : assurer la rétribution de ses collaborateurs. L'application du droit du travail en France oblige à adapter en permanence les dispositifs, à assurer une veille constante. Le niveau d'interface avec les collaborateurs est élevé et permet d'articuler l'application des processus et les relations humaines.

RÉMUNÉRATION GLOBALE C&B



DÉFINITION

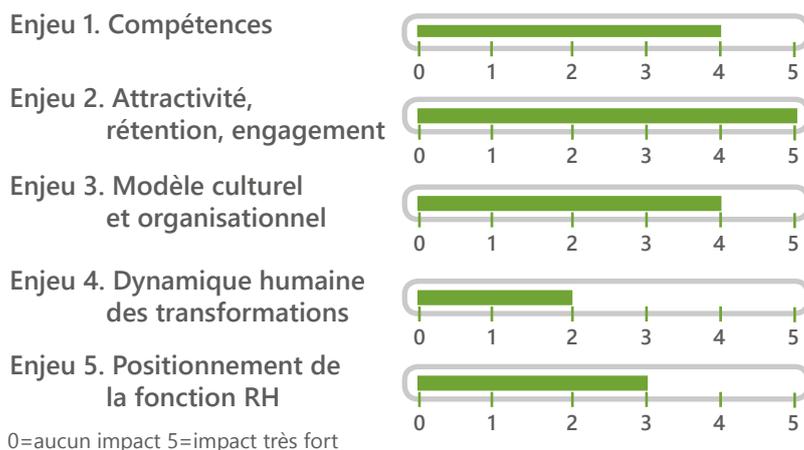
La rémunération globale (souvent dénommée Compensation & Benefit, ou C&B) comprend la rémunération fixe, la rémunération variable, l'épargne salariale. Y sont adjoints enfin les avantages sociaux dont le détail et du contenu dépend pour partie de la stratégie de l'employeur et de l'historique des relations sociales. Les banques sont parmi les employeurs qui offrent le panel le plus large en la matière.

Dans le secteur bancaire, le C&B assure également un rôle clé et très consommateur de temps, du fait de son rôle dans l'application des règles internationales et nationales en matière de régulation et de conformité.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable rémunération et avantages sociaux
- o Responsable régulation et conformité (compliance)
- o Spécialiste rémunération
- o Expert avantages sociaux
- o Actuaire
- o Spécialiste classification et évaluation / pesée des postes
- o Responsable rémunération des dirigeants et mandataires sociaux
- o Communication rémunération (dont bilan social individuel)
- o Responsable et spécialiste expatriation

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



Les politiques de rémunération sont dépendantes de chaque organisation, et constituent plutôt une science sociale qu'une science exacte. De ce point de vue, ce sont les enjeux stratégiques de la banque qui déterminent ce que doit être le dispositif de rémunération globale. Le C&B doit prioritairement répondre aux enjeux Attractivité et Compétences, en trouvant le bon niveau et le bon mix pour attirer et fidéliser les compétences clés au sein de la banque.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Accompagnement des dirigeants dans l'élaboration de la stratégie de rémunération
- Compréhension des enjeux *business*
- Communication des éléments de rémunération globale
- Veille réglementaire
- Data-visualisation



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Le domaine de la rémunération globale représente environ 2 à 3% des effectifs RH dans les banques. Il est clairement distinct, dans le secteur, du domaine de la paie, tandis qu'il peut être commun dans d'autres organisations. L'importance des enjeux sur ce thème plaide pour une croissance des effectifs dans ce domaine expert.



TRANSFORMATIONS À VENIR

1

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Il y a une évolution permanente du cadre réglementaire. Elle génère un challenge technique, dans la mesure où le régulateur et le législateur renouvellent régulièrement les règles du jeu. Il s'agit également d'un défi en matière de communication auprès des personnels ciblés par les différents dispositifs.

2

DES PACKAGES ATTRACTIFS

La deuxième transformation concerne le développement de *packages* en réponse au enjeu d'attractivité. Or, les contraintes réglementaires pèsent sur les possibilités offertes, notamment au regard de ce que peuvent proposer les *start-up* ou les *fintech*.

3

LA DATA

Il s'agit d'imaginer les usages possibles des data concernant les rémunérations avec les dirigeants et managers de l'entreprise.

Beaucoup reste à faire en la matière dans le secteur bancaire. Il y a un enjeu de centralisation des données, de mise à jour mais surtout de conception des modèles.

4

LA COMMUNICATION ET LE MARKETING

La rémunération a trop longtemps été un sujet tabou et la communication en matière de rémunération est un quatrième facteur de changement. Tout pousse à en faire un véritable objet d'échange entre managers et collaborateurs. La maturité grandit parmi les banques sur le sujet, mais très peu ont déjà agi en la matière, sinon au travers d'un bilan social individuel, qui recense et valorise l'ensemble des éléments de rétribution que reçoit un collaborateur. Il est encore fréquent qu'aucun moment spécifique ne soit formellement prévu par l'entreprise pour que managers et collaborateurs échangent sur le sujet. Il s'agirait pourtant non seulement de traiter les aspirations, les interrogations et les inquiétudes qu'il recouvre, mais aussi d'éclairer le " contrat " qui lie les salariés et la banque en tant qu'employeur.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Avec le département SIRH, afin de mieux exploiter les data issues des différents systèmes d'informations de la banque.
- 2 Avec les unités en charge du développement RH, pour mieux coordonner les dispositifs de rémunération avec le cycle de management de la performance.



ET SI

Et si... le C&B se rapprochait de la fonction RH davantage que de la fonction Finances ?

Le C&B est certes un maillon entre ces deux fonctions, mais il peut ou ne peut rester durablement à distance des processus RH qui le concernent directement. "*Combien de fois avons-nous constaté que les processus annuels de management de la performance n'associaient pas les C&B, ou alors trop tardivement ?*" rappelait un DRH interrogé dans le cadre de l'étude. Il y a souvent une dichotomie entre d'une part le processus de développement RH, comprenant les entretiens annuels, les *people reviews* et leurs conséquences, et d'autre part les processus de rémunération incluant la simulation de la masse salariale, le budget d'augmentation et l'impact sur la paie.



LE TOP DU JOB

L'évolution du domaine est rapide, avec une dimension réglementaire croissante. Sa dualité le rend passionnant : du quantitatif (chiffres, data, enquêtes) et du qualitatif (conseils), des enjeux individuels et collectifs, la nécessaire créativité pour monter les *packages* et les communiquer, mais aussi la rigueur des chiffres.

La fonction est de plus en plus stratégique et politique : "*Nos prestations sont un enjeu de performance économique pour l'entreprise. Nous sommes au service de la performance de la banque et de celle des collaborateurs.*" - *Un expert rémunération globale C&B d'une banque.*

Dans un contexte de réduction des marges, piloter les coûts sociaux et leur évolution dans le temps donne une légitimité évidente à cette fonction, réduisant l'incertitude et offrant ainsi plus de visibilité aux dirigeants.

FORMATION & DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



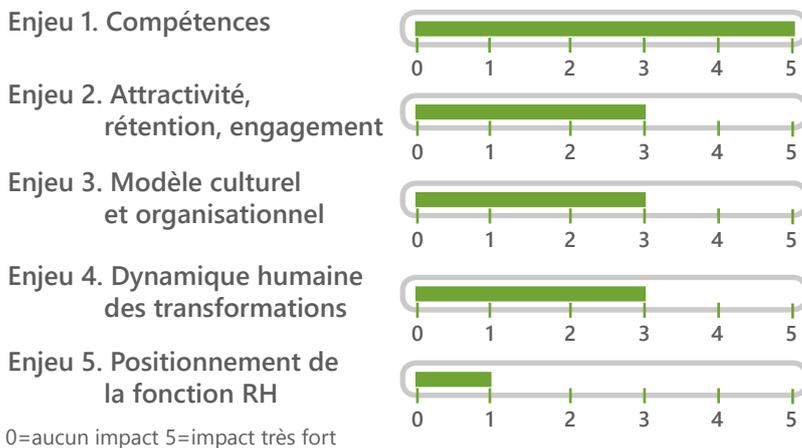
DÉFINITION

Le domaine " formation et développement des compétences " comprend l'ensemble des actions visant à identifier et caractériser les compétences à développer, puis à concevoir, déployer et mesurer l'impact des actions permettant de les développer.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable du développement RH
- o Responsable de la formation
- o Chargé de formation
- o Chargé de module de formation
- o Concepteur de formation
- o Formateur interne

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



Les métiers de la formation, et plus largement du développement des compétences, sont en première ligne pour aborder l'enjeu Compétences. Il s'agit également de traiter l'enjeu Modèle culturel et organisationnel au travers du développement des compétences comportementales requises par la banque demain comme l'adaptabilité, l'intelligence des situations, la prise d'initiative...

COMPÉTENCES CROISSANTES

Connaissance des activités opérationnelles et des situations de travail

Appréhension des compétences comportementales

Coopération

Logique compétences

Prospective RH

Capacités d'ingénierie pédagogique

Connaissance et veille sur les nouveaux outils



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Les effectifs dédiés à ce domaine doivent croître significativement ces prochaines années.



TRANSFORMATIONS À VENIR

Les transformations de ce domaine sont orientées vers un objectif simple : permettre à la banque de disposer des compétences dont elle a besoin pour faire face aux ruptures de son environnement. L'enjeu pourrait être que la Banque fasse de ses compétences son premier avantage concurrentiel. Pour y parvenir, les transformations suivantes sont impératives :

1

LA RÉORIENTATION DES PRIORITÉS

Les priorités formation doivent aller vers les domaines qui présenteront demain un caractère stratégique. Ceci, dans un contexte où le poids des formations obligatoires sur les thématiques réglementaires est important.

Un dirigeant RH :

" Le réglementaire est très structurant : il préempte entre 40 à 50% de nos budgets de formation. Le secteur bancaire est plus contraint en la matière que celui du nucléaire. D'où notre difficulté à nous positionner sur d'autres thématiques et avec des modalités d'apprentissage innovantes. "

6

LA LEARNING COMPANY

La Banque devra construire de nouvelles approches pour développer les compétences. Il s'agit principalement de faire du travail quotidien la principale modalité de développement des compétences. L'entreprise doit faire en sorte que la pratique du métier puisse être elle-même apprenante. La Formation En Situation de Travail (FEST, qui peut être considérée comme une application de la *learning company*) suppose que la Banque repense à la fois le développement des compétences au cœur des situations de travail qui doivent devenir apprenantes, l'organisation du travail pour qu'elle embarque cette possibilité au quotidien, le management pour qu'il soutienne ces nouveaux processus d'apprentissage de leurs collaborateurs.

2

LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DIGITALES

Ceci, notamment dans la banque de détail, où le sujet est décisif.

3

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Les *soft skills* devraient croître en importance du fait des nouveaux modèles relationnels déployés par les banques.

4

LE CO-DÉVELOPPEMENT

Pour soutenir ces nouvelles logiques d'apprentissage, il est nécessaire que les banques promeuvent et organisent les logiques de co-développement, afin d'alimenter une dynamique collective.

5

LES RÉSEAUX APPRENANTS

Il s'agit donc d'enrichir l'environnement organisationnel en offrant l'accès en temps réel aux informations nouvelles indispensables à l'activité. Des ressources d'apprentissage sont mises à disposition par l'entreprise, avec des contenus variés et facilement accessibles. Des réseaux apprenants sont mis en place, avec une vraie influence des communautés. Un accompagnement pédagogique personnalisé est proposé, prenant en compte les différences dans la capacité d'apprentissage.

7

LA RESPONSABILITÉ DU SALARIÉ

Il sera nécessaire, enfin, de positionner le collaborateur comme premier acteur de son développement en intégrant ses besoins.

Un responsable formation :
" Demain, nous serons beaucoup plus centrés sur les demandes des collaborateurs, avec une logique d'individualisation renforcée. " Ceci, à l'aide notamment du micro-learning et de l'adaptive learning.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Au regard de la transformation des enjeux opérationnels, le responsable du développement des compétences travaillera très étroitement avec les dirigeants opérationnels, porteurs de ces enjeux.
- 2 Les métiers du domaine renforceront leurs interactions avec les entités en charge du digital dans la banque, aussi bien en matière de digitalisation des métiers que du développement de nouvelles modalités pédagogiques.



ET SI

Et si... la formation en réalité virtuelle venait compléter les dispositifs de type FEST ?

Les progrès fulgurants en la matière au cours des dernières années permettent de mettre l'apprenant en situation, de lui apprendre par exemple comment réagir ou se comporter face à un client exigeant dans une agence.



LE TOP DU JOB

Les enjeux de montée en compétences sont centraux pour les banques. Les dispositifs et outils émergents promettent une révolution dans les approches. Sans doute ce domaine est-il celui où les pratiques se seront le plus transformées d'ici 2025.

COMMUNICATION RH & MARQUE EMPLOYEUR



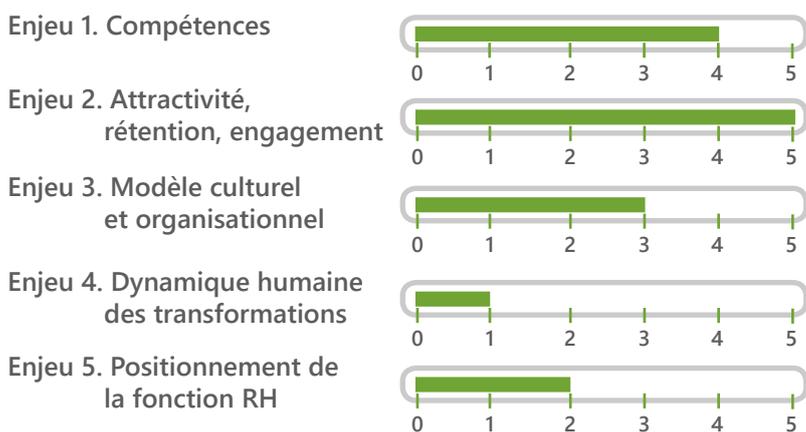
DÉFINITION

La communication RH et la marque employeur se centrent autour des actions de communication à destination des salariés de l'entreprise et des candidats potentiels. La marque employeur est constituée de deux dimensions, qui doivent être alignées et cohérentes : d'une part l'identité employeur telle que vécue en interne par les collaborateurs (ou " proposition de valeur collaborateurs "), d'autre part la communication employeur en direction des acteurs externes, et en premier lieu des candidats ciblés.

EMPLOIS-TYPES

- o Chargé de communication RH
- o Community manager RH
- o Chargé de marketing RH / Responsable Marque employeur
- o Media planner
- o Organisateur/Responsable évènementiel corporate
- o Graphiste/Infographiste
- o Concepteur/Rédacteur
- o Chef de projet communication RH

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

L'enjeu Compétences a une telle importance pour la Banque de demain qu'il doit être constitutif de l'identité employeur de chaque banque.

