

Quelles mutations à venir des métiers et de l'emploi dans la banque et la finance ?

Jean Michel Sahut

Docteur, HdR et Professeur de Finance

IDRAC Business School, France

Consultant international

Biographie

- Docteur en Finance en 1998 avec les félicitations du jury, MBA, HdR
- + 20 ans d'expérience en matière d'évaluation d'entreprise et de produits financiers et de gestion bancaire
- Directeur de JMS Consulting
 - Conseiller de PDG de banques
 - Conseil en Finance d'Entreprise, Evaluation d'Entreprise, Impairment tests, Normes IFRS
 - Secteurs: Banque, Télécom, Techno, Energie, Aéroport- en France, Suisse, Sénégal, Belgique, Luxembourg, Slovaquie
 - Membre de la SFAF, formateur à la SFAF
- ex professeur à Univ. of Applied Science (Fribourg, Suisse), HEG Genève, Institut Mines-Télécom, ESC Amiens, Centrale Paris...
- Professeur invité : CESAG (Dakar), UGB (Saint Louis), Université Laval (Québec), Universités d'Edimbourg, du Luxembourg, de Genève, Jilin (Chine), Pune (Inde), Tunis, Prague, Bratislava, Zilina, ...
- Auteur de plus de 150 articles scientifiques
- Et de plusieurs livres dont « Options réelles : Intégrer risque et flexibilité dans les choix d'investissement », avec O. Levyne, Dunod, 2009

Plan

- Définition des métiers bancaires
- Enjeux et environnement bancaire
- Situation de l'Emploi dans le secteur bancaire
- Perspectives et évolutions futures des métiers bancaires

I. Définitions des métiers bancaires: deux approches

Définition axée sur l'organisation

- Un métier peut se définir comme la capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle un produit ou un service.
 - Ceci implique de posséder non seulement les compétences et les ressources nécessaires à la conduite des tâches retenues, mais également la capacité d'articuler des contributions d'origine variée [Koenig, 1993].
 - En revanche, quand les dirigeants tentent de définir leur métier, ils se réfèrent soit au marché, soit à l'industrie, soit à leur positionnement. Le métier se définit alors comme la rencontre d'une offre et d'une demande avec la volonté d'intégrer l'analyse interne et externe de l'entreprise [Martinet, 1990].

Trois types de métiers

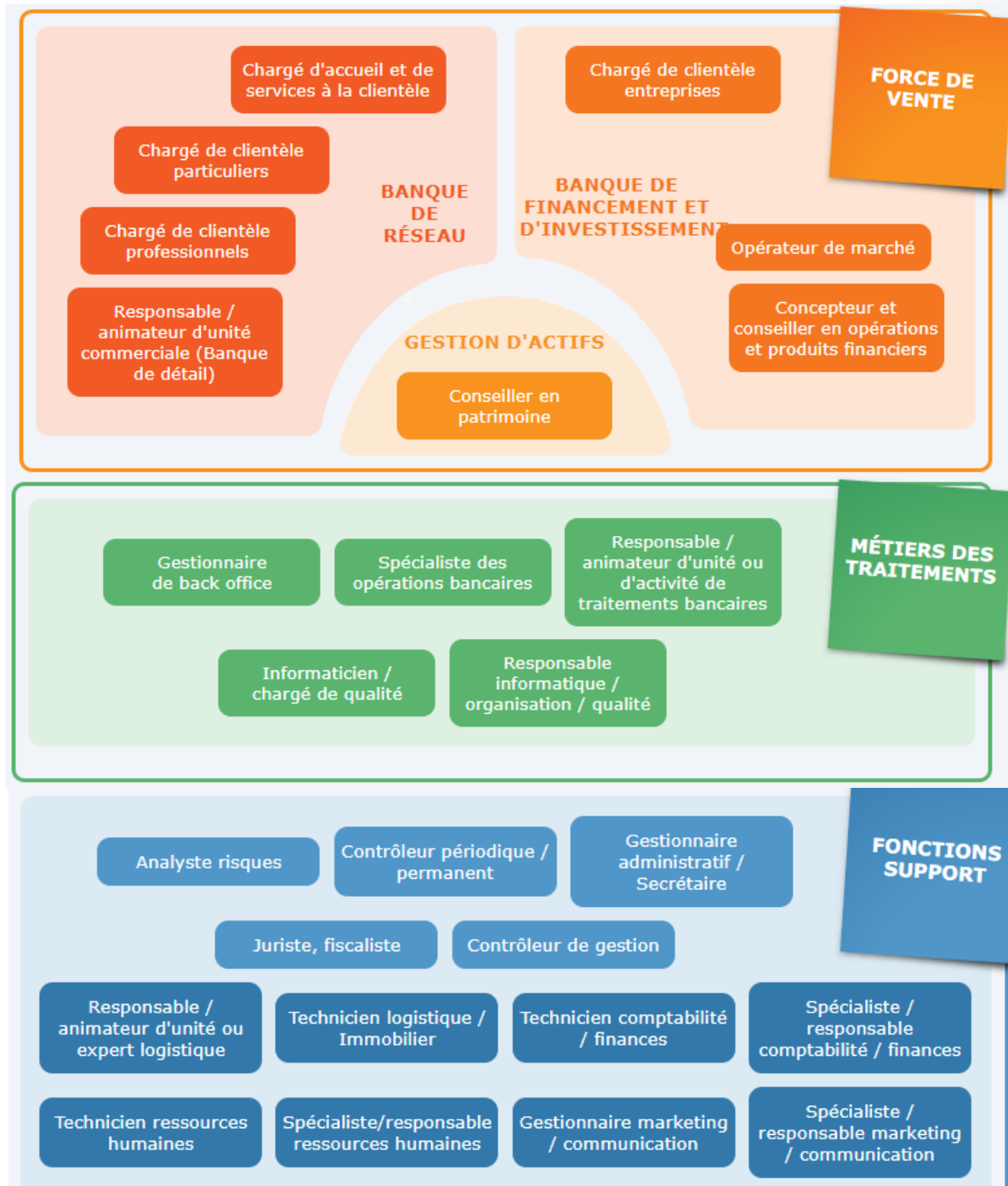
- L'intermédiation financière (crédit, financement haut de bilan)
- La gestion des moyens de paiements
- La vente de produits.
 - Ce terme recouvre aussi bien des produits financiers et d'assurance que des services.

Définitions axées sur l'individu

- Activité sociale définie par son objet, ses techniques, etc.
- Profession caractérisée par une spécificité exigeant un apprentissage, de l'expérience, etc., et entrant dans un cadre légal.

