

*NOUVELLES COMPÉTENCES,  
TRANSFORMATION DES MÉTIERS*

*MÉMO-GUIDE POUR RÉUSSIR  
L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT  
À HORIZON 2025*

# LES 8 GRANDES TENDANCES QUI VONT CONSIDÉRABLEMENT IMPACTER LE SECTEUR BANCAIRE D'ICI 2025 : À QUOI S'ATTENDRE ET COMMENT S'Y PRÉPARER ?

## # 7 LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

**25%** des salariés actuellement en CDI pourraient passer en système freelance d'ici 2025.

- Flexibilisation des contrats
- Multiplicité des lieux et horaires de travail

## # 6 LES NOUVELLES ATTENTES DES COLLABORATEURS

**92%** des salariés de la génération Y refusent le profit comme seule mesure de la performance.

- Diminution du nombre de fonctions, élargissement de leur périmètre
- Reconnaissance, feedback immédiats et continus
- Organisation Agile

## # 5 LES CHANGEMENTS DANS LA LÉGISLATION

**+ 83%** l'évolution du nombre d'états de reporting obligatoires à produire par les établissements bancaires entre 2006 et 2016.

- Adaptation à l'écosystème de l'Open Banking

## # 8 LES NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

**75%** des français se disent intéressés par l'installation d'une agence bancaire mobile à proximité de leur domicile.

- Personnalisation
- Différenciation sur la qualité de service
- Adaptation des offres et services aux spécificités des Séniors

## # 1 LE DIGITAL

**52%** des salariés des banques considèrent les GAFAs comme les concurrents potentiels les plus dangereux à l'avenir.

- Adaptation des agences au digital
- Cohérence entre les offres plus ou moins digitales
- Acquisition de Fintechs

## # 2 LA BLOCKCHAIN

**65%** des 200 plus grandes banques mondiales auront débuté un projet « blockchain » d'ici 2020.

- Processus d'authentification simplifiée
- Réduction des coûts d'infrastructure

## # 3 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**80%** des dirigeants du secteur bancaire pensent que l'IA aura un impact positif sur la fonction financière.

- Recommandations d'investissement personnalisées en quelques secondes
- Développement de programmes informatiques propres pour disposer d'un avantage concurrentiel
- Cohérence entre les décisions rendues par l'Intelligence Artificielle et la stratégie future de la banque

## # 4 LE BIG DATA

**87%** des Français ont moins confiance dans les GAFAs que dans les banques.

- Transformation du Big Data en données exploitables commercialement
- Maintien d'une politique d'excellence en matière de sécurisation des données personnelles
- Exploitation des données par recrutement de profils adéquats



# LES IMPACTS SUR LES MÉTIERS DE LA BANQUE : COMMENT VONT-ILS ÉVOLUER ?

Peu de métiers vont disparaître, la plupart vont se transformer avec un renforcement de la spécialisation, de l'expertise, pour être en mesure de répondre aux nouvelles exigences du secteur.

Certains métiers vont apparaître ou prendre une importance capitale dans les entreprises du secteur. Les métiers de la Data et de la gestion de projets seront par exemple primordiaux dans l'organisation bancaire de demain.

## RECUEIL ET INTERPRÉTATION D'INFORMATIONS SIMPLES



Suivi des indices de référence et des données micro/macro économiques



Rapprochement des données entre le back et le front office



Collecte des données budgétaires



Analyse des écarts sur les tableaux de bord

## 1. LES ACTIVITÉS EN DÉCLIN

### SUIVI ET CONTRÔLE DES OPÉRATIONS COURANTES



Passage d'ordres ( transaction, cotation )