COMPÉTENCES CROISSANTES

Construction et pilotage des plans de communication interne, de marque employeur et de marketing RH

Capacité à accompagner les managers et les collaborateurs sur les enjeux de communication

Utilisation des outils de gestion et de publication de contenus

Communication sur les réseaux sociaux

Capacité à imaginer, designer et générer des contenus

Data Science

Achats média



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Ce domaine représente une part marginale des effectifs RH (autour de 1%). Cependant, après avoir connu une décroissance forte dans les années 2010, cette activité se renforce aujourd'hui.



TRANSFORMATIONS À VENIR

Trois évolutions d'importance sont à l'œuvre et appelées à se prolonger :

1

L'ATOMISATION DE LA COMMUNICATION EMPLOYEUR

Le domaine est impacté par une atomisation de la communication et une exigence de transparence. Le smartphone et l'émergence de nouveaux outils et médias

(réseaux sociaux) ont profondément transformé les modes de communication.

Désormais, chacun est en mesure de communiquer de façon autonome et l'interaction entre institutions et individus est continue. Ce phénomène a bousculé la communication institutionnelle, les messages doivent désormais faire écho à une réalité vécue plus qu'à une promesse " idéalisée " susceptible de générer de la déception. Aussi, communication RH et marque employeur doivent générer de l'envie tout en témoignant d'authenticité.

2

UN NOUVEAU RAPPORT DE FORCE

Une transformation culturelle inverse la hiérarchie entre les candidats potentiels et les banques. Quand hier les acteurs bancaires étaient en position d'offre, aujourd'hui ce sont les collaborateurs et candidats qui le sont, tout au moins pour les métiers qualifiés (sachant que les deux tiers des besoins actuels des banques sont pourvus par des collaborateurs fortement diplômés). Les collaborateurs ne s'inscrivent plus dans une logique de long terme au sein d'une seule entreprise. La Banque doit donc les " séduire " et leur proposer une expérience collaborateur dynamisante.

Un expert RH

" Les collaborateurs attendent de vivre une expérience startup tout en bénéficiant des avantages des grands groupes. La communication RH et la marque employeur doivent répondre à cette combinaison de besoins pour motiver et fidéliser. "

3

DES CONTENUS PERSONNALISÉS

Les transformations décrites ont conduit à une profusion de contenus. Les collaborateurs étant sollicités en permanence, leur capacité d'attention a diminué et l'indifférence est possible. Le défi pour les communicants RH consistera à produire des contenus singuliers – moins d'écrits, plus de supports dynamiques et de vidéos, moins de mails, plus de réseau social –, personnalisés et avec une forte réactivité. Il s'agira d'imaginer la communication à destination des différentes communautés qui constituent l'entreprise. Pour cela, la data-analyse, la capacité à produire des contenus ou à organiser des événements seront prépondérants.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

1 La marque employeur et la communication RH sont étroitement liées à la dimension recrutement. Leur coopération constitue un prérequis. La séparation avec le domaine du recrutement, qui peut exister dans certaines entités, ne doit pas induire une moindre transversalité.

2 De la qualité de l'interface avec les services informatiques dépendent la qualité et le profilage des contenus. La maîtrise de la contingence technique par les professionnels RH du domaine doit être renforcée.



ET SI

Et si... la communication RH ne produisait plus aucun contenu et ne se positionnait qu'en accompagnatrice des collaborateurs qui en seraient les créateurs, voire les principaux diffuseurs au travers de leurs propres réseaux professionnels ?



LE TOP DU JOB

Le domaine est en mutation constante, la communication RH s'étant totalement transformée en dix ans. Il est nécessaire d'y innover en permanence et de s'enrichir des pratiques externes à la Banque (*benchmark*).

TALENT MANAGEMENT, CARRIÈRE, PARCOURS



DÉFINITION

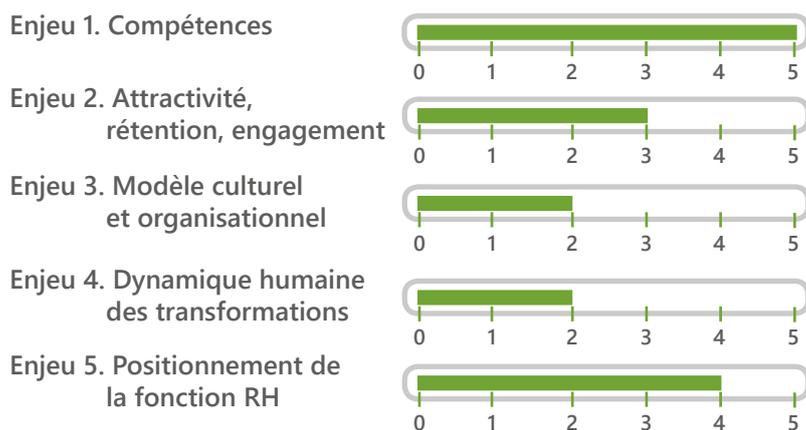
Le domaine " *Talent management*, carrières et parcours " renvoie à l'ensemble des politiques, processus, actions et outils relevant des parcours professionnels et carrières des collaborateurs et visant à :

- permettre à l'entreprise de disposer en interne des ressources correspondant à ses besoins qualitatifs à court, moyen et long termes. Il s'agit notamment de détecter, développer et fidéliser les talents.
- construire pour les collaborateurs l'évolution professionnelle correspondant à la fois à leurs attentes et à leur potentiel d'évolution.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable du *talent management*
- o Responsable du développement RH
- o Gestionnaire de parcours professionnel
- o Coach interne

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

Avant d'être un instrument de rétention et d'engagement, la gestion des carrières et des parcours doit servir l'enjeu Compétences de la banque.

L'accompagnement individuel découle des chantiers menés en amont par l'entreprise pour définir les métiers qu'elle cible (*design organisationnel*), les quantifier, puis redéployer si besoin une partie des effectifs (requalification et réorientation).

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Agilité dans la capacité à imaginer des solutions
- Accompagnement individualisé des parcours
- Coaching individuel et coaching d'équipe
- Capacité à engager
- Capacité de coopération avec les clients et partenaires RH



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les professionnels de ce domaine sont rattachés au développement RH et les dénombrer est complexe. Leur activité est souvent confondue avec celle des RRH. Les effectifs dédiés à ce domaine devraient croître sensiblement ces prochaines années.



TRANSFORMATIONS À VENIR

Il s'agit en premier lieu pour les banques de mieux gérer les parcours de l'ensemble de leurs collaborateurs, de manière à ce que le potentiel effectif de chacun puisse se déployer. Notons plus particulièrement les transformations suivantes :

1

LA RESPONSABILITÉ DES SALARIÉS

Dans des organisations qui se devront d'être de plus en plus agiles, les collaborateurs auront à devenir acteurs de leurs parcours professionnels. La responsabilité de la DRH consistera à les alimenter en informations sur le champ des possibles et à les accompagner individuellement.

2

LA PROSPECTIVE ORGANISATIONNELLE

Les revues de personnel (ou *people reviews*), qui existent dans toutes les banques, devront être complétées d'un travail de prospective organisationnelle. Il s'agit d'intégrer, au cœur de cet exercice, l'accélération de la transformation des métiers et des compétences, en intégrant les travaux de GPEC ou de *strategic workforce planning*.

3

LES EXPERTS AUSSI !

La gestion des parcours devra mieux intégrer les experts. Ces derniers sont souvent les " grands oubliés " du management des talents.

*Un responsable
Talent management :*

" Les expertises seront de plus en plus sources de différenciation entre une banque et ses concurrentes. Et nous sommes encore mal organisés pour développer les parcours d'experts, gérer leur rémunération et leur développement, y compris en assurant la capitalisation des savoirs. "

4

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les outils d'intelligence artificielle joueront un rôle croissant dans la gestion des parcours.

Ils permettront, d'ici quelques années, d'élargir le *sourcing* interne et de renforcer l'objectivation de l'évaluation des profils.

5

LES PARCOURS ATYPIQUES

Dans les prochaines années, certaines compétences comportementales (*soft skills*) seront autant de moyens de se démarquer pour les nouveaux talents. Les collaborateurs ayant eu des parcours atypiques témoignant d'une grande capacité d'adaptabilité et de remise en question seront plus valorisés par les banques.

Un dirigeant RH :

"Les processus de talent management restent très contrôlants, très descendants. Ils ne permettent pas de s'ouvrir à de nouveaux profils de collaborateurs, ceux dont nous aurons besoin demain."

6

LA CRÉATION D'OPPORTUNITÉS

Dans ce contexte, l'activité du talent manager est donc amenée à se transformer. Accompagné dans son rôle par l'intelligence artificielle, sa mission consistera à créer des opportunités pour que les collaborateurs se révèlent. Il aura un rôle clé dans l'accompagnement individuel.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les interactions entre ces métiers et les collaborateurs et managers sont amenées à se renforcer.
- 2 Les interfaces entre les gestionnaires de parcours et les équipes formation et développement RH vont croître, afin de permettre à chaque collaborateur de disposer d'un parcours de développement individualisé.
- 3 Dans un contexte de " guerre des talents ", les liens entre les équipes recrutement et les talents managers vont se densifier, particulièrement durant la phase d'intégration des nouveaux collaborateurs.



ET SI

Et si... les banques pratiquaient davantage la mobilité inter-entreprises ? Ces dispositifs, qui sont sécurisés pour les collaborateurs comme pour les entreprises, permettent de générer des expériences utiles pour les salariés des banques qui en bénéficient, notamment au sein d'autres secteurs d'activité également confrontés à l'impact du digital.



LE TOP DU JOB

La notion de parcours professionnel évolue et se complexifie, les profils à accompagner se renouvellent, les outils disponibles sont plus élaborés. Ce qui conduit à des métiers plus riches dans ce domaine.

RELATIONS SOCIALES & JURIDIQUE SOCIAL



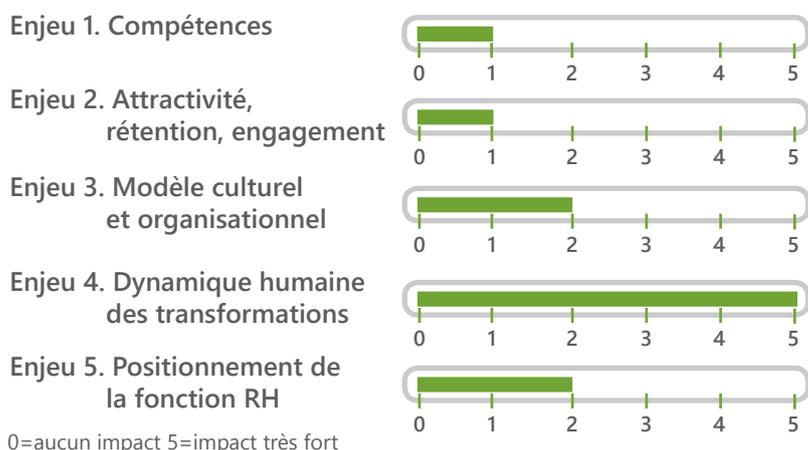
DÉFINITION

Le domaine des relations sociales regroupe l'ensemble des relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires sociaux. Il couvre les relations prescrites à travers les instances représentatives du personnel, ainsi que les négociations avec les représentants du personnel. Plus largement, il s'inscrit dans le dialogue social qui doit contribuer à un climat social harmonieux entre employeur et personnel.

EMPLOIS-TYPES

- o Juristes relations sociales/Juriste en droit social
- o Chargé/Responsable gestion social
- o Chargé d'affaires sociales
- o Chargé de relations sociales/Chargé de dialogue social
- o Directeur des relations sociales/Responsable du dialogue social

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

Les partenaires sociaux ont vocation à intervenir sur l'ensemble des grands enjeux humains qui impactent l'entreprise. L'enjeu Dynamique humaine des transformations impactera fortement le contenu et la nature des relations sociales dans les prochaines années. En effet, gérer les projets de transformation sur la base d'un engagement des collaborateurs dans leur mise en œuvre suppose un dialogue continu permettant de développer des relations de confiance.

COMPÉTENCES CROISSANTES

Conseil de la Direction générale sur les différents sujets et sur les stratégies de négociation

Qualités de communication et de coopération

Compréhension des enjeux *business*

Maîtrise du cadre rénové du dialogue social

Gestion de projet

Dimension RSE*



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Le domaine rassemble approximativement 3 à 4% des effectifs RH dans les banques. La tendance est au maintien de ce niveau.

L'émergence du CSE** n'aura a priori que peu d'effets sur les effectifs dédiés aux relations sociales.

*RSE : Responsabilité Sociale Entreprise

**CSE Comité Social Entreprise



TRANSFORMATIONS À VENIR

Quatre types de transformations sont attendues dans les prochaines années :

1

LE CADRE D'ACTION

De nouvelles évolutions du cadre législatif et réglementaire sont appelées à modifier les modalités des relations sociales. Le paysage du dialogue social est en pleine évolution. À court terme, l'évolution principale est la mise en place du CSE en 2020. C'est un changement auquel les banques sont préparées. La grande majorité a fait le choix de conserver une dynamique de " terrain " en maintenant des représentants de proximité. Une part importante de la qualité du dialogue social opérationnel se jouera dans les relations du responsable de proximité avec les partenaires sociaux.

2

DE NOUVELLES INTERACTIONS

Une transformation des modes d'interaction avec le corps social de l'entreprise peut également être anticipée. En effet, la concertation avec les partenaires sociaux demeure le cœur des relations sociales, même si le dialogue direct se développe avec les salariés de l'entreprise, par le biais des nouveaux canaux de communication et du fait d'une demande d'expression croissante.

3

UNE MESURE SIMPLIFIÉE DE LA QUALITÉ DU CLIMAT SOCIAL

Les modes de concertation traditionnels se conjuguent avec d'autres formes de consultation, permises par l'émergence d'outils digitaux simples (applications, *pulse survey* ...), intuitifs, maîtrisables par tous.

4

LA RSE

Les relations sociales vont s'inscrire dans l'exigence de responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu RH fondamental mais également d'un enjeu opérationnel concret pour les banques.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 La connexion entre les relations sociales et la communication interne est encore trop limitée et doit être renforcée.
- 2 Des interactions doivent être développées avec les directions opérationnelles : plus les sujets et enjeux stratégiques sont partagés, plus il est possible de déployer une approche claire et cohérente de négociation avec les partenaires sociaux. Les relations sociales se placent au cœur des sujets stratégiques, plus leur ancrage aux réalités de l'entreprise est fort, plus le dialogue social gagne en pertinence.



ET SI

Et si... l'enjeu du renforcement de la confiance avec les partenaires sociaux devenait pour chacune des parties un sujet central, sans attendre que l'autre agisse tel que l'on aimerait qu'il agisse ? Ce qui supposerait d'aller plus loin qu'aujourd'hui dans la prise en compte des logiques de ses interlocuteurs.



LE TOP DU JOB

Le métier conjugue des compétences très diverses et se place au cœur des enjeux de l'entreprise, avec dans l'idéal un " coup d'avance " sur les projets structurants, afin d'anticiper leurs impacts potentiels. Par ailleurs, le domaine est en mutation constante du fait des évolutions législatives et réglementaires, ce qui génère des contraintes mais aussi une réelle dynamique.