Fig.1 : Cartographie des métiers bancaires selon l'OMB

www.observatoire-metiers-banque.fr/



II. Enjeux et environnement bancaire

Secteur financier et exposition aux risques

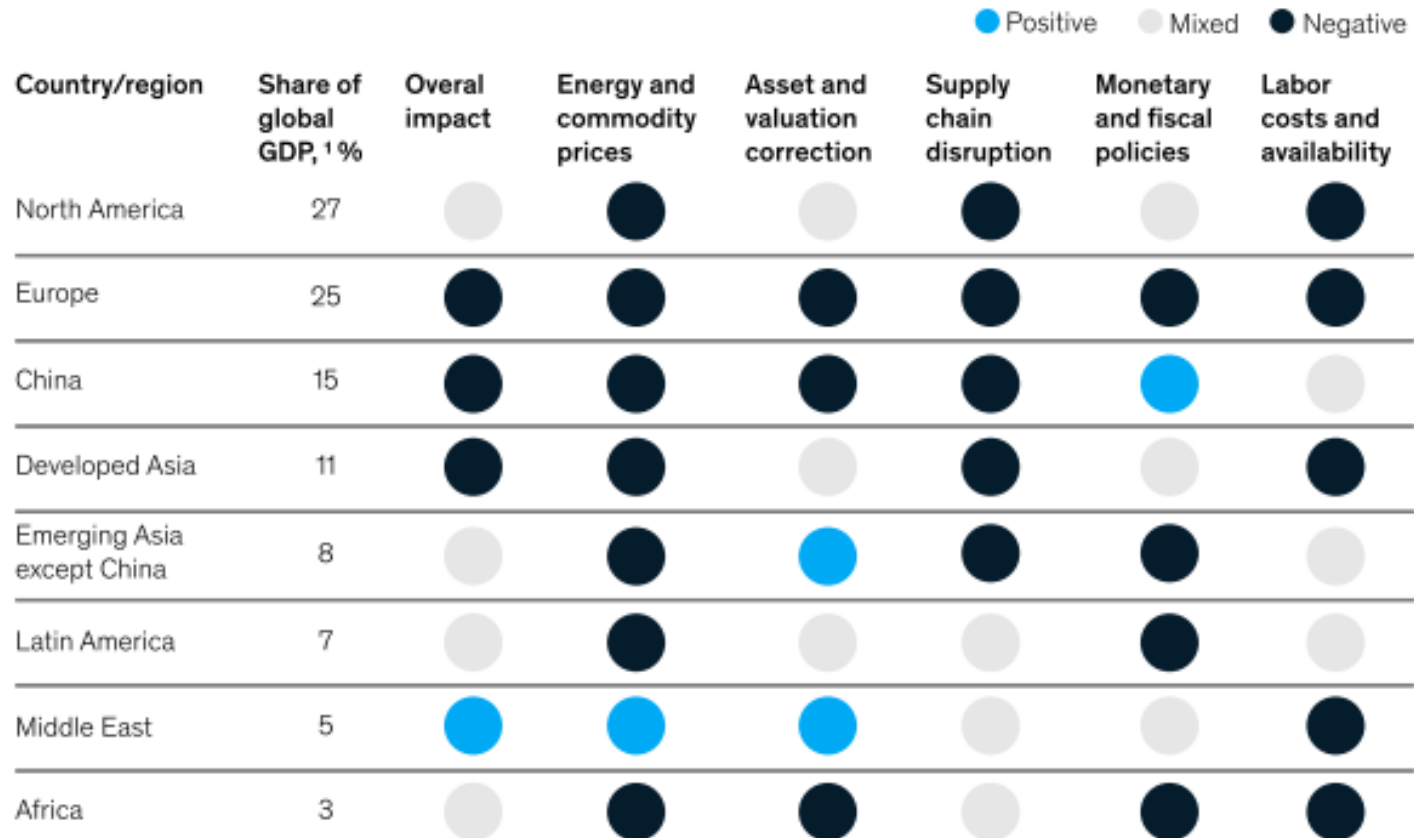


Fig.2 : GDP (PIB) du secteur financier et Impact des chocs mondiaux par région (Source: McKinsey, 2022)

Evolution de la rentabilité du secteur bancaire face aux crises

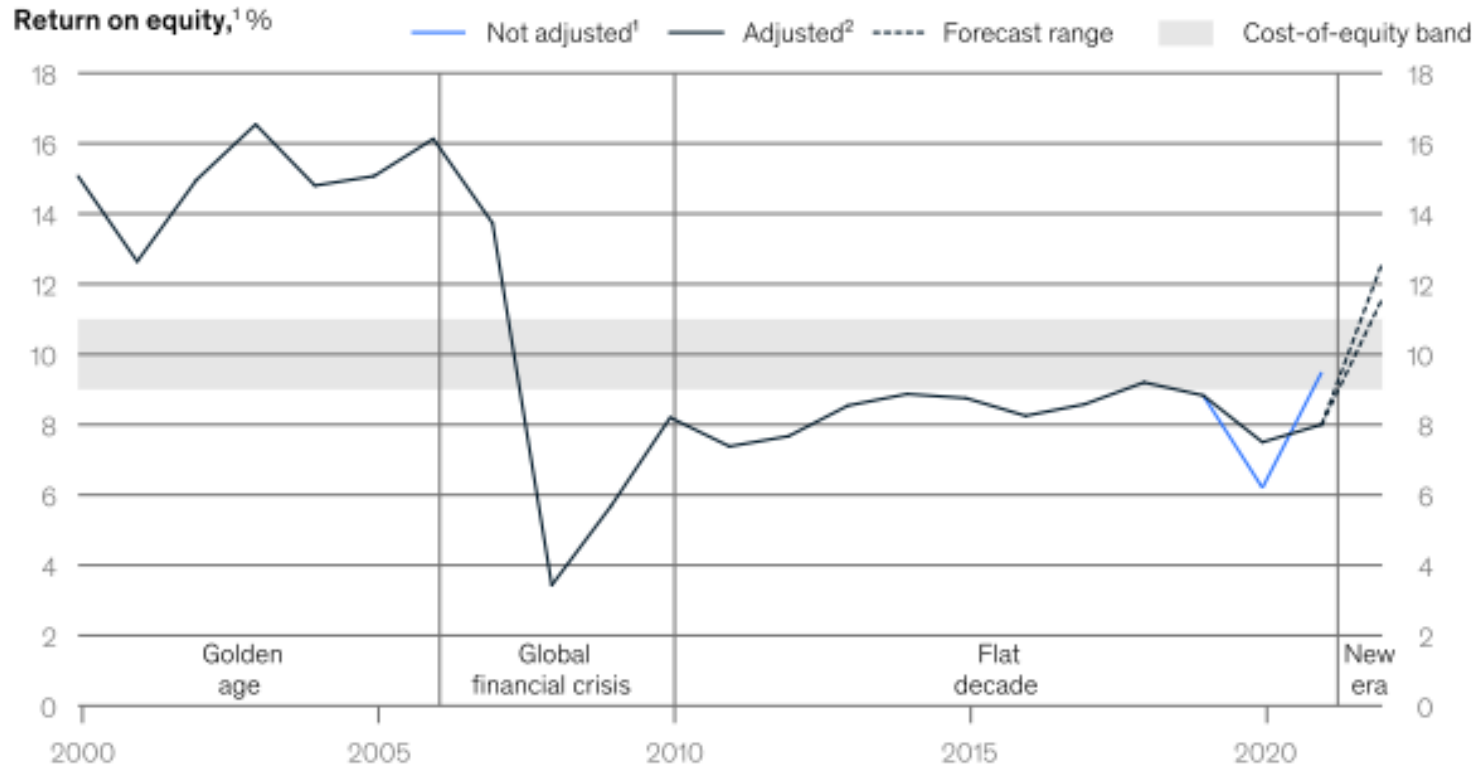


Fig. 3 : Rentabilité et création de valeur dans le secteur bancaire
(Source: McKinsey, 2022)

Des disparités fortes au niveau mondial

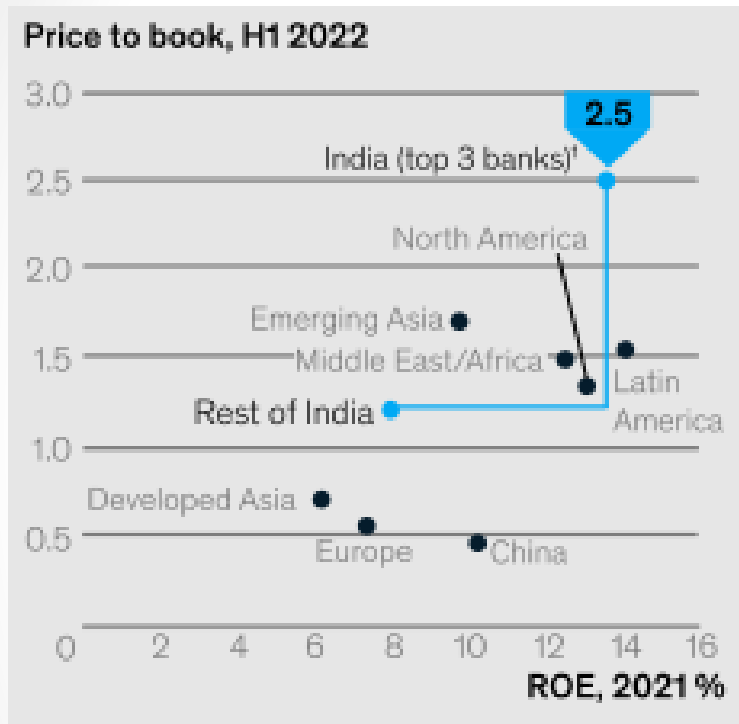


Fig. 4: Price to Book versus RoE
 (1) Top 3 banks by assets for India
 (Source: McKinsey, 2022)



Fig. 5: Ecart dans le Price to Book par région
 (Source: McKinsey, 2022)
 PtoB de ADP: 3,5 (2019) et 2,9 (2020)

L'environnement compétitifs en Europe

- Le secteur comprend 3 grands types d'activités:
 - La banque de détail qui regroupe la distribution de crédits (prêt immobilier, crédit à la consommation, crédit de trésorerie ou d'investissement aux TPE/PME) et la collecte des dépôts
 - En France, 6 groupes bancaires du top 10 réalisent 95% de l'activité de banque de détail en 2021
 - La gestion d'actifs qui consiste à gérer des fonds pour obtenir un rendement
 - La banque de financement et d'investissement qui rassemble des services « sur mesure » destinés à de grandes entreprises

Métiers / Activités

Fig.6 : Portefeuille d'activités d'une banque de détails en France

Croissance
du marché

Élevée

Velettes :

- assurance-vie;
- crédits immobiliers;
- gestion de patrimoine.