Recueil des incidents de non-conformité



Vérification des enregistrements comptables



Identification et évaluation des risques

### GESTION ADMINISTRATIVE



Classage et archivage des documents



Filtrage des appels téléphoniques



Tenue des agendas et organisation des rendez-vous



Rédaction des comptes rendus de réunion



Élaboration des comptes sociaux, déclarations fiscales et contrats de travail

CAUSES

1 DIGITAL

2 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

3 AUTOMATISATION

4 BLOCKCHAIN

## 2. LES ACTIVITÉS EN TRANSFORMATION

### SUPPORT



Instruction  
des demandes  
de crédit



Analyse juridique  
des nouveaux  
produits bancaires



Maintenance  
des matériels



Détermination  
de profils  
comportementaux



Élaboration  
de nouveaux supports  
de communication

### VENTE



Détection  
des besoins clients



Promotion et vente  
de produits  
bancassurance

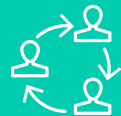


Suivi de  
l'évolution client



Proposition  
de solutions  
de financement

### MANAGEMENT



Animation de l'équipe



Contrôle des tâches  
effectuées



Entretiens  
d'appréciation



Repérage des besoins  
en formation

CAUSES

1 BLOCKCHAIN

2 NOUVEAUX MODE DE TRAVAIL

3 NOUVEAUX MODE DE CONSOMMATION

### 3. LES ACTIVITÉS EN MAINTIEN

#### DÉFINITION ET MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE



Suivi des évolutions générales



Définition du plan de développement de l'unité



Conception de processus de changement



Mise en œuvre des orientations stratégiques



Supervision de la politique du système d'information

#### AMÉLIORATION ET DÉVELOPPEMENT DES LOGICIELS



Développement des systèmes informatiques



Analyse et mise en place des améliorations techniques nécessaires



Recherche de solutions informatiques adaptées aux différents produits financiers



Développement de l'automatisation des opérations

#### LOGISTIQUE OPÉRATIONNELLE



Gestion de l'implantation et mise en service de matériels



Diffusion des technologies nouvelles



Détection des dysfonctionnements sur le terrain



Contrôle de la bonne exécution des travaux

# NOUVEAUX MÉTIERS ET NOUVEAUX ENJEUX

## 1. LES NOUVEAUX MÉTIERS-REPÈRES DE LA RELATION CLIENT

En 2025, les entités bancaires se seront adaptées aux évolutions digitales et auront entrepris de reconquérir leurs clients. Dans ces agences d'excellence, offrant un service personnalisé, chaque consommateur sera traité comme un cas particulier. Dans cette optique, un nouveau métier-repère apparaîtra pour assurer une relation client d'excellence, tournée vers l'humain :  
**le spécialiste de la relation client omnicanale.**



### SPECIALISTE DE LA RELATION CLIENT EN 2025

**10H00**

Constitution d'une équipe projet avec l'aide du Spécialiste de la relation client omnicanale pour répondre à la demande de financement d'une entreprise.

**14H00**

Animation d'une séance de questions réponses en direct des réseaux sociaux.

**17H30**

Inauguration d'une agence mobile en banlieue et recueil des impressions d'habitants sur le terrain afin d'adapter les jours de présence.

## 2. LES NOUVEAUX MÉTIERS-REPÈRES DE LA GESTION DE PROJETS

Les métiers de la gestion de projets forment une nouvelle catégorie jusqu'à présent absente de la cartographie des métiers-repères. Ils devront mener à bien les projets transverses qui émergent de plus en plus dans les organisations bancaires. Cette catégorie contient deux nouveaux métiers-repères : **le Responsable de projets et l'Accompagnateur du changement.**

### **RESPONSABLE DE PROJETS EN 2025**



**10H00**

Présentation d'une start-up incubée en interne permettant de commander des produits alimentaires depuis son frigo : la banque a pour projet de se placer en intermédiaire de paiement.

**14H00**

Réunion de plusieurs équipes sur un projet d'amélioration de l'outil interne de remontée automatisée d'informations sur la QVT.

**17H30**

Point avec ses équipes sur l'articulation de leur travail avec les autres divisions de l'entreprise, tout en veillant à l'Agilité organisationnelle.

### **ACCOMPAGNATEUR DU CHANGEMENT EN 2025**



**10H00**

Réunion avec des collaborateurs du réseau pour assister l'implémentation d'une Organisation Collective Décentralisée (OCD).

**14H00**

Réorganisation des équipes en charge de la clientèle professionnelle à la suite de l'avènement d'un chatbot plus performant.

**17H30**

Remontée des réactions sur le terrain pour l'amélioration de l'outil du plan Home Office qui permet l'élargissement du télétravail à 2 jours par semaine.

### 3. LES NOUVEAUX MÉTIERS-REPÈRES DE LA DATA

Les métiers de la Data forment une nouvelle catégorie au sein de la cartographie des métiers-repères. Ils seront amenés à gérer les énormes quantités de données que vont générer les interactions client sur les différents canaux.

Trois nouveaux métiers-repères liés à la Data sont ressortis au cours de nos travaux. Deux métiers d'exploitation des données et un troisième plus proche des métiers du risque et de la conformité.

#### RESPONSABLE D'UNITÉ DE TRAITEMENTS DE DONNÉES EN 2025



#### EXPERT EN MEGADONNÉES EN 2025



**10H00**

Participation à une visio-conférence avec le marketing sur l'analyse statistique et quantitative des données récoltées par une nouvelle offre mobile.