STRATÉGIE RH



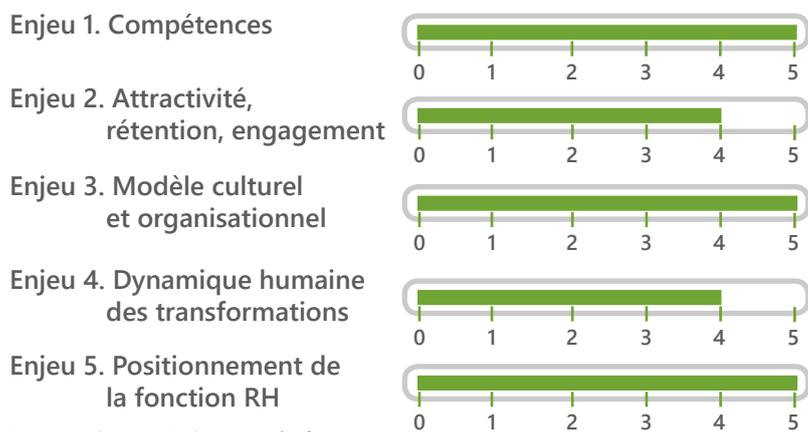
DÉFINITION

Le domaine " Stratégie RH " recouvre en premier lieu les orientations structurant les activités de la fonction sur plusieurs années (généralement de 3 à 5 ans). Il peut s'agir des contributions à apporter au projet stratégique de l'entreprise, à ses transformations majeures ou des réponses aux enjeux RH identifiés comme essentiels pour l'avenir de l'entreprise. Le domaine concerne par ailleurs l'animation et le suivi de la mise en œuvre effective de ces choix stratégiques.

EMPLOIS-TYPES

- o Directeur Général des Ressources Humaines
- o Directeur des Ressources Humaines
- o Chargé de mission auprès du DRH
- o Généraliste RH, RRH
- o Chef de projet RH

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

Ce domaine concentre par essence les réponses aux grands enjeux humains de la Banque.

Ceux qui sont en charge de la démarche d'élaboration, de partage et de déploiement de la stratégie RH doivent prendre en charge la spécificité des réponses apportées par leur entreprise à l'enjeu Compétences, pour garantir qu'il serve le modèle d'affaires choisi. Ils ont aussi à engager la mutation permettant d'aborder l'enjeu Modèle culturel et organisationnel.



COMPÉTENCES CROISSANTES

- Compréhension des enjeux *business* de la banque et du modèle d'affaires choisi par son entreprise
- Intégration des transformations à œuvre dans l'environnement du secteur
- Ouverture sur l'extérieur
- Focus sur le résultat

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Au sein de la fonction RH, les effectifs dédiés à la stratégie RH ne sont pas très nombreux. Par nature, ils n'ont pas vocation à se démultiplier. Une croissance devrait néanmoins être observée dans les prochaines années au regard de l'importance de cette dimension. De plus, certaines compétences relevant de la stratégie RH devront être diffusées largement au sein de la fonction RH.





TRANSFORMATIONS À VENIR

1

DES STRATÉGIES RH DIFFÉRENCIÉES

La stratégie RH devra être définie en premier lieu à partir de son articulation avec la stratégie *business*. Il ne peut désormais plus s'agir de définir une stratégie RH qui n'est qu'un des volets de la stratégie globale de l'entreprise, volet qui serait distinct, permettant de respecter un "affichage social". La démarche pour la banque doit au contraire consister à élaborer chacun de ses choix stratégiques en interaction avec la dimension humaine et en mettant en évidence la contribution qu'elle doit apporter. Cette démarche est rendue d'autant plus complexe que les modèles d'affaires sont totalement différenciés selon les activités de la banque. Ce qui renvoie à la nécessité non pas d'une stratégie RH unique, mais à celles de stratégies RH pour les différentes activités, cohérentes entre elles.

2

L'ANTICIPATION

L'élaboration d'une stratégie RH solide suppose de renforcer significativement l'anticipation des transformations à venir. Certes, l'incertitude économique se renforce, mais les tendances de fond quant aux transformations du secteur sont pour l'essentiel connues. La stratégie doit permettre de préparer la banque à les affronter, voire à capitaliser sur elles, plus que les traiter de manière réactive.

Un dirigeant RH :

"Cet exercice stratégique, c'est quelque chose de puissant mais de rare. Nous avons sans doute tendance à nous laisser régir par le cours des choses."

3

L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT

Cela suppose pour la fonction RH d'être beaucoup plus en veille sur l'environnement de la Banque, l'extérieur, le marché. Il s'agit d'une part d'identifier de façon plus précise l'avancée des transformations qui appellent des réponses RH de la Banque. Il s'agit d'autre part de capter les bonnes pratiques ou idées des autres acteurs du secteur ou d'acteurs RH d'autres secteurs en pointe.

4

UN DOMAINE PARTAGÉ

L'élaboration de la stratégie RH sera demain beaucoup plus partagée. Dans les mêmes logiques que celles développées dans cette étude sur l'accompagnement des transformations, la stratégie RH (tout comme les autres stratégies de la banque d'ailleurs) doit solliciter en son sein la population la plus large possible, avec un double objectif : enrichir le contenu de cette stratégie RH, traiter dès l'amont l'enjeu d'appropriation de son contenu de manière à faciliter son déploiement.

5

UN PILOTAGE PRÉCIS

La mise en œuvre de la stratégie sera demain plus rigoureuse et basée sur un suivi plus structuré qu'il ne peut l'être aujourd'hui. Dans un secteur soumis à des contraintes économiques fortes, le principe de la mesure, dans une logique de retour sur investissement, se doit d'être généralisé à tous les domaines.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Pour développer la contribution stratégique de la fonction RH, la première interaction à renforcer est celle avec les dirigeants de la banque. Non seulement sur les sujets strictement RH, mais plus largement aussi sur les enjeux *business*.
- 2 Les interactions avec l'environnement extérieur permettront à la DRH d'être en veille sur l'environnement de la banque : acteurs RH du secteur et d'autres secteurs, experts du secteur bancaire, acteurs du conseil et enseignants-chercheurs en RH.



ET SI

Et si... les banques pratiquaient toutes un exercice de " *business plan RH* ", où chaque DRH ou RRH formulerait avec les dirigeants opérationnels de son entité un plan d'actions identifiant les priorités *business* principales, proposant pour chacune un ou deux leviers RH pour y répondre et un indicateur de performance ?



LE TOP DU JOB

La stratégie est par définition le domaine " noble " de chaque fonction. De plus, les inflexions à apporter dans la stratégie RH des banques dans les prochaines années vont encore renforcer l'intérêt de ce domaine.

GESTION RH DES DIRIGEANTS



DÉFINITION

La gestion RH des dirigeants est une activité particulière au sein de la fonction RH bancaire. Selon les tailles des banques, le périmètre géré ne comprend pas plus de quelques centaines de dirigeants et de quelques mandataires sociaux.

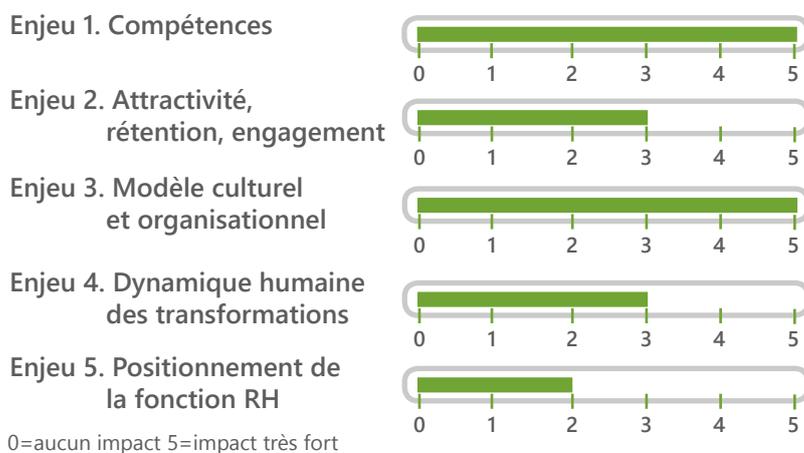
La gestion des dirigeants couvre leur recrutement, leur intégration, le développement de leurs compétences et leur rémunération globale.

Cependant, la plupart des banques ne disposent pas de l'ensemble de ces activités propres aux dirigeants dans une entité dédiée à cette population. La plupart intègrent une ou plusieurs de ces dimensions " dirigeants " dans leurs activités communes à l'ensemble des collaborateurs.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable de la gestion RH des dirigeants
- o Gestionnaire spécialisé
- o Spécialiste rémunération des dirigeants
- o Secrétaire des comités de rémunération
- o Responsable des modules de développement des compétences dédiés aux dirigeants

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



Par définition, si la gestion RH des dirigeants est complète, elle permet de répondre à l'ensemble des enjeux humains de la Banque. Elle œuvre naturellement pour développer les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, dans une logique très individualisée (coaching notamment), et elle permet de répondre aux enjeux posés par les évolutions du modèle culturel et organisationnel.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Empathie, écoute, logique de service
- Rémunération des dirigeants (bonus, variable, ILT*, *benefits*, stocks, ...)
- Juridique : droit européen, droit des sociétés, droit du travail

*Incentive long terme

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

La gestion RH des dirigeants est une activité très minoritaire dans les entreprises. Elle concerne moins d'une trentaine de collaborateurs dans les banques en France. Il n'y a pas à attendre de progression des effectifs de ce domaine.



TRANSFORMATIONS À VENIR

1

UN ENJEU CROISSANT

La présence de dirigeants réunissant les compétences requises constitue un facteur de réussite pour les banques. Attirer, engager et motiver les dirigeants, ou cadres supérieurs de talent qui s'imposent au niveau national voire international constituera un enjeu croissant pour les acteurs bancaires afin de garantir leur excellence à long terme.

2

UN MIX DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

Une dimension importante résidera dans la détermination du système de rémunération adapté en fonction des besoins de l'entreprise et en accord avec les pratiques de marché. En la matière, beaucoup d'options sont disponibles et le bon " mix " est l'affaire de spécialistes (rémunération en espèces et en titres, fixe et variable, avantages sociaux...), prenant en compte les intérêts des dirigeants, des actionnaires et de l'organisation.

3

UNE COMPLIANCE CROISSANTE

Les rémunérations des dirigeants seront, tout autant qu'aujourd'hui, soumises à la complexité croissante des réglementations et des législations ainsi que les exigences des actionnaires. La conformité en la matière est un enjeu clé, particulièrement dans le domaine bancaire soumis à de nombreuses obligations (CRD 4* notamment). Les dispositifs de variable sont ainsi largement encadrés.

4

PLUS D'INDIVIDUALISATION ENCORE

Les dispositifs de développement des dirigeants sont plutôt de nature individuelle, dans une logique sur mesure, à l'exception de programmes de développement communs permettant de souder la communauté dirigeante autour du projet stratégique de l'entreprise. Organisés le plus souvent par les Universités internes des banques en lien avec des prestataires externes ou des Grandes Écoles, ces dispositifs utiliseront plus souvent des *assessments* et leur *débriefing*, des programmes personnalisés de formation, du coaching individuel.

5

DES RÉFÉRENTIELS STRATÉGIQUES

Le principal enjeu ne résidera plus vraiment dans les solutions de développement elles-mêmes, mais dans les référentiels utilisés pour recruter, identifier et développer les compétences des dirigeants (*leadership*, *management stratégique*...). En effet, ces référentiels devront être plus encore alignés sur la stratégie de la banque et porter ses ambitions, ses choix d'évolution managériale et culturelle également.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les interfaces principales du domaine de la gestion RH des dirigeants résident dans ses liens avec le " développement RH ", pour ce qui concerne les programmes de développement et, dans la nécessaire coordination avec le domaine de la " rémunération globale ".



ET SI

Et si...toutes les banques mettaient en place une mesure de la performance managériale de leurs dirigeants (via des enquêtes d'opinion salariés, des évaluations à 180 ou 360 degrés) qui entrerait, pour une part significative, dans le calcul de leur bonus ?



LE TOP DU JOB

La gestion RH des dirigeants est une activité qui permet d'aborder les enjeux stratégiques de la banque et leur déclinaison sur les politiques de gestion des dirigeants. Elle revêt un caractère technique, en particulier en matière de rémunération, mais aussi relationnel.

EXPÉRIENCE COLLABORATEUR



DÉFINITION

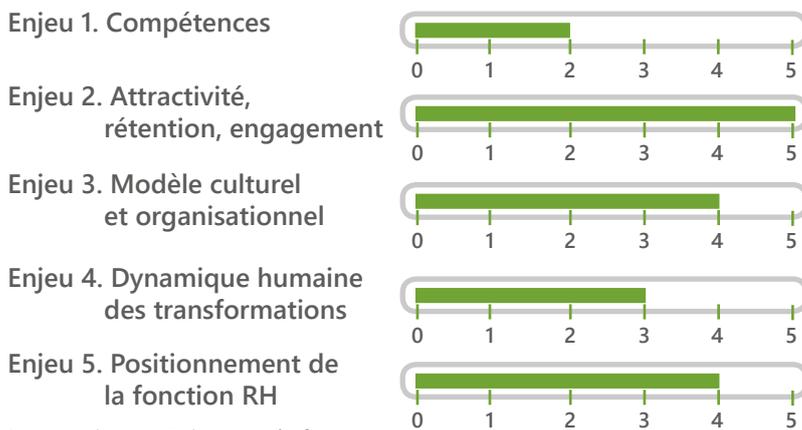
L'expérience collaborateur est l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours et son quotidien professionnels, de son recrutement jusqu'à son départ.

Le domaine " expérience collaborateur " recouvre à la fois l'analyse de cette expérience collaborateur, mais aussi l'animation de l'approche visant à ce que les pratiques RH soient centrées sur cette expérience.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable expérience collaborateur
- o Responsable Ressources Humaines

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

C'est en se focalisant sur ce que vivent au quotidien les collaborateurs, ce qu'ils ressentent, et non ce que l'entreprise croit mettre en œuvre, que la fonction RH obtiendra des résultats sur l'enjeu Attractivité-rétention-engagement.

Ce qui suppose qu'elle travaille l'enjeu Positionnement de la fonction RH notamment en renforçant son ancrage terrain pour appréhender au plus près les perceptions des collaborateurs.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Qualités d'observation, d'écoute et d'empathie
- Techniques d'animation
- Maîtrise d'outils de mesure des perceptions
- Capacité d'analyse des perceptions mesurées



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'approche " expérience collaborateur " n'a pas vocation à être incarnée durablement par des professionnels RH en nombre significatif. Elle est actuellement dans une phase émergente.

L'enjeu est sa diffusion progressive pour transformer les pratiques de la fonction RH.





TRANSFORMATIONS À VENIR

L'approche par l'expérience collaborateur en est à ses prémices. Elle va connaître quatre évolutions :

1

UN CHANGEMENT DE LOGIQUE

La transformation majeure sera constituée par la prise en compte de ce que ressentent les collaborateurs eux-mêmes, en lieu et place de ce que les décideurs pensent que les salariés ressentent concernant les politiques, processus et dispositifs RH ainsi que des modes de management. Cela conduit à un vrai " changement de pied " de la fonction RH.