Dilemmes :

- banque à distance;
- services financiers spécialisés.

Faible

Vaches à lait :

- dépôts à vue;
- dépôts d'épargne;
- cartes bancaires et packages.

Poids morts :

- services de change;
- location de coffres-forts.

Élevée

Faible

Part de marché

Principaux enjeux pour les banques européennes de détail

- Dans le contexte de la crise du Covid-19, les banques doivent faire face à un contexte économique morose et incertain en Europe et sur d'autres grands marchés matures, ainsi que dans les principaux marchés émergents.
- Les taux d'intérêt restent à des niveaux historiquement bas.

**ECONOMIE MOROSE EN EUROPE
/ TAUX D'INTÉRÊT BAS**

- Les banques ont été soumises à un contrôle réglementaire croissant, ce qui a entraîné des coûts de mise en conformité supplémentaires.
- De nouvelles réglementations visant à accroître la stabilité du système bancaire continuent d'être mises en œuvre, dans le prolongement de la crise financière de 2007-2008 et de la crise de la dette souveraine européenne de 2011-2012.

RÉGLEMENTATION

- Un nombre croissant d'entreprises fintech ont pénétré dans des zones traditionnellement desservies par les banques.
- Une concurrence supplémentaire dans les services de paiement de la part des entreprises technologiques (Apple, Google, etc.) et des détaillants (Starbucks).
- La transparence et la comparabilité accrues s'accompagnent de coûts de changement moins élevés pour les clients.

TECHNOLOGIE

**UNE PRESSION ACCRUE SUR
LES BANQUES DE DÉTAIL EUROPÉENNES**

Rentabilité financière des banques européennes

- Bénéfice net avant dépréciation, provisions et taxes par rapport aux fonds propres
- Dépréciation et provisions par rapport aux fonds propres
- Autres revenus et taxes par rapport aux fonds propres
- Rentabilité financière

Source : Statistiques prudentielles de la BCE, 2022

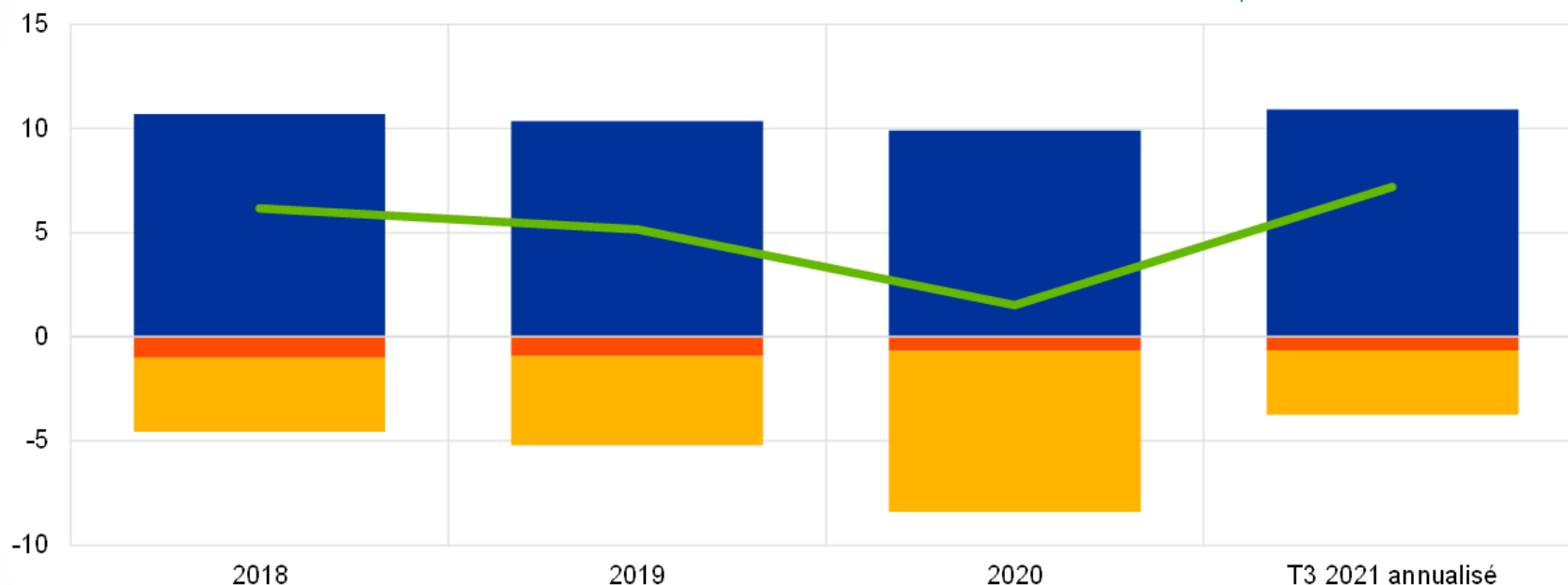


Fig. 7: Rentabilité financière agrégée des grandes banques européennes

RoE atteint 7,2 %, le niveau le plus élevé observé depuis plusieurs années, mais il reste inférieur au coût moyen des fonds propres des banques, et inférieur au niveau avant la crise de 2008 (RoE=10%)

Importance de la taille : les grandes banques européennes dominent...