**14H00**

Suivi l'état d'avancement des tâches directement via un outil de gestion de projet partagé.

**17H30**

Réunion avec les Ressources Humaines pour améliorer le ciblage des candidats selon les informations qu'ils renseignent lorsqu'ils postulent.

**14H00**

Création d'un outil de segmentation des clients en fonction de leurs habitudes d'achat selon leurs émotions.

**17H30**

Amélioration d'un programme permettant de recueillir automatiquement des données générées en interne sur les collaborateurs.

#### CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES EN 2025



**14H00**

Suivi du test du nouvel outil de cybersécurité, une innovation interne cryptant les données circulant entre les objets connectés.

**17H30**

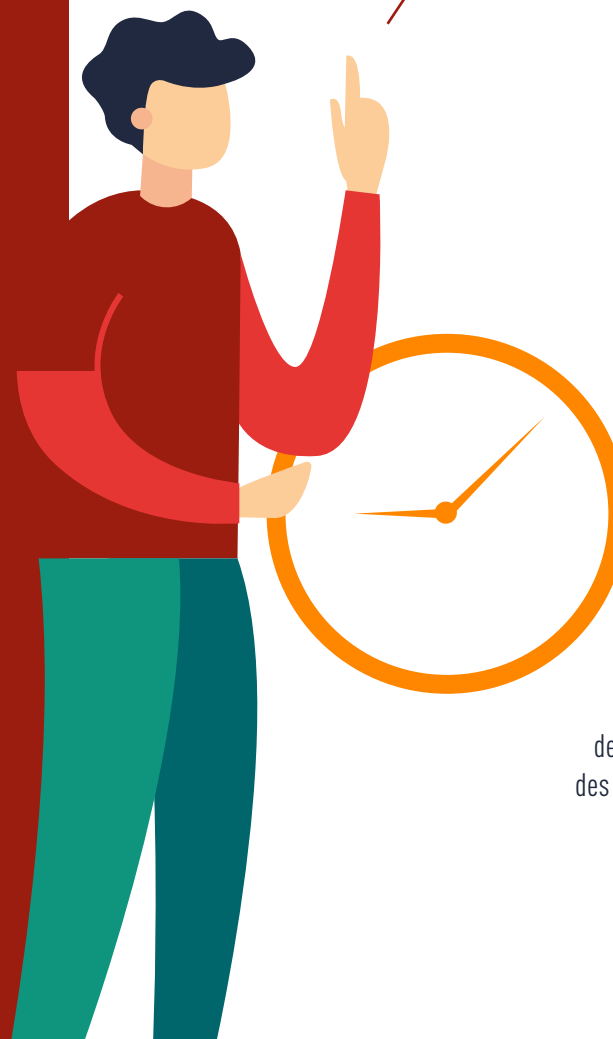
Élaboration du rapport mensuel à destination des data scientists, détaillant les nouvelles politiques de sécurités implémentées et leur fonctionnement.



## 4. LES NOUVEAUX MÉTIERS-REPÈRES DU RISQUE ET DE LA CONFORMITÉ

L'évolution que vont subir les métiers du risque et de la conformité, dans les prochaines années, fait partie des grandes interrogations qui restent, à l'heure actuelle, difficile à lever. L'automatisation progressive des outils de contrôle et d'analyse, couplée à la multiplication des réglementations, crée une forte demande mais qui devrait être ponctuelle et s'essouffler prochainement, une fois l'ensemble des processus automatisés.

**Les métiers d'analyste, par exemple, devraient être très fortement outillés dans les prochaines années.** Leur rôle sera donc recentré sur les aspects « d'enquête » lorsqu'une anomalie ne sera pas traitée par la machine.



### ANIMATEUR RISQUE ET CONFORMITÉ EN 2025

#### 10H00

Réflexion sur la manière de se conformer à une nouvelle réglementation sur la prévention du risque systémique et élaboration des supports de communication à destination des conseillers.

#### 14H00

Intervention à une table ronde sur la diminution des risques d'impayés des fournisseurs grâce à la généralisation des contrats intelligents.

# UNE NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DE LA CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS-REPÈRES

La disparition ou la transformation prévue de certains métiers d'ici 2025, couplée à l'apparition d'autres métiers, entraîneront nécessairement des changements dans la cartographie des métiers-repères de la banque.

Voici donc une vision prospective de ce à quoi pourrait ressembler la cartographie des métiers-repères en 2025.