Un dirigeant RH :
" Nous devons sortir du millefeuille des outils et des techniques, pour organiser les RH en fonction des moments de vie. Il s'agit de mettre les outils au service des usages, ce qui n'est pas le cas."

2

L'EXPÉRIENCE CLIENT COMME BOUSSOLE

Cette approche pourra bénéficier des réalisations du secteur en matière d'expérience client : certaines démarches, certains outils peuvent être transposés, tout en veillant néanmoins à ne pas déshumaniser la relation.

Un expert RH :
" Avec la digitalisation et les changements de comportements, nous développons de nouvelles solutions pour le client. Il y a des similitudes avec ce que nous pourrions développer pour le collaborateur. Un exemple : l'utilisation du smartphone. Cela change les interactions avec le collaborateur. Mais comme avec le client, nous ne devons pas perdre la dimension humaine."

3

UNE CONCEPTION DIFFÉRENTE DES PROJETS RH

L'expérience collaborateur sera prise en compte dès l'amont en mettant en place des " groupes miroir " constitués de collaborateurs décrivant leur expérience sur la thématique couverte par le projet et réagissant aux évolutions envisagées.

4

UN ÉLÉMENT DE DIFFÉRENCIATION

Enfin, l'expérience collaborateur deviendra un argument vis-à-vis de l'extérieur. S'adresser aux candidats ciblés par l'intermédiaire des collaborateurs est efficace. Plus largement, c'est l'image globale de la Banque qui peut être améliorée à travers le partage de l'expérience collaborateur.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 La première interaction à structurer est celle avec les collaborateurs. Elle constitue le cœur même du domaine.
- 2 La relation doit être étroite avec les généralistes RH, en contact quotidien avec les collaborateurs, ainsi qu'avec la communauté managériale.
- 3 Les métiers intervenant sur l'expérience collaborateur sont par ailleurs en interaction directe avec tous ceux qui conçoivent des politiques, processus, outils et projets RH. Ceci de manière à garantir que l'approche mise en œuvre est centrée sur l'expérience collaborateur actuelle et sur celle qui est ciblée.



ET SI

Et si... toutes les politiques RH et tous les nouveaux processus RH construits dorénavant mobilisaient une approche " expérience collaborateur " ?



LE TOP DU JOB

Travailler dans le domaine de l'expérience collaborateur permet pleinement d'intégrer les postures nécessaires aujourd'hui à l'ensemble de la fonction RH. C'est une activité transversale permettant d'être au cœur de la conception des nouveaux dispositifs humains dans la Banque.

GESTION ANTICIPÉE DES EFFECTIFS & DES COMPÉTENCES



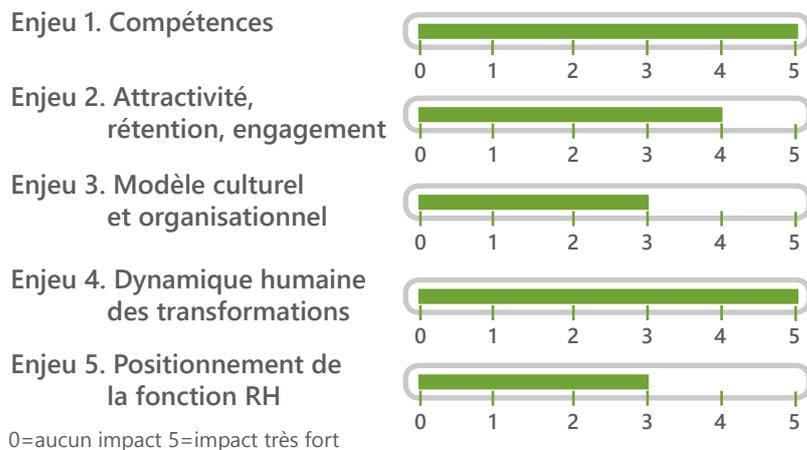
DÉFINITION

Le domaine de la "gestion anticipée des effectifs et compétences" correspond à l'ensemble des activités permettant de projeter l'offre et la demande d'effectifs et de compétences de la banque à un horizon de court et moyen terme et de proposer des moyens de combler les éventuels écarts (recrutement, formation, externalisation, redéploiement). Ce domaine comprend des activités d'analyse et de recommandations qualitatives et quantitatives. Elle est le plus souvent dénommée "gestion prévisionnelle des emplois et compétences" (GPEC). Cette activité suppose de prendre en compte le plan stratégique de la banque et implique le salarié dans le cadre de son projet d'évolution professionnelle.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable GPEC
- o Responsable emploi
- o Responsable prospective emploi et compétences
- o Chargé d'étude GPEC
- o Chef de projet *strategic workforce planning*

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



La "gestion anticipée des effectifs et compétences" a pour objectif de répondre à une grande partie des enjeux humains de la banque, particulièrement à l'enjeu Compétences, en ciblant les enjeux véritables, qualitatifs et quantitatifs, et proposant des moyens d'y répondre.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Méthode de *strategic workforce planning* / "GPEC réinventée"
- Maîtrise des outils de simulations quantitatives
- Connaissance des activités et métiers de la banque
- Accompagnement des dirigeants dans les plans d'action

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les effectifs dédiés à ce domaine dans le secteur bancaire en France sont très faibles.

Ils devraient s'accroître dans les prochaines années, en intégrant des cellules dédiées.

TRANSFORMATIONS À VENIR

Le domaine " gestion anticipée des effectifs et compétences " est en pleine évolution.

Le scepticisme prévalait il y a 5 ans encore lorsque qu'était abordée avec des praticiens RH la thématique de la GPEC.

Trois facteurs ont décrédibilisé la GPEC :

- Certaines démarches étaient très associées à des logiques venant ralentir l'incendie des plans sociaux.
- D'autres ont débouché sur des référentiels inutilisables.
- Enfin, le législateur français a contraint l'exercice de GPEC, ce qui a conduit de nombreuses entreprises à considérer le thème comme un point de passage obligé.

Elle est progressivement devenue davantage un enjeu de relations sociales plus que de stratégie d'entreprise.

1

UNE DÉMARCHÉ RÉINVENTÉE

Conduire demain une démarche de GPEC " réinventée " (ou *strategic workforce planning*) suppose de prendre en compte trois principes :

- o Partir des orientations stratégiques de l'entreprise, formulées en scénarios ;
- o Aborder successivement, et dans cet ordre, les métiers, les postes et les emplois, les localisations et les parcours professionnels ;
- o Considérer qu'il n'y a que trois options possibles pour agir concrètement : former les collaborateurs, recruter, jouer sur les mobilités.

2

DE NOUVEAUX MOYENS POUR RÉUSSIR LA DÉMARCHÉ

Cette approche est facilitée par trois éléments :

- o L'existence d'un outillage prédictif permettant de faire glisser les pyramides des âges en y intégrant les différentes variables (mobilités, promotions, *turnover*, ...)
- o La valorisation monétaire de toutes les composantes (évolution de la masse salariale, actions de formation, recrutements, ...)
- o La formulation de scénarios différenciés permettant l'arbitrage entre les différentes options.

RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 L'interface la plus importante du domaine est construite avec les dirigeants et managers. Il s'agit de partir des objectifs stratégiques et opérationnels et de les traduire en scénarios d'évolution en termes d'effectifs et de compétences. La qualité des relations avec ces acteurs est déterminante pour la pertinence des solutions proposées au final.
- 2 Le domaine a également des interactions avec les relations sociales (obligations légales en matière de dialogue social, impacts sur l'emploi), la gestion des carrières et le développement des talents (parcours de carrières et mobilités, *people review*, organigrammes de remplacement et plans de succession).



ET SI

Et si... les DRH utilisaient le plan d'actions issu des démarches de " GPEC réinventée " (*strategic workforce planning*) comme le volet humain du plan stratégique de l'entreprise ?



LE TOP DU JOB

Ce domaine présente une grande richesse d'activités. Il articule des sujets " macro " et " micro ", qualitatifs et quantitatifs, il permet d'être en interface avec les dirigeants et managers, dans une logique d'apporteur de solutions tangibles.

BIEN ÊTRE AU TRAVAIL & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



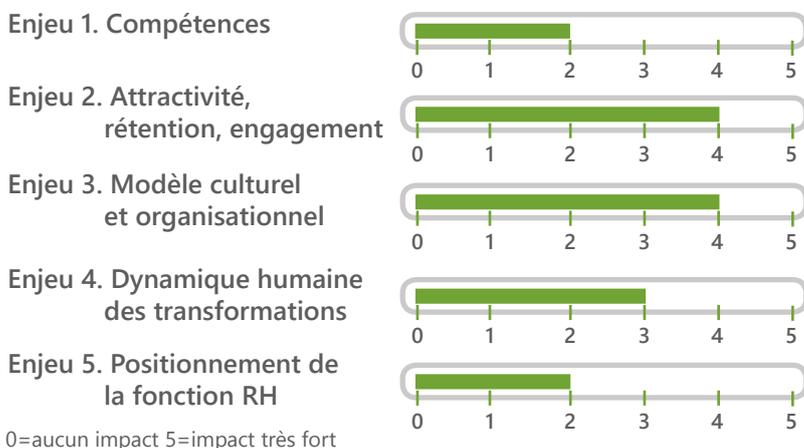
DÉFINITION

Le domaine "bien-être au travail et qualité de vie au travail - QVT " renvoie aux démarches d'audit et de diagnostic du niveau de bien-être des collaborateurs, ainsi qu'aux actions mises en place.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable de la qualité de vie au travail
- o Responsable des relations sociales
- o Chef de projet QVT
- o Auditeur interne QVT

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



La corrélation entre bien-être au travail et engagement a été démontrée par de multiples travaux de recherche. De même que celle entre engagement et performance, qui augmente avec le niveau de compétence.

Le domaine " bien-être au travail et QVT " doit être investi par les banques non seulement parce qu'il répond à l'enjeu Attractivité-rétention-engagement, mais aussi parce qu'il a un impact sur leur performance économique.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Écoute et observation du terrain
- Animation de projets participatifs
- Utilisation des nouveaux outils technologiques d'évaluation du bien-être
- Maîtrise et exploitation des Data
- Compréhension des Métiers



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Les effectifs dédiés à ce domaine, inférieur à 1% aujourd'hui, ne devraient pas évoluer significativement ces prochaines années.



BIEN ÊTRE AU TRAVAIL & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



TRANSFORMATIONS À VENIR

De très nombreuses actions ont été mises en place dans les banques depuis plus de dix ans en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail. Pourtant, la situation en termes de résultats obtenus reste mitigée.

Comment les sujets du bien-être et de la QVT seront-ils traités par la Banque ces prochaines années ?

1

UNE APPROCHE PLUS GLOBALE

Ils devront tout d'abord être abordés de façon globale et systémique en repensant l'ensemble des paramètres organisationnels : l'organisation du travail, les pratiques de management et le modèle d'autorité associé, le degré d'autonomie, la communication, l'environnement de travail, la culture de la reconnaissance et du *feedback*, les perspectives d'évolution, le sens et les valeurs de l'organisation, le droit à l'erreur...

2

DU SYMPTÔME AUX CAUSES

Les responsables de la QVT devront mettre en place des dispositifs qui se focalisent sur les causes profondes des enjeux à traiter, à l'opposé des approches dans lesquelles la satisfaction des salariés relève d'actions portant sur ce qui est périphérique au travail (la convivialité organisée, le babyfoot, le panier de fruits bio, ...). Il s'agira de construire des solutions aux enjeux de la charge de travail, du manque de sens, de l'évolution accélérée des métiers...

3

UNE ANALYSE COMPLÈTE DU TRAVAIL

Demain, les actions en faveur du bien-être et de la QVT devront être centrées sur le travail lui-même.
Exemples : une optimisation de l'utilisation des mails ou des réunions pour réduire le phénomène de surcharge mentale et favoriser le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée malgré le contexte d'hyper connexion, l'installation de nouveaux espaces de travail, notamment dans les agences bancaires, pensant conjointement l'expérience client et l'expérience collaborateur, le développement du télétravail et du management à distance afin de développer l'autonomie, la transformation des pratiques de management vers des modes de fonctionnement favorisant la confiance et la responsabilité...

4

UNE DÉCENTRALISATION PLUS FORTE

Les dispositifs en faveur de la QVT seront de plus en plus décentralisés, nécessitant une compréhension approfondie du terrain.

5

UN MEILLEUR USAGE DES BAROMÈTRES

Des baromètres sociaux ont été mis en place par de nombreuses banques. Ils débouchent sur des plans d'actions. Ils placent parfois les managers en posture défensive. Les banques mettront en place des baromètres proposant des résultats immédiats et en continu. Ils répondront au rythme des transformations ainsi qu'aux besoins des managers, qui pourront ainsi mieux piloter le bien-être de leurs équipes.

6

LA DATA RH EN APPUI

Les actions en faveur du bien-être et la QVT vont devenir plus ciblées grâce à la data RH. Elles toucheront plus efficacement les différents publics, dans un souci de retour sur investissement. Les impacts de la QVT au travail pourront être davantage quantifiés.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les démarches QVT doivent être articulées aux projets de transformation et d'amélioration de la performance. Elles mobilisent, au-delà des RH, tous les services de l'entreprise (achats, finances, SI, production, etc.) dont les décisions ont un impact sur le fonctionnement quotidien et les conditions de travail des collaborateurs.



ET SI

Et si... les managers construisaient avec leurs équipes les indicateurs de performance à suivre en matière de bien-être au travail et de QVT ?



LE TOP DU JOB

Ce domaine est au cœur des transformations du travail : travail à distance, transformation des espaces de travail et du management. Il requiert un travail approfondi d'accompagnement des équipes et des collaborateurs.

CONTRÔLE DE GESTION SOCIAL & PILOTAGE RH



DÉFINITION

Le domaine contrôle de gestion social et pilotage RH comprend les activités de pilotage, de suivi des effectifs et de la masse salariale, les projections quantitatives et qualitatives des besoins en termes de ressources.

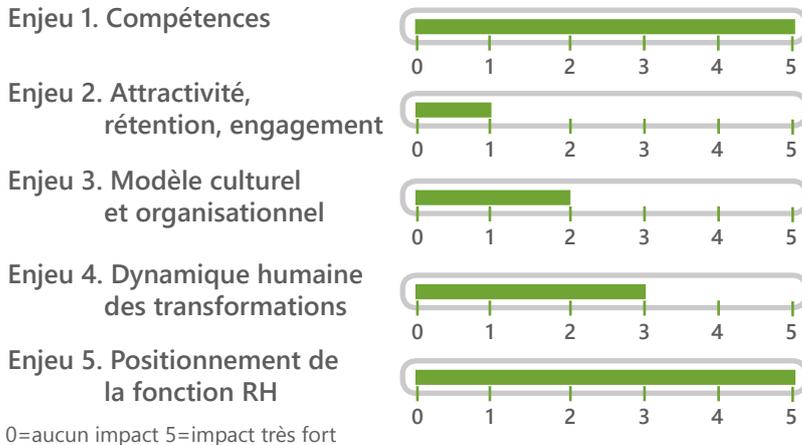
Sa raison d'être est de mesurer la performance des ressources humaines de l'entreprise et de rechercher un équilibre satisfaisant entre les coûts de personnel, leur efficacité et le maintien de l'engagement des collaborateurs.