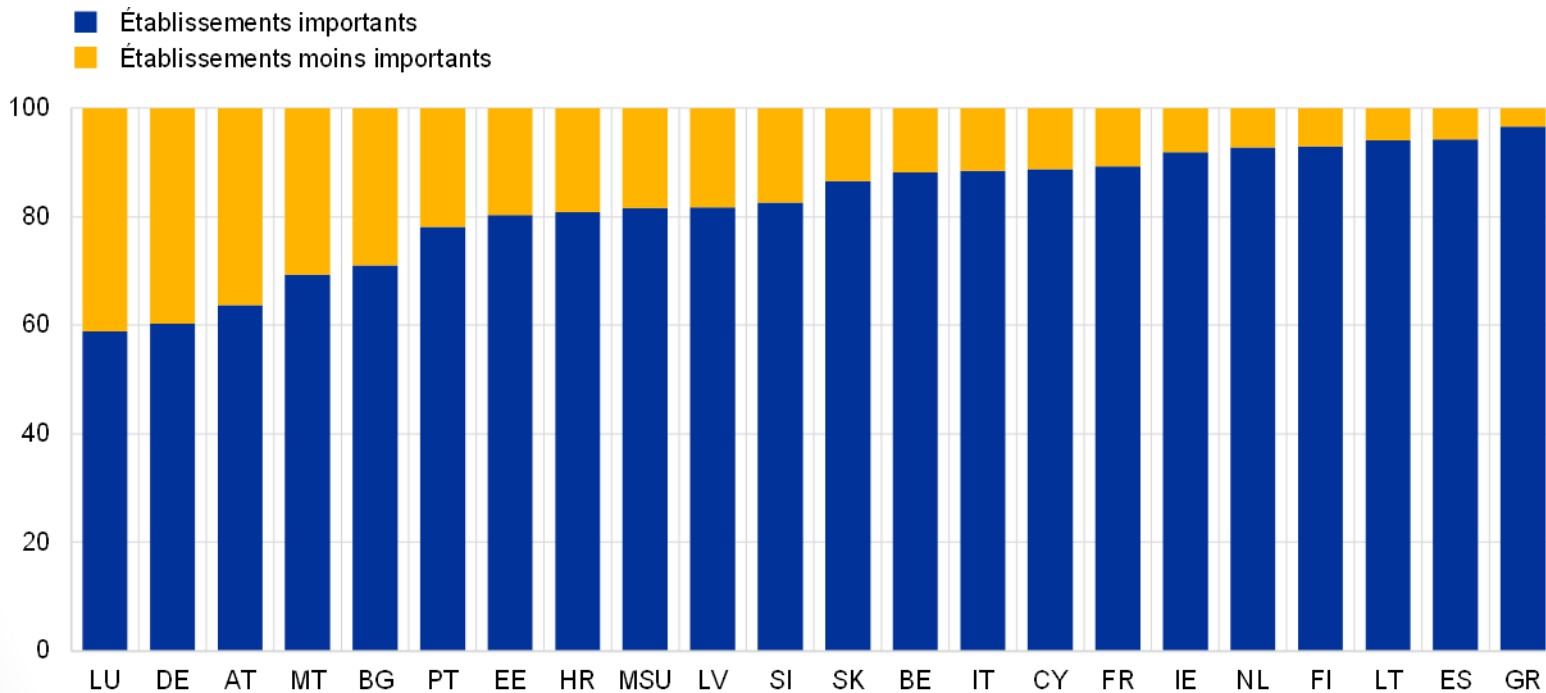
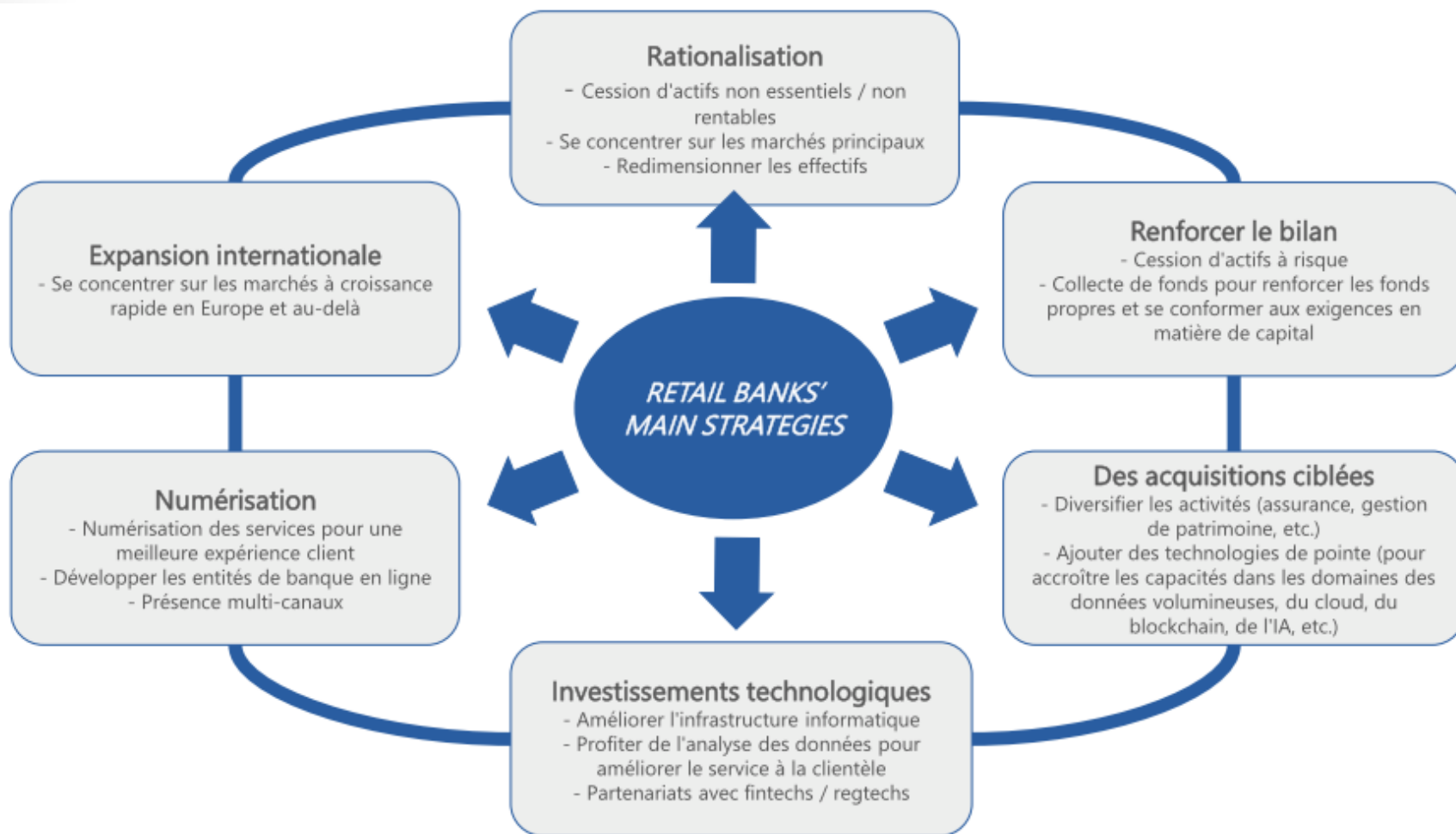


Fig. 8 : Part de marché des établissements importants et moins importants par pays

Source: BCE, 2021 (en pourcentage du total des actifs)

Priorités stratégiques des groupes européens de banque de détail



III. Situation de l'Emploi dans le secteur bancaire

Economie et emploi dans le secteur bancaire

- Le poids du secteur bancaire dans l'économie et l'emploi diminue en Europe
 - En 2021, le poids des services financiers dans l'économie de l'UE (GVA : gross value added) est tombé à 3,2 % contre 4,9% en moyenne pour la période 2009-2021 (Eurostat).
 - La part de l'emploi total revendiquée par l'industrie est passée de 1,9% en 1995 à 1,4% pour les pays de la zone euro (Eurostat, 2022)
 - **Interprétation: déclin ou le signe d'une plus grande efficience ?**

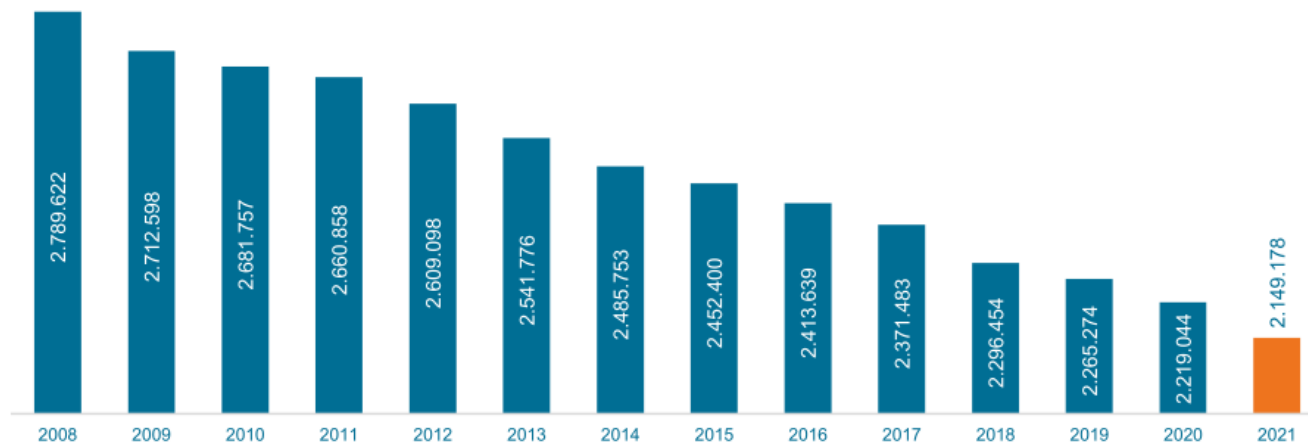


Fig. 9 : Nombre d'employés dans les établissements de crédit de l'UE (EBF, 2021)

Evolution de l'emploi

- Evolution contrastée des emplois en Europe

- Un déclin du nombre d'employés bancaires par habitant de 17% pour l'EU-28 contre 34% pour l'Espagne
- L'Espagne a perdu environ 1 600 agence par an, ce qui se traduit par des suppressions d'emplois d'environ 5 000 à 6 000 par an depuis 2014.