## MÉTIERS DU CLIENT

# CHARGÉ DE CLIENTÈLE PARTICULIERS	# SPÉCIALISTE DE LA RELATION CLIENT OMNICANALE	# CHARGÉ DE CLIENTÈLE ENTREPRISES
# CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS	# CONCEPTEUR ET CONSEILLER EN OPÉRATIONS ET PRODUITS FINANCIERS	# CONSEILLER EN PATRIMOINE
# RESPONSABLE / ANIMATEUR D'UNITÉ COMMERCIALE	# MÉTIERS D'APPUI DE LA RELATION CLIENT (MIDDLE-OFFICE)	

## MÉTIERS SUPPORTS

# JURISTE / FISCALISTE	# MÉTIERS DU TRAITEMENT BANCAIRE (BACK-OFFICE)	# MÉTIERS INFORMATIQUE
# MÉTIERS DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION	# MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES / EXPÉRIENCE COLLABORATEUR	# MÉTIERS DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ
# ANALYSTE RISQUES	# MÉTIERS DE LA GESTION DU PARC IMMOBILIER ET DE LA LOGISTIQUE	# ORGANISATION / QUALITÉ / RSE

## FONCTIONS TRANSVERSES

# RESPONSABLE DE PROJETS

# ACCOMPAGNATEUR DU CHANGEMENT

# RESPONSABLE TRAITEMENT DES DONNÉES

# EXPERT EN MÉGADONNÉES

# ANIMATEUR RISQUES & CONFORMITÉ

# CHARGÉ DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

# MÉTIERS DU CONTRÔLE

### À RETENIR :

**La famille des métiers du client** regroupe tous les métiers du réseau à vocation commerciale.

**La famille des métiers supports** regroupe les traditionnelles fonctions support, replacées sous l'angle de « business partner » des autres fonctions de l'entreprise.

**La famille des fonctions transverses** regroupe des fonctions qui peuvent être aussi bien positionnées dans les directions métiers qu'en central dans les établissements. Par exemple, les experts en mégadonnées existent dans les équipes DATA/IT mais également, RH, Marketing et dans la force de vente...

# LES IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES

Des évolutions du contenu des métiers de la banque découlent une évolution des compétences mobilisables par ces métiers. Certaines compétences, d'ordre cognitif, transverses à tous les métiers, seront nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers et cruciales dans le fonctionnement de la banque de 2025.

## LES 8 COMPÉTENCES COGNITIVES NÉCESSAIRES À TOUS LES MÉTIERS

### # 1 SAVOIR S'ADAPTER AU CHANGEMENT

#### NOVICE



Connaître les grandes évolutions de son métier liées à l'Intelligence Artificielle, la Data, la Blockchain... et les orientations stratégiques de son entreprise.

#### INTERMÉDIAIRE



Savoir s'approprier les transformations de son métier et de son entreprise.  
S'y adapter en intégrant leurs impacts dans son activité au quotidien.

#### AVANCÉ



S'appuyer sur sa compréhension précise des évolutions de son métier pour participer activement à la transformation de son entreprise.  
Porter les orientations auprès de ses collègues pour accompagner la transformation.

#### CONFIRMÉ



Occuper un rôle moteur dans la transformation de son entreprise.  
Définir les orientations de ses équipes pour mener à bien cette transformation.

### # 2 APPRENDRE À APPRENDRE

Savoir identifier ses compétences et sources de progression.

Consulter l'offre de formation de son entreprise pour préparer les entretiens avec son manager / RH.

Savoir évaluer ses besoins en formation, définir des objectifs de progression et en parler spontanément à son manager.

Écouter les feedbacks éventuels et s'inscrire dans une volonté d'amélioration continue.

Avoir une vision à long terme du développement de ses performances et de ses compétences et savoir la décliner en plans d'actions concrets.

Être à l'écoute des mutations de son métier et au sein de son secteur d'activité par une veille permanente.

Mettre en place et adapter en continu un plan d'évolution à long terme, personnalisé en fonction de son profil et des évolutions métiers.

Acquérir de manière autonome de nouveaux savoirs avec les outils à disposition : formations externes, événements, MOOC... ou en interrogeant les experts.

### # 3 TRAVAILLER DE FAÇON COMMUNAUTAIRE

Connaître son rôle au sein d'une équipe et les compétences de ses collègues afin de renforcer les complémentarités au sein d'une équipe.

Connaître les objectifs de son équipe et y contribuer activement en favorisant les intérêts de l'équipe à ses résultats personnels.

Être capable d'identifier les problématiques nécessitant une expertise complémentaire et travailler avec d'autres collègues pour y répondre.

Savoir organiser et faciliter un travail commun requérant des expertises diverses autour d'un objectif partagé, en favorisant l'entraide et la coopération.