Ses activités sont le plus souvent organisées autour de six sous-domaines : le contrôle de la masse salariale, aussi bien en termes d'effectif que de coût, l'analyse des raisons de l'évolution de la masse salariale (effectif, ancienneté,...), l'aide à la définition d'une politique d'augmentation salariale cohérente ; la réalisation de prévisions de masse salariale à travers un budget de fonctionnement des ressources humaines, la mise en place et le suivi d'outil permettant de juger de l'efficacité de la masse salariale, l'analyse et la recherche de solutions sur les dysfonctionnements possibles (*turn-over*, absentéisme important, ...).

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable du contrôle de gestion social
- o Responsable du pilotage RH
- o Chargé du pilotage des effectifs et de la masse salariale
- o Assistant contrôle de gestion social
- o Actuaire
- o *Data scientists*

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



Les impacts sur le domaine sont principalement liés à l'enjeu Compétences, dont le contrôle de gestion social doit quantifier les évolutions et le coût. Le domaine est également très dépendant du positionnement de la fonction RH, y compris dans ses relations avec la direction des finances et le contrôle de gestion de l'entreprise.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Dialogue équilibré avec les interlocuteurs Finances
- Outils de *business intelligence*
- Capacité d'analyse des Data
- Capacité de présentation synthétique des reportings RH



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



La plupart des collaborateurs du domaine dans les banques sont aujourd'hui issus du contrôle de gestion classique. L'évolution de leur nombre dépendra en premier lieu de la capacité des banques à capitaliser sur les data.



TRANSFORMATIONS À VENIR

1

VERS UN VÉRITABLE PILOTAGE

Le contrôle de gestion social sera progressivement positionné comme un véritable niveau de pilotage dans les banques, et pas seulement comme une instance de consolidation. Il est encore trop souvent une extension de la direction des finances au sein de la DRH, avec un pilotage relativement faible par le Directeur des Ressources Humaines.

4

L'IMPACT ÉVIDENT DES DATA RH

C'est ainsi que l'utilisation des data pourrait révolutionner ce domaine, sous réserve que le recueil d'informations en amont soit qualitatif et que les utilisateurs soient formés à leur exploitation.

2

DES COMPLÉMENTARITÉS À CONSTRUIRE

Son champ de compétences pourrait être rapproché et complémentaire du domaine " gestion anticipée des effectifs et des compétences ". Dans certains cas, les activités de *strategic workforce planning* peuvent être rattachées au contrôle de gestion social qui dispose de la plupart des données et outils pour y procéder.

5

UN LEVIER POUR LA PERFORMANCE RH

Enfin, le contrôle de gestion social devrait demain être mieux utilisé par les banques pour leur propre mesure de performance RH : effectifs, coûts globaux et salariaux de la fonction, optimisations possibles, analyses comparées avec d'autres entreprises.

3

UNE DÉCENTRALISATION NÉCESSAIRE

Son positionnement vis-à-vis de la ligne managériale et des DRH de proximité est susceptible d'évoluer fortement. Jusqu'ici le domaine du contrôle de gestion social est centralisé, positionné exclusivement à la DRH de niveau central. Or, managers et RRH sont de plus demandeurs de données pour améliorer leur gestion RH et leur performance globale. Les outils de *business intelligence* permettent de décentraliser l'information et de ne plus aborder les entités locales comme des fournisseurs de reporting sans qu'elles ne disposent en retour d'éléments d'aide à la décision sur leur périmètre.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 La bonne coopération avec la Direction des Finances et le Contrôle de Gestion global de l'entreprise est décisive.
- 2 Le contrôle de gestion social fournit des informations cruciales pour l'élaboration de la politique salariale par les acteurs du domaine " rémunération globale " (effet niveau, masse, report) et leur collaboration est essentielle lors de la phase du budget des augmentations individuelles et collectives.



ET SI

Et si... le contrôle de gestion sociale se faisait moins discret ? Il le ferait en apportant non seulement un conseil aux dirigeants RH de niveau corporate mais aussi en se rapprochant davantage des *business units*.



LE TOP DU JOB

Ce sont le maniement et l'interprétation des données qui rendent ce domaine attrayant. Il rassemble des professionnels qui apprécient de travailler sur des données chiffrées et qui entendent mesurer ce qu'est la contribution RH à la performance globale de la banque.

SYSTÈMES D'INFORMATION RH



DÉFINITION

Le domaine des systèmes d'information RH (SIRH) rassemble les activités liées à la définition, à la gestion et au déploiement opérationnel des différents outils informatiques et applicatifs RH nécessaires à l'entreprise. Il peut regrouper de multiples types d'outils, issus de prestataires variés, sur la quasi-totalité des processus RH de l'entreprise. Ce domaine est donc transversal et participe à l'optimisation des différents domaines RH en termes de coûts, de fiabilité et, en premier lieu, de digitalisation.

EMPLOIS-TYPES

- o Directeur ou Responsable SIRH
- o Chef de projet SIRH
- o Responsable d'un module ou d'un applicatif particulier
- o Chargé d'étude SIRH
- o Consultant interne SIRH
- o Expert fonctionnel

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE

Enjeu 1. Compétences



Enjeu 2. Attractivités, rétention, engagement



Enjeu 3. Modèle culturel et organisationnel



Enjeu 4. Dynamique humaine des transformations



Enjeu 5. Positionnement de la fonction RH



0=aucun impact 5=impact très fort

Le SIRH est directement impacté par l'enjeu Positionnement de la fonction RH dans la banque. Créateur de solutions pour les domaines fonctionnels de la DRH, il s'ajuste au niveau d'ambition qu'a la fonction RH pour accompagner la transformation de l'entreprise. Il est concerné par les autres enjeux, du fait de sa nature transversale.

COMPÉTENCES CROISSANTES

Architecture globale SIRH

Écoute clients

Management data lake

Intelligence artificielle

Blockchain



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Les professionnels SIRH dans les banques représentent environ 1 ou 2% des effectifs RH totaux.

Ces métiers très qualifiés supposent une formation continue forte sur les aspects techniques. La croissance de ce domaine est évidente au regard des attentes des " clients internes " et des candidats.





TRANSFORMATIONS À VENIR

1

PLUS D'IMPLICATION SUR LES PROCESSUS "COEUR" DE LA RH

Après avoir conduit ces dernières années de nombreux projets de nature obligatoire (la réglementation générale de protection des données - RGPD), les bulletins clarifiés, la Déclaration sociale nominative (DSN), le prélèvement à la source, les équipes SIRH des banques seront désormais de plus en plus centrées sur le développement de nouvelles solutions de digitalisation des processus RH, particulièrement en matière de recrutement, de formation, de management des talents et de management de la performance.

4

L'INTERNALISATION DES RESSOURCES AU SEIN DES ACTIVITÉS RH

Il n'y a pas d'activité plus externalisée en ressources humaines que celle du SIRH. Il y a là de fortes similitudes avec les enjeux des directions des systèmes d'information (DSI) : faut-il acheter des prestations externes ou assurer en interne le maintien des compétences ? Les banques semblent être les acteurs qui, pour des raisons de maîtrise des risques et de sensibilité de leur activité de financement, devraient arbitrer en faveur des solutions internes. Ceci suppose de faire significativement croître leur dispositif de développement des compétences de leurs professionnels SIRH et de mieux s'aligner en matière de rémunération globale sur un marché très tendu.

2

LA SIMPLIFICATION DES ARCHITECTURES SIRH

Les dispositifs mis en place depuis 20 ans dans les banques se sont souvent ajoutés les uns aux autres. Ils font appel à des données similaires et sont connectés au module de gestion administrative et de paie pour disposer des données de base et proposer des solutions diverses. Il s'agit de mettre en place un *data lake* (littéralement lac de données) facilitant la fiabilité et la sécurisation de l'ensemble de l'architecture SIRH. Dès lors, la création de rapports, la visualisation, l'analyse, l'apprentissage automatique, l'exploitation par l'intelligence artificielle et l'usage du big data seront plus fluides.

Un expert RH :

" Cette simplification est nécessaire pour placer la donnée au coeur de l'entreprise et de ses dispositifs RH "

3

LA POURSUITE DE LA DIGITALISATION

L'informatisation des processus RH ne cesse de s'élargir à de nouvelles fonctionnalités et l'intelligence artificielle est embarquée dans la plupart des solutions développées par les éditeurs, particulièrement en matière de recrutement et de management de la performance. Cette tendance se poursuivra dans les prochaines années mais suppose de répondre à l'enjeu précédent : disposer d'une gouvernance de la donnée. Il est impératif que la donnée RH soit de qualité. Pour optimiser les processus RH, une étude de Markess (2018) met en avant le fait que 62% des décideurs RH perçoivent les *bots* comme utiles ou incontournables. Pour le moment, les *chats* apparaissent comme un outil de promotion et de marketing RH plus que comme un outil à valeur ajoutée au sein des banques.

*La responsable de l'étude Markess :
" Les initiatives dans ce domaine ont surtout concerné le prélèvement à la source. Pour ne pas être sur-sollicités, les services de paie se sont équipés de bots capables de répondre aux questions les plus fréquentes des salariés sur la collecte des impôts "*



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les entités en charge des SIRH doivent souvent améliorer leurs interfaces avec les autres services RH. Créé au sein de la DRH, le SIRH doit faire prévaloir une logique fonctionnelle et non technique, en étant à la fois à la disposition des services RH utilisateurs et en capacité de leur proposer des nouvelles solutions.
- 2 Parfois en compétition avec la DSI sur les budgets, les entités en charge du SIRH s'appuient sur les services informatiques de la banque.



ET SI

Et si... les professionnels SIRH étaient davantage au cœur de la gouvernance des directions ressources humaines des banques qu'aujourd'hui ?



LE TOP DU JOB

Il s'agit d'un domaine qui associe la technologie et l'humain. Il est au cœur des enjeux de transformation et de digitalisation de la banque. " La condition pour bien exercer ce métier, c'est de ne penser qu'à l'utilisateur final et à son expérience et de ne pas acheter de module prêt à penser ! Notre valeur ajoutée est de partir du besoin pas de l'outil. ", précise le responsable SIRH d'une banque.

GESTION DE PROJET RH



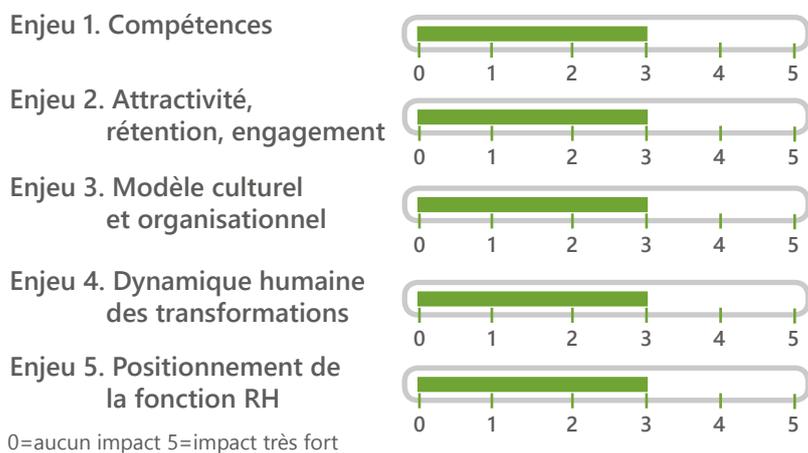
DÉFINITION

La gestion de projet RH, tout comme la gestion de projets au sens large, couvre l'ensemble des dimensions du projet : formalisation des objectifs et des résultats à atteindre, structuration du projet, définition et validation des moyens à mobiliser et du calendrier, lancement, mobilisation des acteurs, suivi des avancées, mesure des impacts.

EMPLOIS-TYPES

- o Gestionnaire de projet RH dédié à un projet
- o Gestionnaire de projets RH affecté à plusieurs projets
- o Gestionnaire de projet RH assurant cette activité en addition d'un autre métier RH

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



La gestion de projet RH est une activité concernée par tous les enjeux humains de la banque, par définition. Les projets RH visent en effet à répondre aux grands enjeux stratégiques et opérationnels de la banque.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Capacité d'analyse des réalités humaines
- Focus sur le résultat
- Capacité à gérer la complexité
- Intégration des logiques métiers

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Qu'il s'agisse d'effectifs dédiés à la gestion de projets RH ou de collaborateurs de la fonction RH qui, en parallèle d'autres activités, vont se voir confier un projet, les moyens affectés à la gestion de projets RH vont augmenter.



TRANSFORMATIONS À VENIR

La gestion de projet RH devrait connaître les trois évolutions suivantes :

1

UN LEVIER DE LA "BASCOLE RH"

Elle se développera au fur et à mesure de la bascule vers une fonction RH de transformation. Le focus sur les enjeux de transformation requiert de détourner une partie des moyens de la fonction RH vers une approche de type gestion de projet.

2

LA MOBILISATION DES CLIENTS INTERNES

Cette démarche de gestion de projet RH intègre dès l'amont, beaucoup plus que par le passé, la dimension mobilisation des acteurs qui auront à mettre en œuvre les productions du projet, dans un souci d'efficacité. Elle suppose donc d'adopter une approche ancrée dans les réalités humaines de la banque, avec à chaque étape du projet une analyse des avancées effectives, un retour d'expérience, des ajustements, pour garantir les résultats ciblés.

3

UNE MESURE DES IMPACTS

L'approche de la gestion de projets RH est centrée sur les effets produits et les usages effectifs, plus que sur les processus et outils. Puisque ce sont bien les usages et donc la réalité quotidienne des collaborateurs qu'il s'agit de transformer.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les interactions doivent être fortes avec les acteurs internes qui seront concernés par le projet.
- 2 Les échanges avec d'autres entreprises ayant mené le même type de projets ainsi que le travail avec des experts externes permettent d'ouvrir le champ du possible et de renforcer le caractère professionnel de la démarche.

ET SI



Et si... les DRH des banques pilotaient leur portefeuille de projets RH de manière plus transversale au sein de la DRH ? Trop souvent les projets RH restent l'apanage des services initiateurs et pilotes et sont marqués par une faible transversalité au sein même de la DRH.



LE TOP DU JOB

Le contenu de chaque projet RH est différent. Ce métier est donc à la fois riche en contenus et en opportunités d'apprentissage pour celui qui l'exerce. En ce sens, il est également très formateur pour évoluer ensuite vers d'autres métiers RH.

ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS



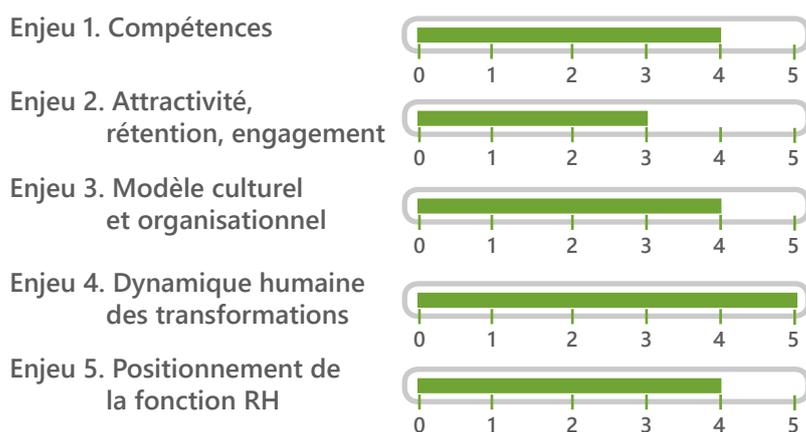
DÉFINITION

L'accompagnement des transformations couvre les différentes dimensions du pilotage ou du co-pilotage d'une démarche de transformation, du processus de décision de la transformation jusqu'au moment où la mise en œuvre de cette transformation est pleinement effective et où celle-ci a produit tous ses effets.

EMPLOIS-TYPES

- o Directeur de la transformation
- o Chargé de transformation
- o Gestionnaire de projet RH

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

Les métiers positionnés sur l'accompagnement des transformations sont en première ligne pour aborder l'enjeu Dynamique humaine des transformations.

Ils conduisent, tous comme les métiers dédiés à la Gestion de projets RH, à faire évoluer les terrains d'intervention de la fonction RH et contribuent donc à traiter l'enjeu Positionnement de la fonction RH.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Qualités d'écoute et d'observation des réalités sociales
- Capacité d'analyse des dynamiques humaines à l'œuvre
- Maîtrise des outils facilitant les coopérations en mode agile



TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Les effectifs dédiés à ce domaine, ayant développé un véritable savoir-faire dans l'articulation entre transformation et engagement, devraient augmenter significativement dans les prochaines années.





TRANSFORMATIONS À VENIR

1

UNE INGÉNIERIE DIFFÉRENTE

En effet, la banque doit modifier sa démarche d'ingénierie de la transformation en partageant dès l'amont les raisons de la transformation projetée pour convaincre et gagner l'adhésion et la mobilisation des acteurs concernés.

2

L'APPUI À LA MISE EN OEUVRE

Il s'agit ensuite pour elle d'accompagner la mise en œuvre du changement en veillant plus spécifiquement à l'engagement. L'intervention sur les différents acteurs (collaborateurs, managers, dirigeants) quant à la façon dont la transformation est déployée doit permettre de le renforcer.

3

UN DIALOGUE PLUS CONSTRUCTIF

Elle doit en parallèle développer des relations de confiance entre partenaires sociaux en se centrant sur les éléments permettant un dialogue de qualité, quelle que soit l'ampleur des transformations.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les interactions doivent tout d'abord être renforcées avec les dirigeants puisque ce sont eux qui décident de la nature de la transformation à mener.
- 2 Elles iront en croissant avec l'ensemble des acteurs internes qui doivent être impliqués dans un projet de transformation, et ce dès l'amont du projet.
- 3 Les interactions seront plus nombreuses avec des acteurs externes en capacité d'éclairer l'approche de la transformation par des pratiques différentes et d'assurer un accompagnement méthodologique, ou même simplement de fournir un outil adapté.



ET SI

Et si... les DRH des banques étaient systématiquement en charge de la transformation, au-delà de la seule transformation RH ?



LE TOP DU JOB

Ces métiers sont par essence au cœur des enjeux de la banque de demain. Ils permettent d'être exposés aux acteurs clés de l'entreprise. Ils conduisent à développer des compétences d'une grande variété.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE



DÉFINITION

La RSE renvoie à la responsabilité de l'entreprise quant aux effets qu'elles exercent sur la société via quatre dimensions : économique (déontologie, intégrité des marchés, respect de l'intérêt du client et du fournisseur, etc.), environnementale (réduction des impacts de l'activité et promotion de produits et services "verts"), sociétale (implication dans le territoire, actions de développement, mécénat, ...) et sociale. Cette dernière dimension peut être travaillée dans différentes directions : améliorer le bien-être au travail, renforcer la diversité, développer l'employabilité en anticipant les effectifs et compétences requis, garantir un socle social minimal pour l'ensemble des pays, sensibiliser les différents métiers à la nécessité d'intégrer les enjeux RSE dans leur activité.

EMPLOIS-TYPES

- o Directeur RSE
- o Responsable RSE
- o Chargé de mission RSE
- o Responsable Diversité

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE

Enjeu 1. Compétences



Enjeu 2. Attractivité, rétention, engagement



Enjeu 3. Modèle culturel et organisationnel



Enjeu 4. Dynamique humaine des transformations



Enjeu 5. Positionnement de la fonction RH



0=aucun impact 5=impact très fort

Les problématiques sociales et éthiques ont une place croissante dans les sociétés contemporaines. Au regard de l'image du secteur, la Banque devra renforcer leur prise en compte. La nature même de ces problématiques renvoie à la dimension humaine des activités de l'entreprise. La fonction RH a toute légitimité pour les prendre en charge, sous réserve de ses expertises en la matière et du développement de son approche stratégique. Ce qui relève directement de l'enjeu Positionnement de la fonction RH.

COMPÉTENCES CROISSANTES

Capacités de coordination

Connaissance des problématiques de RSE dans toute la diversité de leurs dimensions.

Capacité d'influence

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Les collaborateurs RH en charge de la RSE ne sont pas beaucoup plus d'une vingtaine en France dans le secteur bancaire. Sur le volet social comme sur les autres volets, il s'agit plus demain d'animer des acteurs pour qu'ils intègrent cette dimension que de mettre en œuvre directement. Les effectifs dédiés à la RSE ne devraient pas progresser.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE



TRANSFORMATIONS À VENIR

1

UNE ACUITÉ CROISSANTE

La thématique devrait encore croître dans les stratégies d'entreprise. Le mouvement est clair du fait de la place croissante de l'enjeu dans les discours des dirigeants du secteur. Le développement du recours à des organismes tiers spécialisés illustre également cette tendance.

2

UNE COHÉRENCE RENFORCÉE

Les politiques RSE devraient être plus cohérentes et complètes dans les prochaines années. Pour ne prendre que le volet social, il est encore rare aujourd'hui qu'une entreprise intègre dans sa politique RSE l'ensemble des champs possibles.

3

UN DISCOURS DE PREUVE

L'accent sera de plus en plus mis sur les pratiques concrètes. En effet, sur ces thématiques où il s'agit de démontrer son caractère respectueux et intègre au grand public, celui-ci est de plus en plus sensible à un discours de preuves basé sur des réalisations effectives.

4

UNE MEILLEURE COORDINATION

La nécessité d'un acteur coordonnant l'ensemble des volets de la politique RSE et garantissant sa cohérence sera évidente. Même si ce n'est pas toujours le cas dans les entreprises, le positionnement de cette fonction au sein de la DRH fait sens. D'un côté, le volet social est sous la responsabilité directe de la fonction RH. De l'autre, celle-ci peut également assurer la sensibilisation des acteurs internes sur les autres volets. Ceci est d'autant plus vrai dans le secteur bancaire où le volet environnemental a une place différente de celle qu'elle peut avoir dans l'industrie.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Sur le volet social, les interactions doivent être développées avec les responsables RH en charge de chacune des politiques devant intégrer la dimension RSE, de manière à les accompagner dans leurs choix.
- 2 Sur les autres volets, c'est avec l'ensemble des lignes Métier qu'il s'agit de définir comment cette dimension est de plus en plus intégrée.
- 3 Par ailleurs, les interfaces externes sont essentielles dans ce domaine, qui doit à la fois se nourrir des réalisations d'autres entreprises et valoriser celles de la banque.



ET SI

Et si... le secteur bancaire, dans son ensemble, communiquait davantage sur sa politique de RSE, comme source directe de performance économique et avantage concurrentiel obtenu grâce à l'engagement additionnel généré chez les collaborateurs ? Nul doute que cela participerait de l'amélioration de l'image employeur de la Banque.



LE TOP DU JOB

Participer à la conception et au déploiement effectif d'une politique RSE complète et cohérente, avec une évolution du positionnement de la banque sous l'effet de cette politique est très gratifiant. Il s'agit d'un domaine très transversal, au sein de la DRH elle-même et de l'entreprise en général.

DÉVELOPPEMENT DES MANAGERS



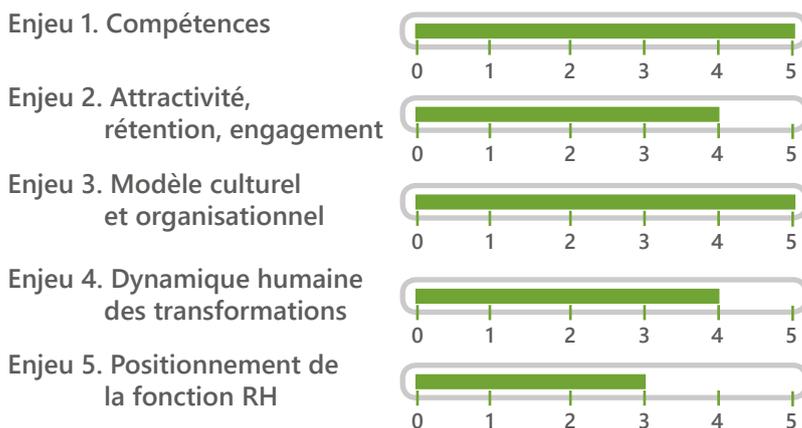
DÉFINITION

Le domaine " développement des managers " renvoie à l'ensemble des politiques, actions, dispositifs et outils visant ou contribuant à rapprocher les pratiques managériales de celles que cible la banque. Ces dernières sont directement déclinées de son plan stratégique et des évolutions culturelles qu'il s'agit de conduire.

EMPLOIS-TYPES

- o Responsable qualité des pratiques managériales
- o Responsable développement des compétences
- o Coach interne
- o DRH et RRH

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

Le manager restera pour le collaborateur l'acteur de proximité, et donc le premier représentant de l'entreprise. Il sera celui qui déploie les réponses de la banque à ses grands enjeux humains, et en premier lieu à l'enjeu Compétences et à l'enjeu Attractivité, rétention, et engagement.

Il le fera avec d'autres postures et un autre rôle qu'aujourd'hui, en cohérence avec les réponses apportées par l'entreprise à l'enjeu Modèle culturel et organisationnel.

COMPÉTENCES CROISSANTES

- Qualités relationnelles
- Compétences de conception et d'ingénierie des dispositifs de développement
- Compréhension des choix stratégiques de l'entreprise

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Le développement des managers est le premier levier pour traiter un des cinq grands enjeux humains de la Banque : la transformation du modèle culturel et organisationnel. La banque devrait donc investir de façon plus significative dans ce domaine durant les prochaines années. Ses effectifs vont probablement augmenter.





TRANSFORMATIONS À VENIR

Dans les prochaines années, les transformations du domaine " développement des managers " seront nombreuses :

1

UN NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

C'est le modèle managérial lui-même qui vivra une transformation en profondeur, en cohérence avec la mutation du modèle culturel et organisationnel. Les managers auront dans quelques années un rôle essentiel de responsabilisation et de montée en autonomie et en compétences de leurs collaborateurs. Ils seront positionnés comme ressources au service de ces collaborateurs.

2

DES PRATIQUES CIBLÉES, CLAIRES ET EXPLICITÉES

Le préalable à la transformation du modèle managérial sera d'avoir défini les pratiques ciblées, d'avoir largement partagé avec les intéressés cette cible, de manière à pouvoir ensuite concevoir et déployer l'offre de développement. Ces pratiques ciblées doivent être définies à partir de déterminants stratégiques. La question à laquelle chaque banque devra répondre est la suivante :

" De quelles pratiques managériales avons-nous besoin dans les prochaines années pour réussir le déploiement de notre projet stratégique et les transformations qui y sont associées ? "

3

DE NOUVELLES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Les modalités de développement connaîtront des transformations importantes, tout comme pour le développement des autres compétences (voir domaine "formation et développement des compétences").

4

LA DYNAMISATION DU RÔLE DU MANAGER

Ces transformations devront être menées en traitant la nécessité de redynamiser l'intérêt pour les responsabilités managériales, le constat de nombreuses entreprises, corroboré par plusieurs études, étant celui d'un mouvement de désaffection.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 Les premières des relations à renforcer dans l'environnement de travail sont celles avec les managers, bien évidemment.
- 2 Il est par ailleurs essentiel que les dirigeants soient en première ligne dans les transformations à venir dans ce domaine, d'une part du fait de sa contribution stratégique et d'autre part du fait de l'exemplarité attendue d'eux dans les pratiques qu'ils déploient.



ET SI

Et si... une banque envoyait un signal fort à ses collaborateurs en accélérant le mouvement de suppression des symboles culturels du modèle d'autorité ancien (vouvoiement, codes vestimentaires, environnements de travail dépendant de la position hiérarchique, attributs divers du pouvoir), ainsi que l'ont fait d'autres secteurs depuis une dizaine d'années ?



LE TOP DU JOB

Le domaine " développement des managers " est caractérisé à la fois par l'importance de l'enjeu pour la banque, la nécessité de son articulation avec les déterminants stratégiques, l'impact de l'ensemble des transformations qui affectent le développement des compétences et par la multiplicité des interactions à travailler. C'est cette richesse qui explique l'intérêt tout particulier de travailler dans ce domaine.

ORGANISATION



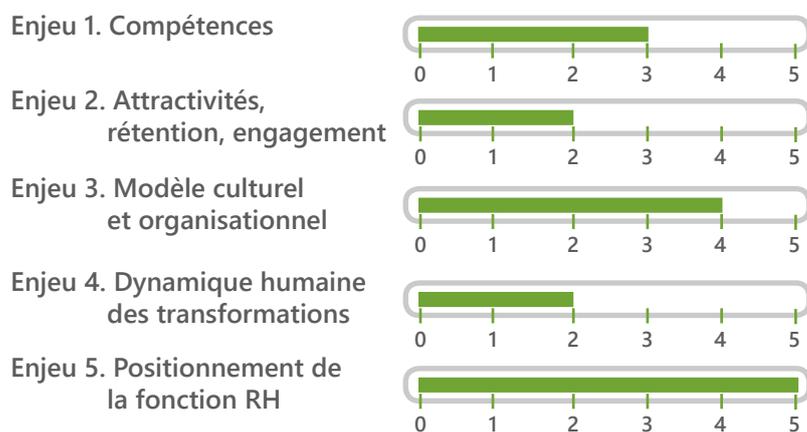
DÉFINITION

Le domaine de l'organisation couvre d'une part la mise en place des structures (ou entités organisationnelles) des différents niveaux de la banque, d'autre part les modes de fonctionnement (processus, articulations, comités, ...) qui permettent à ces structures de fonctionner ensemble de manière optimale. Il comprend à la fois la définition de ces éléments (*organisation design*) et leur déploiement.