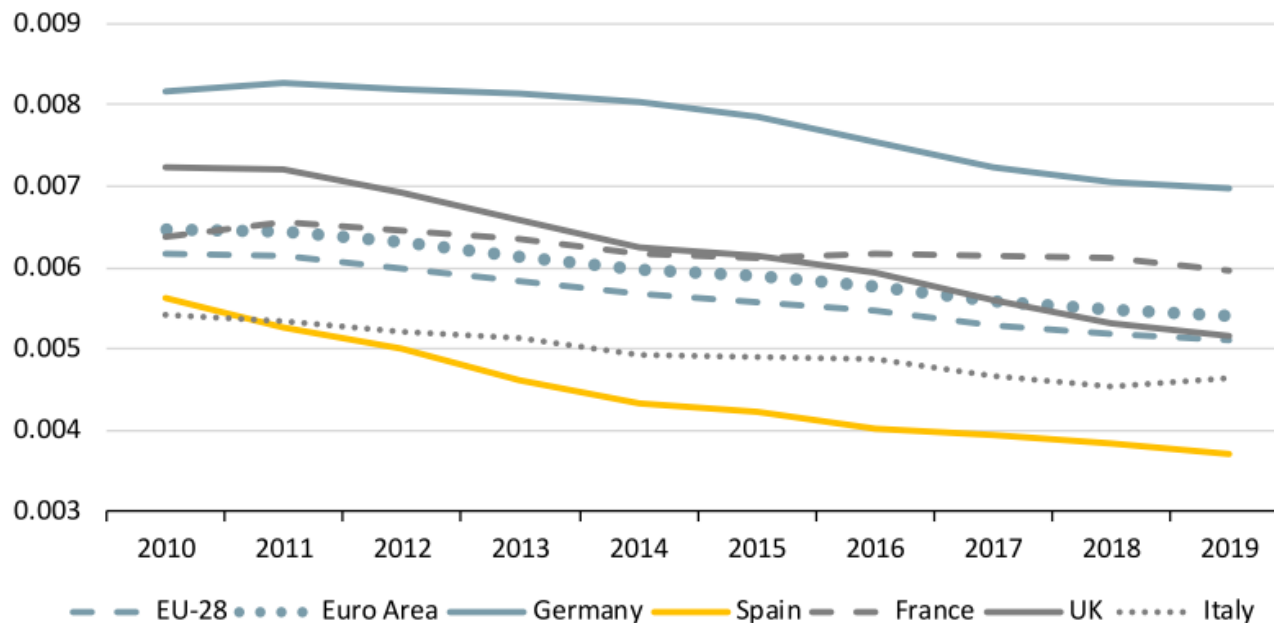


Fig.10 : Nombre d'employés bancaires par habitant (Source: Eurostat)

Evolution de l'emploi

• Evolution contrastée des emplois en Europe

- Un déclin du nombre global d'employés de 16,6% pour l'EU-28 mais de 29% pour l'Espagne et RU, contre une hausse de 2,3% pour la France (2010-2019)
- Le nombre d'employés a diminué de 20% pour les dix premières banques européenne contre seulement 7% pour les dix premières américaines (2008-2019)

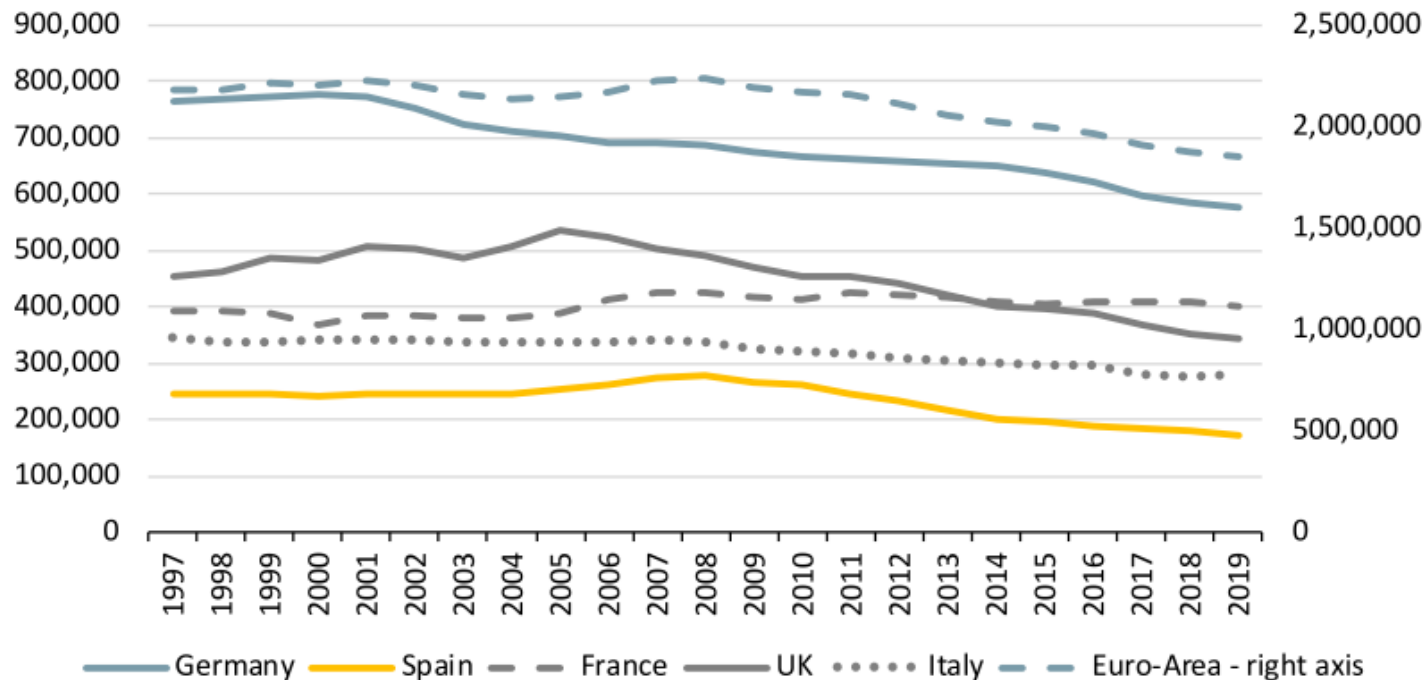


Fig. 11 : Nombre d'employés (Source: Eurostat)

Evolution du modèle d'agence

- Une baisse importante du nombre d'agences

- Cette baisse a été nettement supérieure à celle de l'emploi: pour l'UE-28 (-29 %) dont Espagne (-44,4 %), Royaume-Uni (-34,9 %), Allemagne (-30,2 %), Italie (-27,6 %), France (-7,6 %). RU: 10 agences pour 100.000 habitants, moy europ. = 30 / 100.000 hab.

=> Le ratio global du nombre d'employés par agence bancaire a augmenté

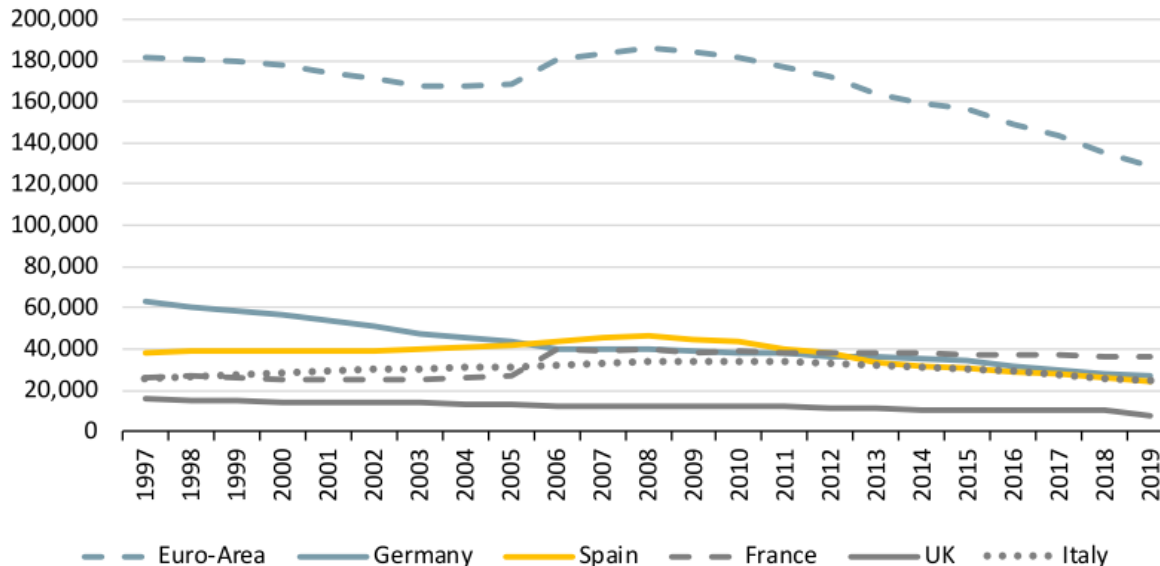


Fig. 12 : Nombre d'agences bancaires (Source: Eurostat)

Evolution du modèle d'agence

- Le modèle d'agence bancaire évolue aussi
 - Une augmentation régulière des employés par agence dans la zone euro (12,2) ainsi qu'au sein de chacun de ses principaux pays dont GB (39,2),
 - Croissance de ce ratio de 65% en Allemagne et 17% en Espagne contre une baisse de 25% en France (retour aux automates, peu ou plus d'espèces aux guichets, mode conseil) et 7% en Italie