Savoir construire un réseau sur lequel s'appuyer.

Savoir animer un réseau de parties prenantes internes comme externes, en initiant des synergies entre les acteurs impliqués.

Être garant de son développement et de sa réussite en identifiant des solutions aux difficultés pouvant émerger et en étant capable de rebondir sur les éventuels échecs.

## # 4 COMMUNIQUER / AVOIR DE L'IMPACT

### NOVICE



Savoir présenter une idée en utilisant un langage clair et concis à l'oral comme à l'écrit.

### INTERMÉDIAIRE



Savoir présenter une idée structurée en entretien, au cours d'une intervention / réunion ou dans un document (mail, note...), au sein ou en dehors de son équipe.

### AVANCÉ



Savoir structurer son argumentation et adapter sa posture à son interlocuteur afin qu'il comprenne et s'approprié les idées (niveau de langage, formulation des arguments, communication non verbale...).

### CONFIRMÉ



Savoir faire évoluer son discours et sa posture en fonction de ses objectifs et des retours de son interlocuteur afin de l'influencer dans le sens désiré.

## # 5 ÊTRE ORIENTÉ CLIENT

Comprendre les besoins exprimés par ses clients et y répondre de façon rigoureuse et conforme à leurs attentes.

Savoir approfondir les besoins de ses clients afin de cerner précisément leurs attentes, exprimées ou non.

Faire preuve de proactivité auprès des clients en leur proposant des solutions permettant d'améliorer la qualité de service.

Être capable d'anticiper les besoins de ses clients et mettre en place des actions visant à garantir la satisfaction des clients et à les fidéliser dans une relation durable.

Être capable d'accompagner ses clients dès la définition de leurs besoins en leur proposant les solutions les plus adaptées.

Assurer une écoute active de leurs besoins et nouer des relations de confiance fortes et durables fondées sur la création de bénéfices mutuels à long terme.

## # 6 ÊTRE ORIENTÉ RÉSULTAT

Mener à bien ses tâches avec rigueur et méthode.

Être capable, quand nécessaire, d'utiliser à bon escient les moyens à sa disposition pour atteindre ses objectifs.

S'efforcer d'améliorer constamment sa performance individuelle.

Savoir répartir des ressources entre différents membres d'une équipe pour garantir l'atteinte des objectifs collectifs et individuels.

Faire preuve de proactivité au quotidien pour maximiser sa performance et celle de ses équipes.

Savoir définir les ressources nécessaires pour atteindre un objectif, évaluer leur retour sur investissement et planifier leur utilisation dans le temps.

Atteindre un niveau de performance faisant référence et travailler quotidiennement à l'amélioration de la performance de ses équipes.

Savoir évaluer la cohérence des ressources internes (optimisation) et le besoin en ressources externes en fonction du résultat attendu.

## # 7 RÉSoudre LES PROBLÈMES

Savoir participer à la résolution d'un problème simple en prenant en compte le contexte.

Faire preuve d'observation et d'écoute pour avoir à sa disposition toutes les données sur le problème.

Savoir définir et valider l'existence d'un problème.

En identifier sa source, trouver les données pertinentes et contribuer à l'élaboration de premiers axes de résolution en faisant appel à des solutions innovantes.

Remettre continuellement en cause ce qui existe pour anticiper l'apparition de problèmes.

Avoir un rôle moteur dans la résolution des problèmes existants (en s'aidant au besoin d'outils spécifiques : rapports d'Intelligence Artificielle...).

Sélectionner les solutions adéquates et les mettre en œuvre.

Faire preuve d'un questionnement permanent et d'esprit d'initiative pour alerter en interne sur les problèmes pouvant apparaître.

Avoir un rôle de leader de la définition du problème jusqu'à sa résolution, en se différenciant par sa créativité et sa capacité à penser hors du cadre.

Savoir accompagner le déploiement des solutions retenues et les adapter selon la situation et les résultats obtenus.

## # 8 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Aider ses collègues sur les problèmes relatifs à son domaine de compétences, lorsque ceux-ci en font la demande.

Aider de manière proactive ses collègues sur les problèmes relatifs à son domaine de compétences, lorsqu'on détecte qu'ils sont en difficulté.

Détecter les faiblesses de ses collègues et leur proposer des plans de formation adaptés.

Se renseigner sur leurs difficultés et proposer son aide de manière proactive même sur des problèmes qui ne relèvent pas directement de son domaine de compétences.

Être capable de répondre à leurs questions concernant les offres de formation les plus adaptées à leur profil.

