



# Les RH face à la transformation digitale dans la banque et l'assurance

*Opportunités et risques des nouvelles technologies et des nouveaux modèles dans la gestion du capital humain*

**LesEchos**  
ÉTUDES

# SOMMAIRE

<b>Synthèse</b>		<b>5</b>				
<b>Partie 1</b>	<b>Les facteurs de transformation des activités des banques et des assureurs</b>	<b>18</b>		<b>Partie 3</b>	<b>La transformation des organisations</b>	<b>100</b>
1.1.	Le digital transforme l'économie et les attentes des clients	19		3.1.	La recherche d'une organisation optimale	101
1.2.	Les technologies impactant particulièrement les banques et les assurances	26		3.2.	Les évolutions des fonctions RH	126
1.3.	La transformation digitale dans la banque et l'assurance	44		3.3.	Le Covid-19 : un choc durable sur les organisations ou des adaptations temporaires ?	140
<b>Partie 2</b>	<b>Les besoins des banques et des assureurs en matière d'emploi évoluent</b>	<b>62</b>				
2.1.	L'impact sur les compétences recherchées	63		<b>Annexes</b>		<b>152</b>
2.2.	Transformation, apparition et disparition de métiers	72				
2.3.	Les conséquences sur les effectifs salariés	85				
2.4.	Les attentes et les craintes des salariés à prendre en compte	93				

# 1. LES FACTEURS DE TRANSFORMATION DES ACTIVITÉS DES BANQUES ET DES ASSUREURS

## 1.1. Le digital transforme l'économie et les attentes des clients

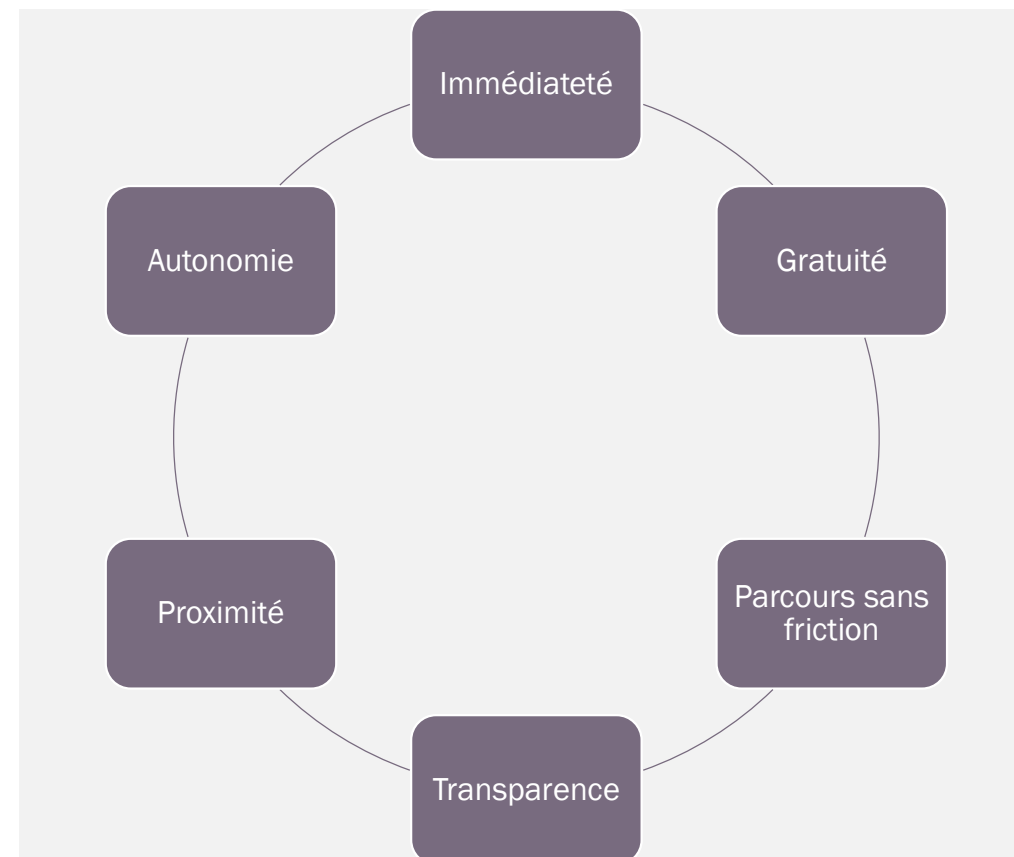
### Des clients connectés, exigeants et ATADAWAC

« Any Time, Any Device, Any Where, Any Content » (ATADAWAC) ou « À tout moment, sur tout appareil, en tout lieu, tout type de contenu ». C'est ce que souhaite le consommateur et plus précisément les Milleniaux décideurs de demain. En France, la génération Y regroupe 13 millions de personnes. Elle est la plus importante depuis le baby-boom.

Le développement des technologies digitales et la montée en puissance des services proposés par les géants du numérique ont créé chez les consommateurs de **nouvelles habitudes** et généré de **nouvelles attentes** :

- l'**immédiateté** ;
- la **gratuité** ;
- un **parcours sans friction**, notamment entre les différents canaux de communication ou de distribution ;
- la **proximité**, qui passe également par la **personnalisation** (du service client, de l'offre, etc.) et l'**accompagnement** ;
- la **transparence** ;
- l'**autonomie**.

Le mobile ainsi que d'autres technologies et outils digitaux (IA, chatbots, Big Data, réalité virtuelle, etc.) permettent notamment de répondre à ces nouvelles attentes.



# 1. LES FACTEURS DE TRANSFORMATION DES ACTIVITÉS DES BANQUES ET DES ASSUREURS

## 1.1. Le digital transforme l'économie et les attentes des clients

### Le digital modifie les modes de consommation et le fonctionnement de l'économie

Internet et le digital ont des conséquences sur les modèles économiques des acteurs, les conditions et le contenu du travail mais aussi sur les modes de consommation.

#### Les modes de consommation :

- **L'économie collaborative, les circuits courts et le « faire soi-même » se sont développés** au cours des dernières années. Leur essor a même accéléré depuis la fin des années 2000 avec la dégradation de la conjoncture économique. Mais le coup d'arrêt sur la croissance du pouvoir d'achat n'est pas l'unique raison du développement de ces nouveaux usages. La recherche de la communauté, du lien social et de l'intégration de valeurs sociales et environnementales dans la consommation en sont également des moteurs.
- **Les individus préfèrent désormais la rapidité, la simplicité et la qualité au détriment de la propriété des produits. La consommation évolue donc vers l'usage.** Ces évolutions du comportement des particuliers représentent un enjeu colossal pour les acteurs, par exemple pour les assureurs qui, en dommages, couvrent traditionnellement les risques liés à des produits, pendant leur durée de vie (ou tout du moins de possession par l'assuré) et pas uniquement lorsque les clients les utilisent.
- **Le sur-mesure pour tous :** les consommateurs cherchent une offre personnalisée qui correspond parfaitement à leurs besoins. La banque et l'assurance ne sont pas des exceptions et leurs clients n'hésitent plus à rechercher des informations en ligne (sites de comparaison, avis sur les forums, etc.) pour changer de contrat.
- **L'explosion du e-commerce.**

#### La plateformes, nouvelle forme de rencontre de l'offre et de la demande

La transformation des modes de consommation s'appuie notamment sur des « plateformes » mettant en relation des communautés. Celles-ci révolutionnent de nombreux secteurs en devenant les intermédiaires entre deux catégories d'agents économiques ou se substituent aux anciens intermédiaires. C'est le cas avec Uber mais aussi avec les sites de prêts ou de location entre particuliers.