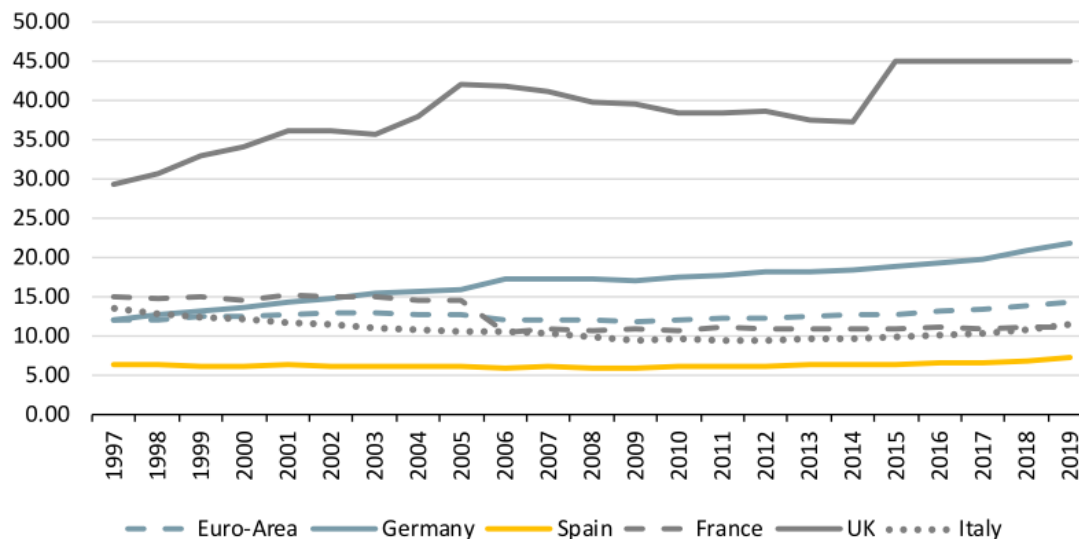


Fig. 13 : Nombre d'employés par agence (Source: Eurostat)

Evolution de l'emploi

- Compte tenu de ces tendances, il n'est pas surprenant que le ratio employés/dépôts a eu une forte tendance à la baisse entre 2010 et 2019.
- En théorie, cela devrait signifier que la baisse des taux d'emploi du secteur bancaire a contribué à améliorer la productivité et les niveaux de profit du secteur bancaire.
- Cependant, la rentabilité reste un défi permanent pour les banques européennes, malgré la réduction du nombre d'employés.

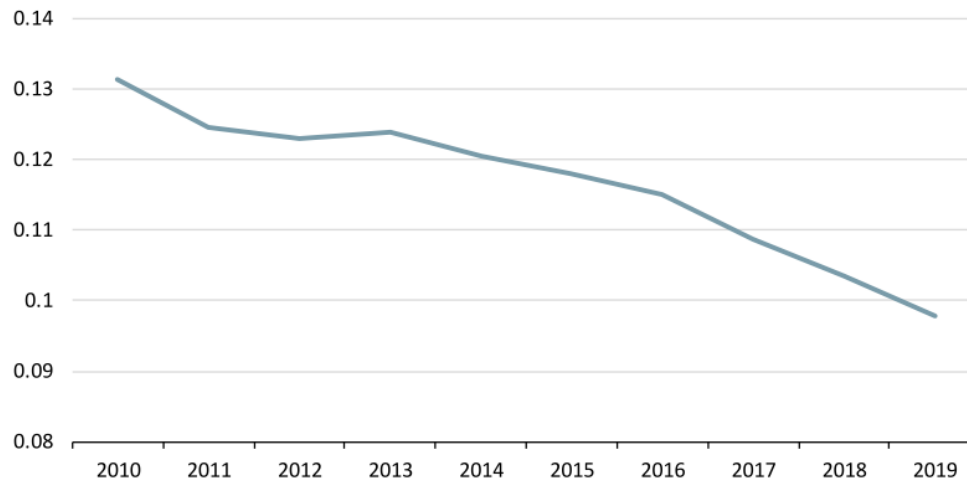


Fig. 14 : Nombre d'employés par dépôts (Source: ECB)

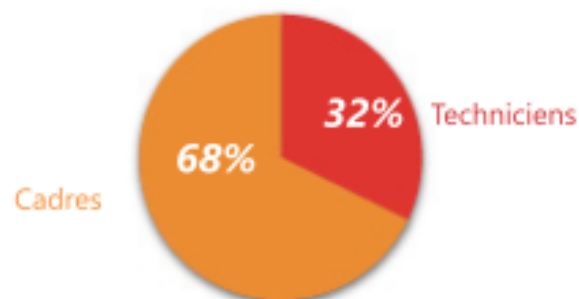
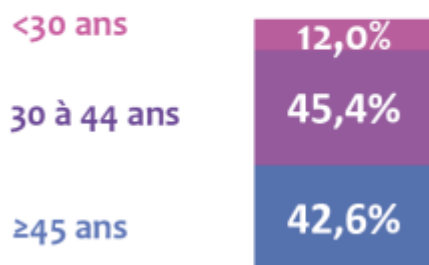
Importance des centres financiers

- Les emplois du secteur bancaire sont restés dans les principaux centres financiers
 - Au cours des dernières années, de nombreuses banques ont commencé à explorer la possibilité de délocaliser le personnel de middle et de back office de sites à coûts élevés (par ex. Londres, New York) vers des sites à faible coût (par exemple, Birmingham, Montréal).
 - Cependant, les chiffres de l'emploi montrent que les centres financiers traditionnels abritent toujours la majeure partie des employés du secteur financier.
 - En février 2020, le secteur des services financiers employait directement 250 000 personnes à Londres, 180 000 à Paris (tendance stable).
 - Aux États-Unis, le nombre d'employés du secteur financier à New York est passé de 740 000 en 2013 à 790 000 en 2019.

Emplois dans le secteur bancaire en France

- Des emplois de plus en plus qualifiés et spécialisés
 - Embauches importantes : 43 000 en 2021 mais une légère augmentation des effectifs (car départs et turnover)
 - Bac+4/5= 58% des embauches en France en 2021 contre 44% en 2016
 - 65% des personnes embauchées ont le statut de cadre (+7 points depuis 2014)
 - 52% ont -30 ans à l'embauche (11% ont plus de 45 ans)
- Un taux de féminisation de l'encadrement élevé
 - 49,4% des postes de cadre occupés par des femmes en 2021 (OMB, 2022)

 57%  43%



Tendances actuelles du marché de l'emploi

- Des offres d'emplois de plus en plus insatisfaites
 - Cas de la Suisse (fig. 15)
- Des situations atypiques
 - Hémorragie de conseillers dans les agences bancaires en France (lefigaro.fr du 15/12/2022), plus de 100 conseillers manqueraient à l'appel Ile-de-France
 - Les démissions sont la 1^{ère} cause de départ dans la banque (7,6% de turnover en 2021). F. Guyonnet, président du premier syndicat bancaire français (SNB CFE-CGC): « 30% des salariés rejoignant le secteur bancaire démissionnent au bout de deux ans. Et 60% ne sont plus là au bout de cinq ans. La majorité quitte le secteur. »