EMPLOIS-TYPES

- o Directeur Organisation
- o Responsable *Organisation Design*
- o Chargé de mission organisation
- o Chef de projet organisation

IMPACT DES GRANDS ENJEUX HUMAINS DE LA BANQUE



0=aucun impact 5=impact très fort

La fonction RH dans le secteur bancaire est encore assez peu présente sur ces terrains dans les banques en France. Elle est trop souvent sollicitée pour déployer les décisions organisationnelles, une fois celles-ci définies. Investir ce terrain de l'organisation constituerait donc pour la fonction RH une rupture qui apporterait une contribution forte à l'enjeu Positionnement de la fonction RH.

COMPÉTENCES CROISSANTES

Design organisationnel

Compréhension des modèles et des choix stratégiques

Compétences RH généralistes

TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

En règle générale, les banques disposent d'une équipe de taille réduite (de moins d'une dizaine de collaborateurs) en charge de ce domaine, plutôt au niveau central. En revanche, ce domaine est en forte croissance, de manière autonome avec des professionnels dédiés ou bien dans une logique de partage avec d'autres responsabilités (RRH, gestionnaire de carrières).



TRANSFORMATIONS À VENIR

1

UNE ACTIVITÉ PROGRESSIVEMENT RATTACHÉE AU PÉRIMÈTRE RH

Les transformations en cours dans le secteur bancaire ont eu et auront dans les prochaines années des conséquences organisationnelles majeures. En fonction des choix de développement, des pans entiers de l'activité peuvent être désinvestis et d'autres créés ou développés rapidement. Dans certains pays, les entreprises du secteur bancaire ont développé un véritable savoir-faire dans ce domaine, notamment en matière de design organisationnel. Ces directions ou départements organisationnels sont alors intégrés au sein de la DRH.

Un expert RH :

" Dans l'ensemble des pays anglo-saxons, la première responsabilité des DRH relève de la dimension organisationnelle. Les dirigeants attendent de leur part un accompagnement expert dans la déclinaison de leurs choix stratégiques en cible organisationnelle, en prenant en compte dès l'amont l'ensemble des critères de désirabilité et de faisabilité. Ils sont ensuite en bonne position pour mettre en œuvre ces décisions. "

2

UNE INTÉGRATION PROBABLE DE TOUS LES ENJEUX ORGANISATIONNELS

Une des transformations majeures à venir pourrait donc résider dans la création ou le développement dans chaque banque d'un pôle d'expertise en matière d'organisation, afin de mieux aborder cette dimension.

La DRH est d'ores et déjà en charge des conséquences des décisions organisationnelles de la banque : augmentation ou réduction d'effectifs dans une entité, traduction des choix organisationnels en termes de compétences requises via les exercices de GPEC, accompagnement des réorganisations... Il serait donc logique que l'ensemble des approches relevant de l'organisation soit placée sous sa responsabilité, sous réserve qu'elle ait effectivement acquis ou développé une expertise effective sur ces sujets.



RELATIONS À RENFORCER DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- 1 L'interface première du domaine doit être construite avec les dirigeants puisqu'il s'agit en premier lieu de les accompagner dans la traduction de leurs choix stratégiques en conséquences organisationnelles.
- 2 Les interactions doivent être fortes avec l'ensemble des domaines RH dont l'activité est impactée par les choix organisationnels (GPEC, recrutement formation, relations sociales) en veillant à les associer dès l'amont aux projets organisationnels.



ET SI

Et si... on laissait les DRH, avec l'appui de leur direction de l'organisation, dessiner le modèle de la banque relationnelle de demain ?



LE TOP DU JOB

Ce domaine présente un intérêt majeur : il est à l'interface des décisions stratégiques de la banque et de la transformation du quotidien de ses salariés.

Recommandations

Pour conduire les changements nécessaires : quelques recommandations pour les professionnels RH actuels et futurs

Les deux approches les plus couramment pratiquées pour transformer l'organisation de la DRH présentent des limites :

1 La logique incrémentale

Cette approche consiste à travailler de manière incrémentale par rapport à l'organisation existante.

En fonction des besoins qui apparaissent et des opportunités, un poste est créé, un autre est supprimé. L'organisation RH est supposée ainsi s'adapter à ce qui est requis.

De fait, la transformation de la structure ne se fait dans ce cas qu'à la marge et non en fonction de choix stratégiques structurants.

De plus, le risque est que l'organisation de la DRH, ajustée ainsi de façon ponctuelle, soit toujours en retard par rapport au besoin.

2 Le reengineering

Cette approche relève du reengineering complet de la fonction, dans une logique de "big bang".

Les limites de cette approche en rupture sont dans l'acceptabilité de cette nouvelle organisation par les différents acteurs qui peuvent se sentir bousculer et dans les délais que cela génère pour que cette organisation soit intégrée et opérationnelle.



Une approche alternative ?

3 La combinaison entre pertinence, acceptabilité et impact

Une troisième approche est possible pour conduire le changement d'organisation de la DRH, qui permet de **combiner pertinence, acceptabilité et impact** :

- ➔ Le préalable est de se mettre en position de penser l'organisation RH de la banque et ses déterminants. Ce qui suppose de comprendre le *business*, de multiplier les occasions d'échanges avec les dirigeants sur les enjeux stratégiques, de s'immerger sur le terrain et de se nourrir de l'externe.
- ➔ La première phase d'un tel projet est ensuite constituée par la réflexion stratégique et organisationnelle. Il s'agit dans un premier temps de définir la stratégie RH et les priorités de la DRH sur les prochaines années pour maximiser la contribution de la fonction RH à la mise en œuvre des choix stratégiques de la banque et de ses transformations. Notons que dans une entreprise où le DRH a intégré toute la valeur ajoutée que peut apporter la fonction RH alors qu'elle est cantonnée aux yeux des autres décideurs à des champs plus restreints, il n'est pas indispensable que la totalité de cette production soit partagée. La réalisation de cet exercice permet d'avoir une visibilité forte sur les métiers RH où investir pour servir la banque et ceux à désinvestir.
- ➔ La deuxième phase comprend une dimension tactique. La cible est connue, reste à construire les différentes étapes du chemin pour l'atteindre.

Chacune de ces étapes doit alors être décidée et initiée dans une logique d'opportunité, à partir de la réponse à une question : où y a-t-il un besoin évident pour de nombreux acteurs dans la banque ?

Cette dimension tactique est indispensable pour assurer l'acceptabilité de la transformation de l'organisation RH. Cette question se reposera à chaque étape, l'ensemble des modifications de l'organisation prenant progressivement sens pour tous.

Chaque étape de cette deuxième phase devra être conçue avec des acteurs RH, mais aussi avec des opérationnels directement concernés par ce que doivent apporter les métiers RH impactés.

Une telle approche, alliant dimension stratégique et sens tactique, permet de transformer l'organisation RH de manière efficace et durable. C'est à cette condition que les métiers RH seront sans doute, parmi tous les métiers bancaires, les plus décisifs pour la transformation et la performance globale de la Banque.

Annexes

Liste des professionnels associés à l'étude

Un grand merci à toutes les personnes ayant participé à la réalisation de cette étude :

ANDRIER	Marie-Aude	Head of employer branding	BNP PARIBAS
BARABEL	Michel	Professeur associé	IEP de Paris
BAZIN	Eric	Responsable Relations Sociales	Crédit Agricole CIB
BELOIS-FONTEIX	Béatrice	Directrice des ressources humaines	Orange
BENARD	Christel	Responsable statistiques - affaires sociales	Association Française des Banques
BERNAZZANI	Corinne	DRH - fonction RH	Société Générale
BLANC	Pierre	Président fondateur	Athling
BLOT	Sylvie	Responsable projet paie	BPCE
BOISSIER	Thierry	Directeur développement humain	LCL
BONNEFON	Joelle	Responsable des politiques de rémunération	La Banque Postale
BONNIVERT	Stéphanie	Responsable formation, employabilité et mixité	Crédit Agricole
BONTEMPS	Nicolas	Directeur des ressources humaines	Crédit Agricole Ile-de-France
BOURDIN	Laëtitia	Responsable relations sociales	Société Générale
BOURGOIN	Emeline	DRH France	ING Direct
BOUTINET	Martine	Global head of compliance	Crédit Agricole CIB
BUREAU	Romain	Expert RH	SpringBoard
CAILLET	Sébastien	Group head of compensation & benefits	BPCE
CALDO	Agnès	Responsable équipe formation - ingénierie pédagogique	Société Générale Investment Banking
CATHERINE	Hugo	Expert RH	Bluebell Korea
CAUJOLLE	Christelle	Conseillère	Banques Populaires - CTFC
CHEVELARD	Isabelle	Directrice des ressources humaines	Crédit Mutuel
COPIN	Emmanuel	Directeur des ressources humaines	Malakoff Mederic Humanis
CORDIER	Nathalie	Responsable GPEC et formation pour la Direction des ressources et de l'innovation	Société Générale
CUVILLIER	Bernard	Responsable de la formation	LCL
DAL-MOLIN	Emmanuelle	Responsable mobilité recrutement	Société Générale
DANESI	Hélène	Responsable formation	HSBC - CFDT
DAY	Christian	Group benefits & international mobility manager	Société Générale
DBJAY	Alain	Talent management & engagement survey	BNP Paribas
DE ROUCY	Guillaume	Directeur opérationnel des ressources humaines	La Banque Postale
DEBREF	Janick	Directeur des ressources humaines adjoint	MAIF
DEHEUNYK	Pierre	Directeur général adjoint RH	Engie
DEPOND	Eric	Directeur de la formation groupe	BPCE
DERICK	Serge	Directeur transformation & développement RH et social	BPCE
DESLOGE	Sophie	Responsable équipe IRP Services centraux	Société Générale
DOREL	Gaëlle	Strategic Workforce Planning	Société Générale
DUBUIS	Karine	Directrice évolution professionnelle et vie au travail	La Banque Postale
DUPON	Jean-Marc	Syndicat national de la banque et du crédit	SNB-CFE-CGC
DURIEU	Anne-Christine	Head of HR academy program	Société Générale
DUROCHAT	Xavier	Head of learning, change and digital	BNPP - International Retail Banking
DUVAL	Marie-Béatrice	Directrice adjointe des ressources humaines	Société Générale
ENLART	Sandra	Consultante chercheur	Dsides
ETIENNE	Francis	Expert RH	FET Consulting



FITUSSI	Sandra	Responsable recrutement, carrière et mobilité	BPCE
GALLAND	François	Directeur des ressources humaines International	Crédit Agricole
GARDEL	Adrien	Responsable du pôle sourcing et recrutement	La Banque Postale
GEUZE	François	Consultant	Fiabilis
GIFFON	Martine	Responsable rémunération	Société Générale
GOUADAIN	Nathalie	Responsable communication RH	Société Générale
GOUTARD	Valérie	Responsable relations écoles, innovation et pilotage	Société Générale
GRIMOND	Anne	Responsable rémunération et avantages sociaux	LCL
GUERMAZI RENUCCI	Nadia	Directrice Recrutement, Mobilité et Formation France	BNP Paribas
GUILLOU	Stéphanie	Expert rémunération	La Banque Postale
GUINAULT-MARTINO	Emilie	Responsable staffing interne et projets	BNP Paribas
HULIN	Mélanie	Chargée de mission	Observatoire Métiers de la Banque
JANVIER	Emmanuel	Responsable emploi et pilotage social	BPCE
LA PINTA	Franck	Group innovation & digital learning Manager	Société Générale
LACHAUD	Nadine	Responsable évolution professionnelle et marque employeur	La Banque Postale
LAGNY	Bertrand	Directeur des métiers et de la formation	Société Générale
LAJOIE	Isabelle	Responsable du pôle recrutement et gestion de carrière	La Banque Postale
LAURENCIN	Sophie	Head of leadership & organizational development	Société Générale
LAVAL	Christophe	Senior advisor	Alexander Hugues Canada
LAYAN	Béatrice	Responsable de l'observatoire	Observatoire Métiers de la Banque
LE GOFF	Krystell	Talent manager	LCL
LE ROLLAND	Annie	DRH direction de la communication	Société Générale
LE TEXIER	Florence	Responsable formation	Association Française des Banques
LEKBIR	Coralie	Responsable recrutement et marque employeur	LCL
LEONARD	Jacques	Responsable pôle environnements de travail, sante et action sociale	BNP Paribas
LEROY	Lionel	Directeur Opérations et Services RH	LCL
LETONDEL	Lise	Chef de projet RH	Société Générale
LHERMET	Sarah	Chef de projet RH	BPCE
LLAURO-BARRES	Evelyn	Directrice des ressources humaines	MAIF
LONGIN	Jessica	Responsable marque employeur et relation candidat France	BNP Paribas
LORENTZ	Hélène	Responsable rémunération - banque de détail à l'international et fonctions centrales	Société Générale
MACHLIS	Sandie	Responsable de projets RH	BPCE
MARTIN	Eliane	Directrice du département SSC France	Société Générale
MARTIN-DELAHAYE	Isabelle	Directeur RH développement collectif	LCL
MORY	Patrick	Responsable syndical	CGT
PELISSE	Frédérique	Talent program manager	La Banque Postale
PELLERAY-SERRA	Véronique	Staffing project manager	BNP Paribas
PELLETIER	Florence	Chargée de projet marque employeur	LCL
PENOT	Juliette	Directeur GPEC et projets RH	LCL
PERNOUD	Cristèle	Responsable GPEC et accompagnement RH des projets de transformation	Société Générale
PETTE	Nicolas	Senior partner	Oliver Wyman
PORTAIS	Patrick	Arbitrage	BNP Paribas
RICHEZ	Nadège	Chef de projet GPEC	La Banque Postale

Annexes

ROCHE	Stephanie	Responsable recrutement France	Société Générale
RUTHARDT	Olivier	Directeur des ressources humaines	Matmut
SARRAZIN	Xavier	International HR manager et responsable projets	Crédit Agricole
SOLERE	Olivier	Directeur des rémunérations, des cadres dirigeants et des cadres stratégiques	La Banque Postale
TEXEIRE	Catherine	Chef de projet RH	Société Générale Investment Banking
THIBAULT-BIACABE	Blandine	Directrice des ressources humaines France	L'Oréal
THIZY	Aurélie	Ingénierie de la rémunération	BNP Paribas
THORAL	Frédéric	Directeur des ressources humaines	BNP Paribas Personal Finance
TOUMI	Maité	Responsable Adjointe Gestion Assistance et Paie	BNP Paribas
TROUILLET	Hélène	Responsable du recrutement france et fonctions centrales	BNP Paribas Personal Finance
VIALIS	Laurent	Conseiller recrutement et mobilité	Société Générale
ZAKARIAN	Stéphane	Directeur du pilotage RH et de la transformation	La Banque Postale