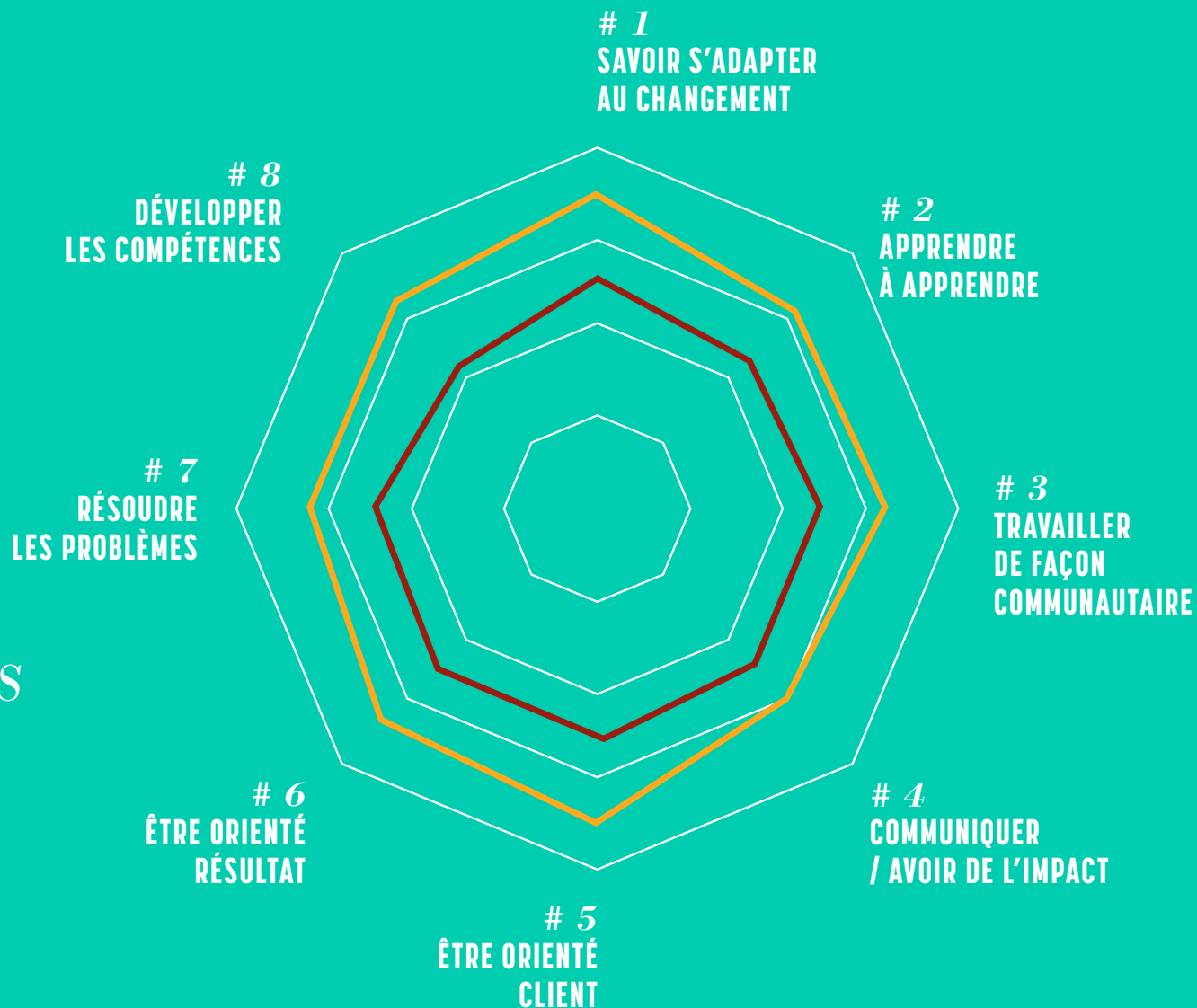
Anticiper les sources de progression de ses collègues, à court et à plus long terme.

Avoir un rôle moteur dans la détection de leurs faiblesses et la proposition de plans d'accompagnement concrets pour améliorer leurs compétences.

# ***CES COMPÉTENCES SONT-ELLES MAÎTRISÉES PAR LES COLLABORATEURS DES BANQUES ?***

L'étude de l'écart entre le niveau de maîtrise actuel des compétences cognitives par les collaborateurs du secteur bancaire et celui qu'il faudra atteindre en 2025, laisse apparaître de fortes disparités. S'il est indéniable que les évolutions à venir entraîneront une montée en compétences généralisée, les transformations n'en sont pas au même niveau dans tous les secteurs.