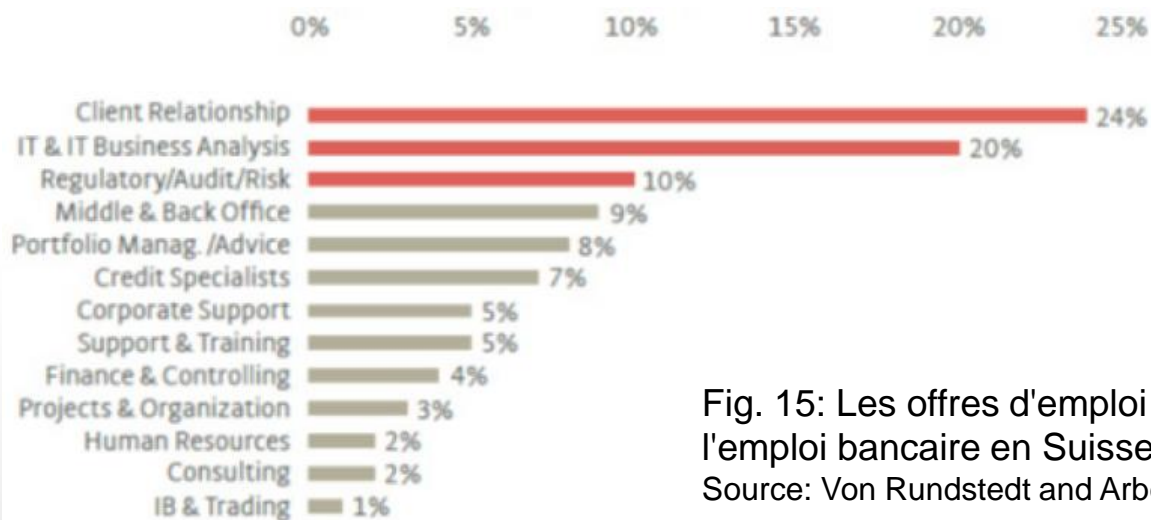
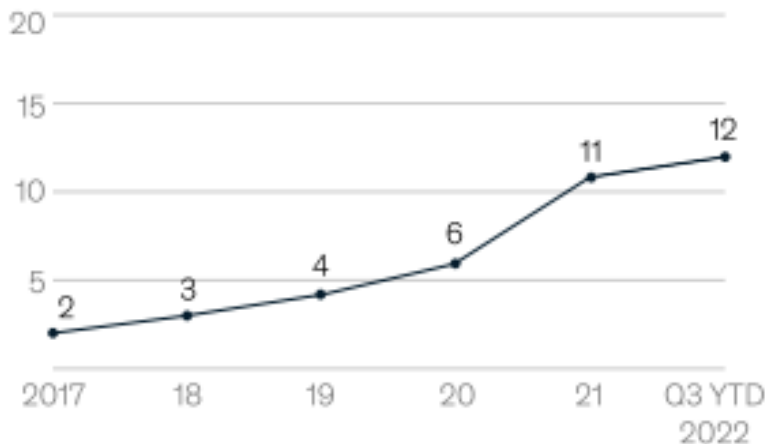


Fig. 15: Les offres d'emploi publiées sur le marché de l'emploi bancaire en Suisse en décembre 2019.
Source: Von Rundstedt and Arbeitgeber Banken

Un aparté dans les compétences avec le développement de la finance verte

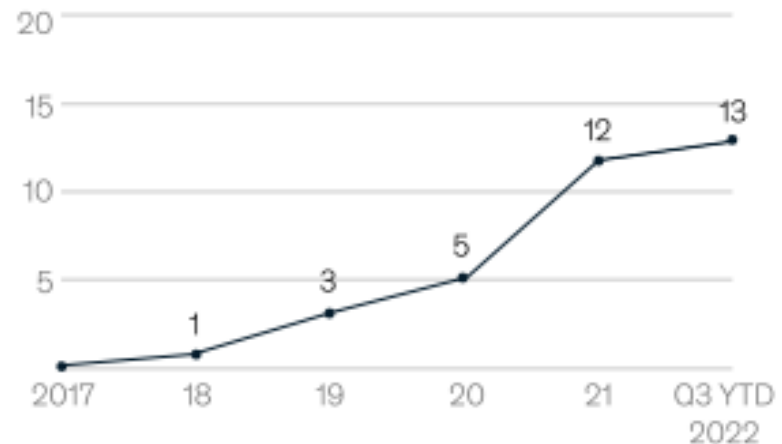
- Besoin de nouvelles compétences ESG dans la banque car la RSE devient un critère de choix des investissements
 - Entreprises-particuliers-banques, levée de fonds (actions avec notation RSE et dettes)

Sustainable bonds¹



Total volumes, **\$8.9 trillion**
FY 2021

Sustainable syndicated loans²



\$5.8 trillion

Fig. 16 : Part de marché des instruments de la dette durable, en % du volume total
(1) Source: Dealogic, oct. 2022

IV. Perspectives et évolutions futures des métiers bancaires

Impact des innovations sur les métiers

- Source: technologique et/ou réglementaire mais dépend du marché (et surtout de la concurrence)
 - Exemple de M-pesa (Safaricom, Kenya, 2007)
- Comment appréhender les évolutions futures des métiers bancaires?
 - Méthode des scénarios: série d'entretiens avec les représentants des sept grands groupes bancaires les plus importants en France (été 2021)
 - Suite de l'article « **Quel modèle bancaire à l'ère des FinTechs ? Scénarios prospectifs et perspective stratégique** » paru en 2020 dans la revue Management et Avenir
 - [Article disponible sur le site Researchgate](#)

Modèle futur de banque				
Scénario 1:	Scénario 2:	Scénario 3 :	Scénario 4:	Scénario 5:
La banque idéale	La banque distribuée	La banque nouvelle	La banque reléguée	La banque désintermédiée
Les banques historiques pourraient revisiter leur modèle d'affaires actuel en tirant parti des technologies digitales.	Les banques historiques pourraient coopérer avec les FinTechs pour proposer une offre de service fragmentée.	Des banques « nouvelle génération » pourraient se substituer aux banques historiques.	Le rôle des banques historiques pourrait être réduit à celui de simples prestataires de services bancaires et financiers dont la relation clients serait assurée par les FinTechs et les GAFA.	Les banques historiques seraient incapables d'évoluer et, en cela, deviendraient totalement obsolètes, à la fois comme fournisseur de services financiers et comme tiers de confiance.

Evolution des métiers selon l'OMB

Certains métiers repères aujourd'hui seront très impactés et auront une importance moindre dans les années à venir, à l'inverse, d'autres fonctions vont prendre une importance croissante et une place prépondérante dans les activités de la banque.

- Cartographie prospective des métiers selon l'Observatoire des métiers de la banque à l'horizon 2025

Dans une vision prospective des **métiers-repères 2025**, l'Observatoire des métiers segmente **4 grandes catégories** :

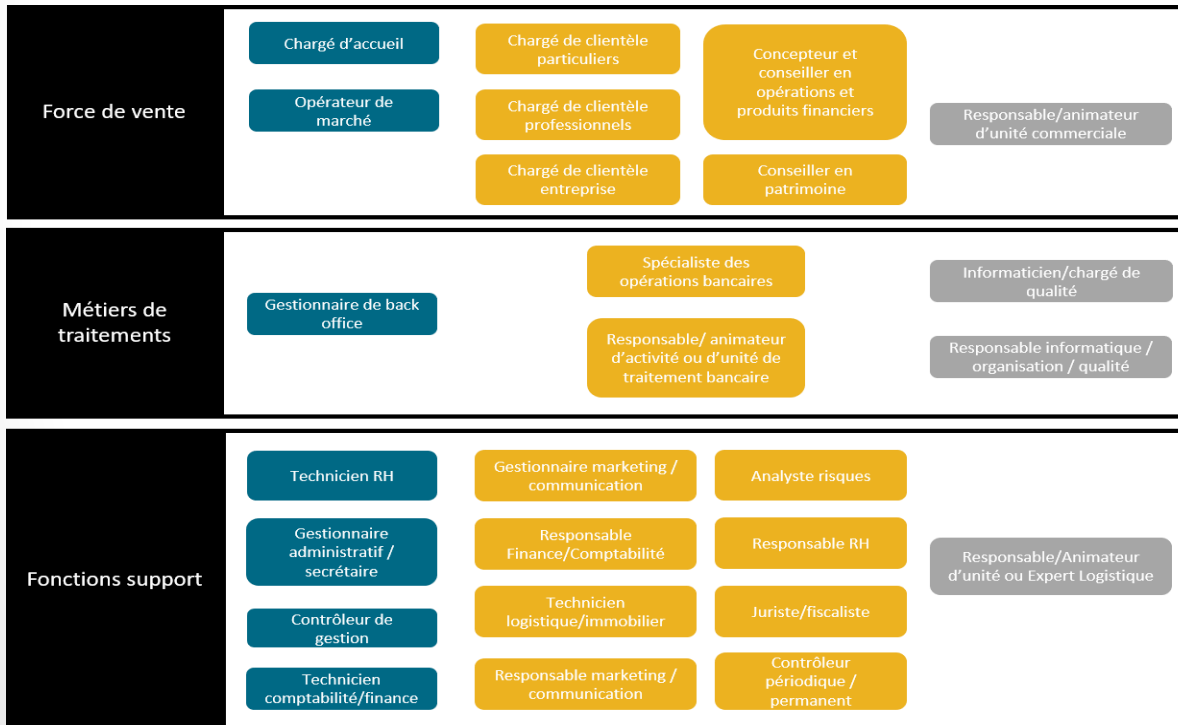
1. Les métiers bancaires qui pourraient ne plus être des métiers-repère
2. Ceux qui devraient être fortement transformés
3. Ceux pour lesquels les transformations devraient être plus modérées et
4. Ceux qui seront créés.