Bibliographie

- The B Team, Virgin Unite, "New Ways of Working", 2015
- Barabel M., Meier O., Perret A., *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Dunod, 2014
- Beaudoui C., *Stratégie bancaire et réglementation*, Dunod, 2019
- Bedoin T., *Transition digitale : les API sont une chance pour tous les acteurs de la finance*, Banque et Stratégie n°376, 2019
- Betbèze J-P., *Les mutations de l'industrie financière*, Revue d'économie financière n°118, 2015
- Bernier P., *La GPEC*, Dunod, 2012
- Besseyre des Horts C.-H., *RH au quotidien*, Dunod, seconde édition 2015
- Bigi M., Cousin O., Méda D., Sibaud L. et Wieviorka M., *Travailler au XXIe siècle*, Robert Laffont, 2015
- Blanc P., *L'intelligence artificielle dans la banque : emplois et compétences*, Observatoire des Métiers de la Banque, 2017
- Choukri I., *Banques et assurances digitales*, Revue Banque, 2017
- David L., *Conduire les négociations sociales autrement*, Essai ESF, 2003
- De Philippi P., *Blockchain et cryptomonnaies*, PUF, 2018
- Enlart S. et Charbonnier O., *À quoi ressemblera le travail demain ?* Dunod, 2013
- Enlart S. et Charbonnier O., *Quelles compétences pour demain ? Les capacités à développer dans un monde digital*, Dunod, 2014
- Karvotis C., *L'essentiel de la banque*, Gualino, 2019
- Laloux F., *Reinventing organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 2014
- Legrand B., *Changeons la banque*, Le Cherche Midi, 2015
- McMillan J., *Pourquoi les banques vont disparaître*, Lattès, 2018
- Manceron H., *Fintech, les banques contre-attaquent*, Dunod, 2018
- Maxwell J C., *The 360 degree leader : Developing Your Influence from Anywhere in the Organisation*, 2011
- Morgan J., *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*, 2014
- Observatoire des RH et de la e-transformation, *Résultats de l'enquête 2014*", 2014
- Roberts B., *The Benefits of Big Data*, HR Magazine, 2013
- Roman B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2006
- Roman B., *Transformer la banque*, Dunod, 2017
- Roux M., *Management de la banque de détail*, MA Editions, 2017
- Scouarnec A., *Quels métiers RH pour demain ?*, Dunod, 2016
- Shelton Hunt, C., *Managing Human Capital in the Digital Era*, People & Strategy, 2014
- Storhay P., *Transformation RH & digital*, EMS, 2016
- Storhay P., *Le SIRH : enjeux, facteurs de succès et perspectives*, 2013
- Thevenet M., *Fonctions RH - Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, 2018
- Vamparys X., *La blockchain au service de la Finance*, RB Presse, 2018
- Verrier G., *Réinventer les RH*, Dunod, 2007
- Verrier G., *Stratégie et RH : l'équation gagnante*, Dunod, 2012
- Verrier G., Bourgeois N., *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2017

Annexes

Les RH de demain en questions

Une enquête a été réalisée au 1er semestre 2019 auprès d'experts RH sur le devenir de la fonction RH. En voici les résultats :

#1. Quel profil pour le DRH de demain, dans la banque ?



Steve Jobs

70%



Mère Thérèse

30%

#2. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

"La fonction RH a aujourd'hui beaucoup d'impact sur les décisions stratégiques de mon Groupe qu'il y a 5 ans ?"

7%



Pas du tout !

22%



Non pas vraiment...

25%



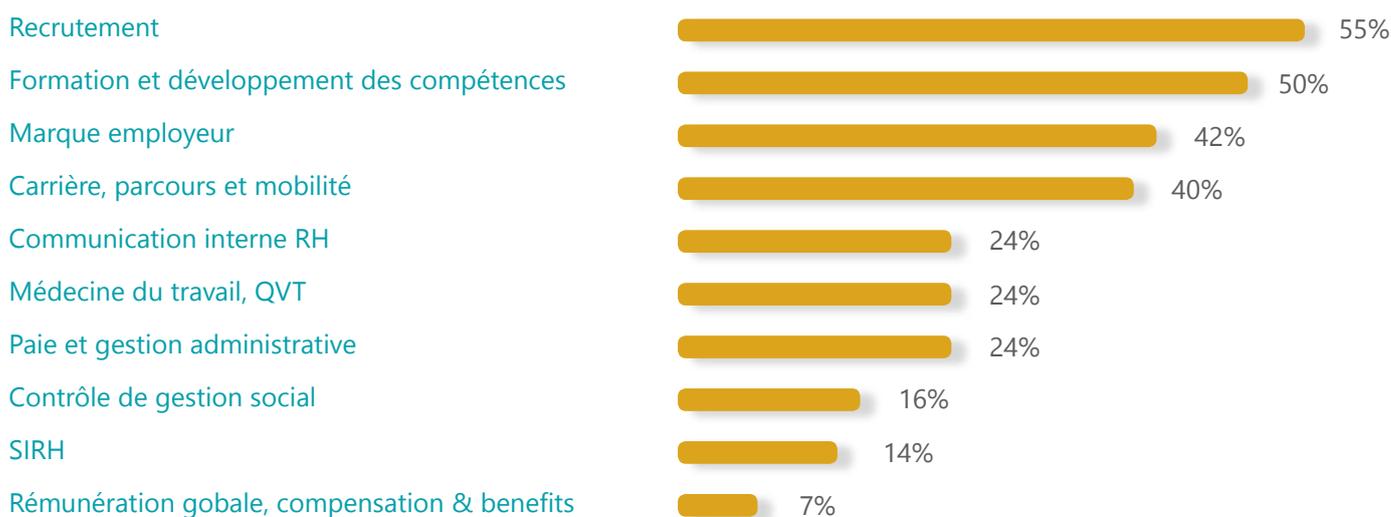
Oui, peut-être...

46%



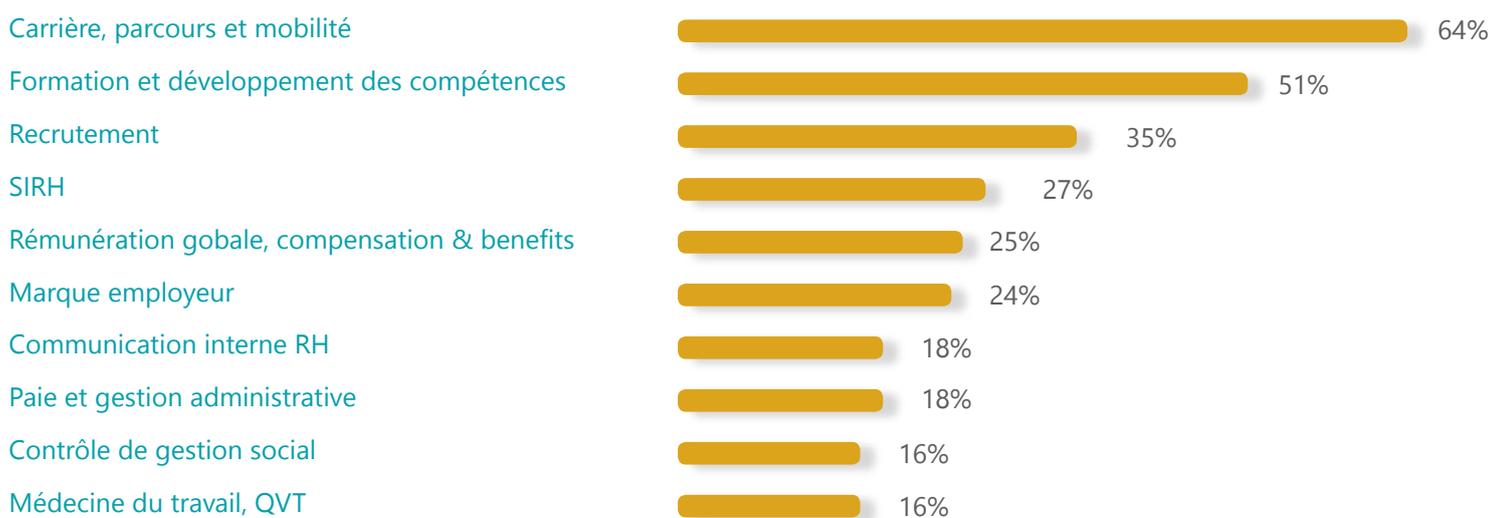
Tout à fait !

#3. Parmi ces métiers RH lesquels ont le plus évolué ces 5 dernières années ?



Lecture : 55% des répondants ont placé le recrutement en premier choix

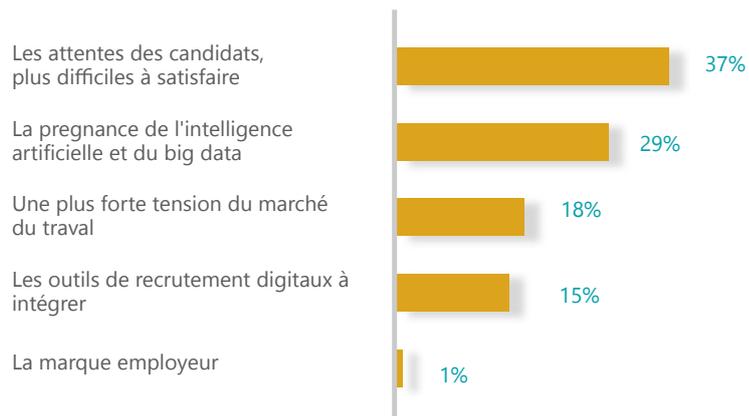
#4. Quels sont ceux qui évolueront le plus ces 5 prochaines années ?



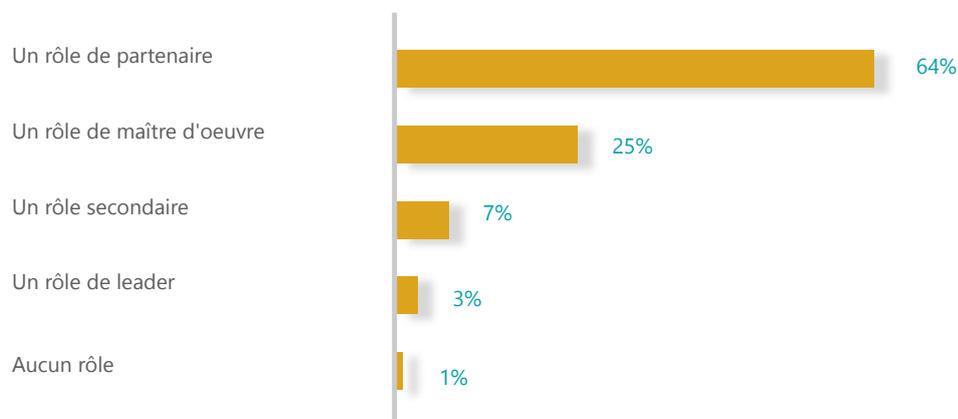
Lecture : 64% des répondants ont placé " Carrière, parcours et mobilité " en premier choix

Annexes

#5. Quelle évolution impactera le plus les métiers du recrutement ces 5 prochaines années ?



#6. Quel rôle la fonction RH joue-t-elle dans les multiples transformations (digitale, managériale, culturelle, organisationnelle...) ?

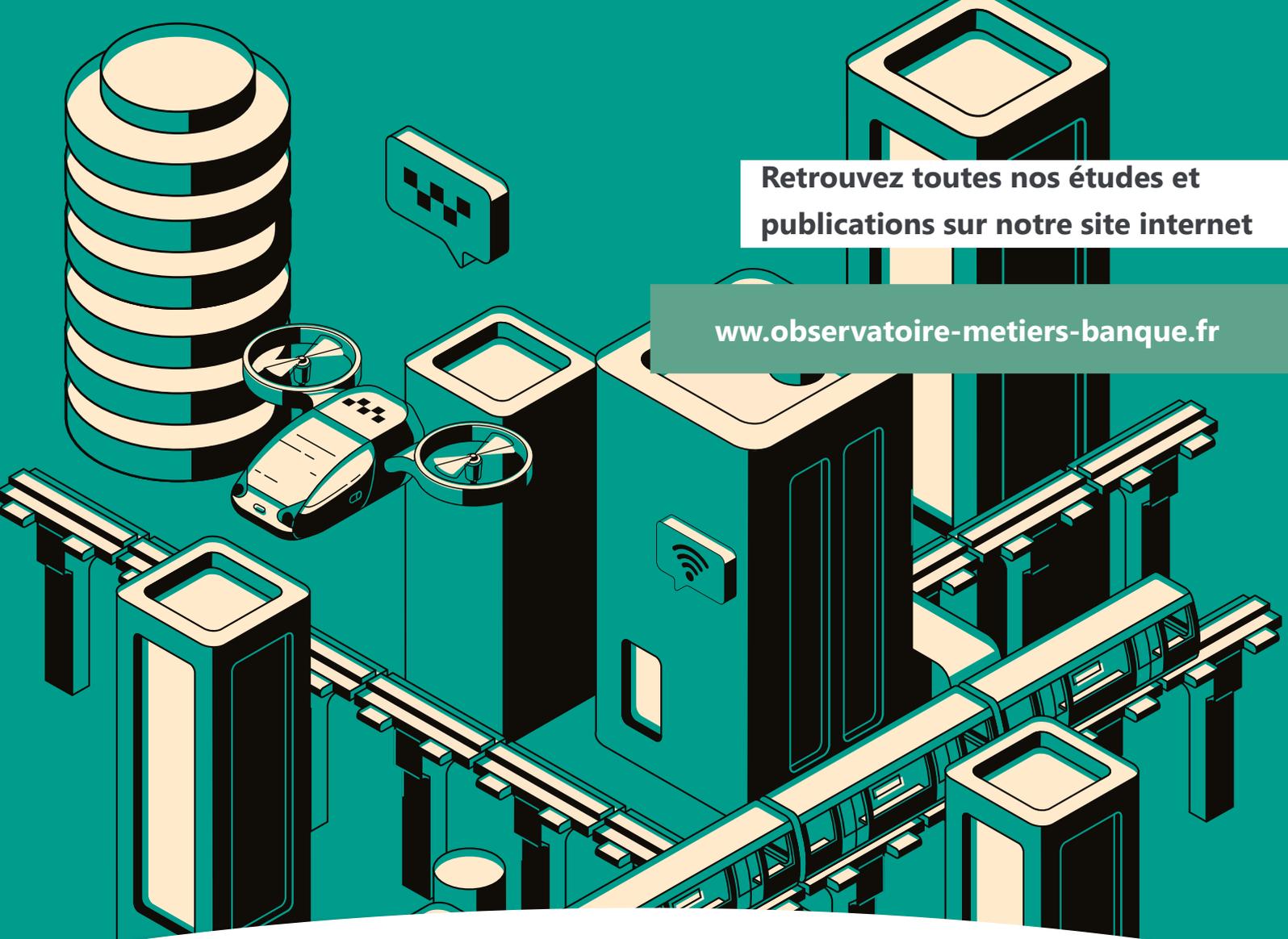


#7. Quel sera l'enjeu principal des 5 prochaines années en matière de gestion des parcours et des carrières ?



#8. Question de perception... Vous sentez-vous suffisamment outillés pour appréhender dans de bonnes conditions les évolutions quantitatives - compétences, effectifs,- et accompagner les transformations en cours ?





Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr

Responsable de l'Observatoire

Béatrice Layan

Communication

Mélanie Hulin

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS

observatoire@afb.fr



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**