## ***MOYENNE GÉNÉRALE SUR LES MÉTIERS-REPÈRES***



— AUJOURD'HUI

— 2025

# ÉVOLUTION POUR LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À CHAQUE MÉTIER

De manière générale, pour effectuer les missions nécessaires à l'exercice de leurs métiers, les collaborateurs du secteur bancaire vont devoir renforcer leurs compétences techniques. Cette montée en compétences va devoir s'effectuer sur un laps de temps relativement court, pour répondre aux nouveaux impératifs édictés par les transformations du secteur.

# 1

## LES COMPÉTENCES EN DÉCLIN D'ICI 2025

- Maîtriser les procédures administratives et comptables
- Maîtriser les techniques d'analyse de risque
- Faire des recommandations sur les produits adaptés aux clients et sur les conditions d'application
- Mener des travaux de veille
- Maîtriser les techniques de management reposant sur l'autorité et le leadership
- Planifier et organiser les activités (arrivée des assistants personnels et outils intelligents)

# 2

## LES COMPÉTENCES À RENFORCER D'ICI 2025

- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation.
- Savoir interagir sur les réseaux sociaux et autres communautés en ligne
- Diffuser la culture de la satisfaction client
- Connaître le secteur d'activité des clients et connaître le tissu économique local
- Adapter le discours au canal utilisé et savoir être pédagogue
- Réaliser une veille de la qualité du processus de son unité
- Adopter management participatif avec une dimension d'accompagnement psychologique
- Maîtriser certaines techniques et outils de management à distance
- Porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement (management)

# 3

## LES NOUVELLES COMPÉTENCES À MAÎTRISER D'ICI 2025

### FAMILLE DES MÉTIERS CLIENT

- Savoir faire preuve de proactivité dans ses interventions pour anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
- Savoir adapter son discours en fonction du canal utilisé, mais aussi en fonction du profil client établi par l'Intelligence Artificielle
- Savoir intégrer le client dans la communauté d'entreprises
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie

### MANAGERS

- Maîtriser l'agilité organisationnelle
- Savoir créer des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues
- Connaître les différentes expertises métiers et savoir où les trouver.
- Savoir appréhender les projets et les mener à bien, être capable de donner du sens et d'insuffler une vision pour mobiliser l'équipe projet
- Savoir optimiser la gestion du personnel pour satisfaire la clientèle
- Savoir prendre l'information directement sur le terrain et faire face à un environnement complexe ainsi qu'à de nouveaux contextes
- Savoir intégrer, mobiliser et évaluer un collaborateur qui ne dépend pas de son équipe

# LES LEVIERS D'ACCOMPAGNEMENT À MOBILISER

Les approches RH traditionnelles ne suffiront pas pour réussir la transformation des métiers d'ici à 2025. Face à l'ampleur de la transformation, l'approche compétences va s'imposer comme la solution pour une organisation active et réactive.

Quels sont les leviers d'accompagnement qui peuvent être mis en place afin d'accompagner les collaborateurs actuels des banques vers ce que sera leur rôle en 2025 ?

## POUR RÉUSSIR, 5 ÉTAPES PRÉALABLES VONT ÊTRE INCONTOURNABLES

1

**COMPRÉHENSION DES ENJEUX  
DE LA TRANSFORMATION  
DU CŒUR DE MÉTIER**  
de l'entreprise et caractérisation  
des impacts opérationnels que cela induit.

2

**EXPLICITATION  
DES IMPACTS BUSINESS**  
sur les métiers de l'entreprise  
et projection sur leur évolution  
à 3/5 ans.

3

**DÉFINITION PRÉCISE  
DES COMPÉTENCES**  
que les collaborateurs devront maîtriser  
pour être en mesure d'effectuer leur métier  
dans de bonnes conditions demain.

4

**CARTOGRAPHIE EXTENSIVE  
DES COMPÉTENCES  
INDIVIDUELLES**  
des collaborateurs et «gap analysis»  
par métier, par entité...

5

**DÉFINITION  
DES PRIORITÉS D'ACTION**  
(développement, acquisition des compétences)  
en fonction de la stratégie de l'entreprise,  
de ses moyens, de ses forces et faiblesses.