1. Presque l'intégralité des tâches allouées au métier-repère de secrétaire/gestionnaire administratif et une partie de celles du chargé d'accueil et de services à la clientèle sont **menacés** par les évolutions technologiques et l'émergence de nouvelles habitudes de consommation (en bleu dans le schéma).

2. Le segment des **transformations fortes** (en orange) concerne les activités de la fonction vente - chargé de clientèle et conseiller en patrimoine, les activités de la fonction support - juriste, comptable, fiscaliste - et les activités de la fonction de management : responsables comptabilité, RH, marketing.

3. Le segment des transformations plus **modérées** (en gris) concerne les activités de définition et de mise en place de la stratégie, les activités d'amélioration et de développement du Système d'Information (SI) et les activités de la logistique opérationnelle.

4. Enfin un dernier groupe de métiers sera créé avec des fonctions de la **gestion de projets** - Responsable de projets, Accompagnateur du changement -, **les métiers de la Data** - Expert en mégadonnées, Chargé de la sécurité des données -, **les nv métiers du risque**, **les métiers du paiement basé sur la Blockchain...**



■ Métier qui pourrait ne plus être un métier-repère en 2025
 ■ Métier fortement transformé en 2025
 ■ Métier pour lequel les transformations seront plus modérées

Segmentation des 26 métiers-repères traditionnels en trois catégories en fonction des évolutions attendues à l'horizon 2025

Évolution des métiers selon le World Economic Forum 2021

Emerging job roles

- ♦ *Highly analytical & complex*
- ♦ *More technical, with specialised knowledge*
- ♦ *Technology complements for higher performance*

Data analysts, digital strategy specialists
Big Data, AI, ML, cyber security specialists
Business development & network professionals
General operations support, underwriting
Bank tellers, finance & related clerks
Customer service & call centres

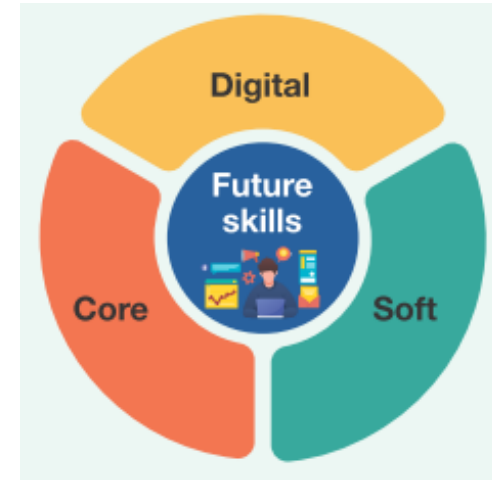
Clerical support workers
(e.g. data entry, book-keeping)

Redundant job roles

- ♦ *High-volume, routine & rules-based work*
- ♦ *Convergence of multiple roles*
- ♦ *Can be substituted by technology/machines (e.g. AI, RPA¹, chatbots)*

(1) RPA = Robotic process automatisation
(2) IoT = Internat of Things

...traduit la nécessité d'avoir des compétences polyvalentes (et donc d'une formation continue importante dans les banques)



- Data analytics & specialists
- Technology design & programming (e.g. AI, IoT², ML)
- Digital skills & technology use (e.g. marketing, content writer)
- Critical thinking & complex problem-solving
- Leadership, ideation & social influence
- Emotional & social intelligence
- Risk management, information security
- Regulations & compliance
- Credit, underwriting, business development

Evolution des métiers selon les 5 scénarios

Scénarios	Type de prestataire de service	Interface client	Clients
Banque idéale (<i>The better bank</i>)	Imagine une modernisation des banques traditionnelles, qui devraient tirer parti des technologies digitales pour modifier leurs modèles d'affaires actuels		
Banque nouvelle génération (<i>The new bank</i>)	Imagine le remplacement des banques traditionnelles par des banques « nouvelle génération » axées sur des plateformes « <i>full-digital</i> » à service complet.		
Banque distribuée (Morcellement du paysage bancaire - <i>The distributed bank</i>)	Imagine les banques traditionnelles et les FinTechs/BigTechs fonctionnent comme des co-entreprises pour lesquels les prestations d'offre de services seraient partagées entre les parties (ex. marques blanches)	Interface numérique	
Banque reléguée (<i>The relegated bank</i>)	Imagine un contexte où les banques traditionnelles serraient reléguées au rang de simples fournisseurs de services, la relation client étant assuré par les FinTechs/BigTechs utilisant des plateformes client frontales (APIs).	Agrégateurs de services bancaires et financiers	
Banque désintermédiée (<i>The disintermediated bank</i>)	Imagine les banques traditionnelles « <i>écartées des transactions financières par les FinTechs/BigTechs</i> offrant un service complet, <i>en assurant une mise en relation directe entre le client final et ses besoins financiers</i> » (disparition du concept de « Tiers de confiance »).		

Ces contrastés ont été construits pour penser l'avenir des services bancaires et financiers. Chaque scénario décrit un futur possible centré sur une dynamique-clé, volontairement contrastée. Ces scénarios n'ont pas vocation à « prédire l'avenir » mais permettent de le préparer en anticipant les enjeux. Ces scénarios ne sont pas exclusifs les uns des autres et pourraient se combiner à l'échelle du secteur ou de façon différenciée selon les établissements.

Evolution des compétences

Les compétences-clés utiles dans tous les scénarios

Il s'agit des **compétences socles de la révolution numérique** – l'informatique, l'IT, les techniques data – mais aussi de **compétences spécialisées** complémentaires comme les **mathématiques financières, le droit, la gestion du risque**. Ces compétences sont au cœur de la transformation IT du secteur et des enjeux réglementaires. Les **compétences comportementales** clés que sont **l'analyse, la synthèse, la méthode, l'autonomie personnelle et le travail en équipe** seront également requises.

Les métiers mettant en œuvre ces compétences seront par conséquent déterminants pour l'avenir du secteur bancaire, et quel que soit le scénario : **analyste risque, contrôleur, informaticiens, spécialiste des opérations bancaires, conseillers en opération et produits financiers...**

Les compétences pouvant être mises en œuvre diversement selon les scénarios

Les cinq scénarios peuvent être organisés autour de **2 axes d'évolution** :

1 - La transformation de la chaîne de valeur :

En modifiant la chaîne de valeur ou le vecteur de la relation client, les scénarios **Banque idéale, Banque désintermédiée et Banque nouvelle génération** pourraient **faire disparaître certaines compétences**, soit parce que le besoin sera numériquement moindre, soit parce que des alternatives seront proposées. Dans les faits, les contacts avec les clients deviendront plus rares au profit de l'utilisation de supports diversifiés tels que la visioconférence, les réseaux sociaux, etc. **L'automatisation des processus et le développement de l'Intelligence Artificielle vont peu à peu faire disparaître les actes à faibles valeur ajoutée pour ne laisser aux collaborateurs que la gestion des cas complexes**. Ces **compétences dépréciées concernent davantage certains métiers** : les chargés de clientèle particuliers, les secrétaires, mais aussi les juristes avec la création automatique de documents juridiques et le développement de l'intelligence artificielle... Ces réductions s'assortiraient vraisemblablement d'une **croissance des besoins sur d'autres fonctions**, en particulier pour les chargés de clientèle professionnels / entreprises et les conseillers en patrimoine, ce qui faciliterait le repositionnement de certains collaborateurs. De plus, de nouveaux domaines d'activités vont émerger faisant appel à des expertises pointues et très spécifiques. Cette fragmentation des métiers concernera par exemple les métiers du web, de la data ou de la cyber-sécurité.

2 - La mise en avant d'une création de valeur ajoutée client :

Les scénarios **Banque distribuée et Banque reléguées** pourraient **se différencier en priorisant la qualité relationnelle avec le client**. Les banques devront être capables d'offrir à chaque client un service plus personnalisé. **Dans cette optique, le conseiller bancaire doit retrouver sa place en tant que partenaire de confiance**. Il sera chargé de détecter les opportunités pour animer les agences et en faire de véritables lieux de rencontre et de partage grâce notamment à la création de communautés d'intérêts entre les clients. Il pourra devenir un véritable expert de la relation client omnicanale. Par ailleurs, les agences doivent se réinventer en se transformant en espaces de vie chaleureux, ouverts et high-tech.

Merci de votre attention

Des Questions ?

Mes articles sont disponibles sur:

<https://www.researchgate.net/profile/Jean-Michel-Sahut>

[Pour me contacter: jmsahut@gmail.com](mailto:jmsahut@gmail.com)