## **TRANSFORMER L'ORGANISATION POUR PROMOUVOIR LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES**

- Améliorer le système homme-machine : transformer les outils de contrôle en outils au service des utilisateurs finaux
- Mettre en place un système de contrôle affaibli pour créer un contexte favorable et développer l'empathie client
- Faire bénéficier les collaborateurs de certaines latitudes dans leurs actions
- Sensibiliser l'encadrement sur son rôle clé dans la création d'un contexte de confiance
- Porter un effort particulier sur les échelons de management intermédiaires : transmission de savoir importante de la part des responsables à leurs équipes

## **FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE**

- Substituer l'évolution en expertises à l'évolution managériale pour retenir leurs collaborateurs
- Accompagner cette montée en compétence d'un système de labellisation interne
- Tirer profit de dispositifs innovants : nouveaux formats pédagogiques, alliant formation en présentiel et à distance, et réseau interne de partage d'expertises et de coaching
- Accompagner cette stratégie de montée en expertise d'un maintien du niveau de formation initiale demandé
- Personnaliser le suivi apporté à chaque collaborateur avec un passeport de suivi de formation individualisé

## **ACCOMPAGNER ET SENSIBILISER SUR LES ÉVOLUTIONS PROFONDES QUI AFFECTENT LE SYSTÈME BANCAIRE**

- Renforcer l'accompagnement des collaborateurs sur les nouvelles technologies
- Accompagner les collaborateurs dans leur objectif de progression avec des outils spécifiques et le management
- Mettre en œuvre des actions spécifiques de sensibilisation
- Accompagner les managers notamment pour maîtriser leur nouvelle posture de coach et permettre de favoriser la conduite du changement au sein de leurs équipes

## **TOUT VA SE JOUER DANS L'EXÉCUTION**

PARCOURS  
DE CARRIÈRE

APPARTENANCE



MÉTIERS

RECONNAISSANCE

## **LA RÉUSSITE OPÉRATIONNELLE REPOSERA SUR LES MANAGERS ET RH DE PROXIMITÉ**

RH

MANAGER(S)



COLLABORATEURS



# LES COLLABORATEURS VONT DEVOIR ÊTRE ACTEURS DE LEUR EMPLOYABILITÉ

## # 1 CONNAÎTRE SON MÉTIER ET SES COMPÉTENCES

*“ Je sais ce qu'on attend de moi,  
dans mon métier. Je connais mes  
compétences, mes forces et axes  
de développement.”*

## # 2 DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

*“ Je développe mes compétences  
régulièrement grâce à un dispositif  
d'accompagnement adapté à mes besoins.”*



## # 4 BÉNÉFICIER DE PARCOURS DE CARRIÈRE PERSONNALISÉS

*“ Je peux me projeter dans ma carrière.  
Les parcours sont plus ouverts.”*

## # 3 ÊTRE RECONNU

*“ Mes compétences et ma contribution  
au collectif sont reconnues.  
Je peux visualiser mon développement.”*

**LES**

# **10 COMMANDEMENTS POUR SE RÉINVENTER**

**1**

Il n'y a aucune fatalité et la banque du futur sera construite par chaque établissement en fonction de sa stratégie et de son positionnement.

**2**

Les négociations GPEC seront donc d'une importance certaine pour anticiper au maximum les besoins et parvenir à un accompagnement optimal de chaque salarié de manière à embarquer tous les collaborateurs.

**3**

Pour mener la transition, une mobilisation de tous les collaborateurs est nécessaire, accompagnée d'une montée en compétence généralisée, particulièrement comportementale.

**4**

Pour effectuer les nouvelles missions nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, les collaborateurs devront, pour être capable de s'adapter plus facilement aux évolutions de leur environnement, développer leur agilité et leur adaptabilité.

**5**

En parallèle, les collaborateurs devront (ré-)apprendre à apprendre, renforcer leur autonomie et développer leur esprit d'initiative, et être capable de travailler de manière plus transverse et coopérative, au sein d'équipes transdisciplinaires.

**6**

Il faudra être capable d'interagir via des outils digitaux, sur différents canaux et parfois à distance.

**7**

L'écoute active sera plus que jamais une des compétences clés pour réussir dans ses missions quotidiennes.

**8**

Les managers devront être davantage dans une posture de coach et développer un management plus participatif avec une dimension d'accompagnement psychologique.

**9**

Pour apporter une excellente expérience client ou collaborateur, les compétences techniques devront être maîtrisées dans chaque famille de métier.

**10**

Les parcours de carrière vont évoluer et les collaborateurs devront se mobiliser et prendre en main la gestion de leurs expertises. Ils seront acteurs de leur employabilité, devront identifier leurs compétences et continuer à les développer au quotidien.

**DÉCOUVREZ L'ÉTUDE COMPLÈTE  
ET LES MEILLEURS MOMENTS  
DU COLLOQUE  
THINKBANK RH2025**

