

# 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

*La gestion des ressources humaines est au cœur des problématiques de transformation digitale dans le secteur de la banque et de l'assurance. L'étude des Echos Etudes publiée en décembre dernier s'attelle à comprendre les principales conséquences des nouvelles technologies et des nouveaux modèles sur les compétences, les métiers, les organisations mais aussi les attentes et les craintes des salariés. Elle permet également d'identifier les principaux enjeux RH auxquels les banques et les assurances doivent aujourd'hui répondre et les bonnes pratiques des acteurs. Enfin, elle tire les conclusions de la crise actuelle : vers des transformations de rupture dans les pratiques ou une simple accélération des tendances déjà observées. De plus, découvrez une évaluation des conséquences du Covid-19 : vers des transformations de rupture dans les pratiques ou une simple accélération des tendances déjà observées ? Découvrez les conclusions de nos experts.*

**La transformation digitale contraint les banques et les assureurs à faire évoluer leur gestion des ressources humaines car**

## **les activités, les métiers et les compétences requises changent**

Les banques et les assureurs, plus encore que la plupart des autres secteurs d'activité, sont confrontés à des mutations majeures, aux premiers rangs desquels la transformation digitale ainsi que l'évolution des attentes et des comportements des clients. Les activités du secteur financier sont impactées par la digitalisation, en particulier par certaines technologies spécifiques comme l'IA et la Blockchain. Certaines sont réinventées tandis que de nouvelles offres sont également créées par les banques et les assureurs : digitalisation de la trade finance, création d'assurances paramétriques... Les métiers évoluent, les compétences recherchées aussi... Pas seulement vers le digital mais aussi vers le relationnel, car l'IA, l'automatisation, etc. permettent de remplacer certaines tâches réalisées par les salariés, leur laissant plus de temps pour le conseil et l'accompagnement client. Mais ces transformations créent logiquement des incertitudes et des craintes chez les salariés qui voient les besoins et les demandes de la part de leur direction évoluer et qui sont confrontés à de

nouvelles technologies qu'ils ne maîtrisent pas et qui pourraient rendre leur métier obsolète. Il est donc important pour les acteurs de prendre en compte les peurs et les attentes de leurs salariés.

**Les acteurs doivent également transformer leur organisation, en particulier pour encourager l'innovation, ce qui requiert l'adhésion des salariés. La direction des RH a une importance particulière dans ce processus**

Les incertitudes ressenties par les salariés sont également liées à l'évolution des organisations. Car la transformation digitale et la concurrence accrue, notamment avec l'arrivée des nouveaux acteurs digitaux comme les fintechs et assuretechs, contraignent les banques et assureurs à trouver une organisation permettant de s'adapter aux nouveaux enjeux, à innover et à rester en avance par rapport à leurs concurrents.

Au-delà des compétences et métiers, les grands axes à actionner pour cela sont la création d'une culture d'entreprise (droit à l'erreur, temps consacré à l'innovation...) et une organisation favorables (aplatissement de l'organigramme, process agiles...). Construire ce type d'organisation et favoriser une culture de l'innovation n'est toutefois pas une chose aisée, en particulier dans les grands groupes. Les résistances portent à la fois sur l'évolution de l'organisation de l'entreprise et sur les nouveaux modes de travail. Par exemple, le télétravail et le flex office, testés par de plus en plus d'acteurs ont parfois cristallisé des tensions, notamment entre les différentes générations. Or ces modes de travail sont aujourd'hui emblématiques des questionnements induits par l'épidémie du Covid-19, le confinement et le déconfinement. Les changements enclenchés ces derniers mois seront-ils durables ou n'ont-ils été que des adaptations temporaires ? Plus largement, le Covid-19 est-il réellement un accélérateur de la transformation digitale ?

## SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

**01** Technologies, réglementations, évolution des comportements des clients... : plusieurs facteurs transforment les activités des banques et des assureurs

**02** Les besoins des banques et assureurs en matière d'emploi évoluent

L'impact sur les compétences recherchées : vers à la fois plus d'analytique et de relationnel

Transformation, apparition et disparition de métiers : qui est concerné ?

Les conséquences sur les effectifs salariés

> Quelles prévisions pour l'emploi ? Sous-traitance, partenariats avec des sociétés technologiques, etc. : quel impact sur l'organisation du travail ?

Les attentes et les craintes des salariés à prendre en compte : la recherche de sens, les attentes de mobilité, etc.

**03** Les organisations se transforment... comment et à quel point ?

La recherche d'une organisation optimale pour réussir sa transformation digitale, s'adapter aux nouveaux enjeux et prendre de l'avance sur ses concurrents

- > Avantages et inconvénients des différents modèles d'organisation :
- > Repenser l'organigramme ? Les conséquences sur le management et l'organisation de l'entreprise
- > Open innovation et gestion des RH

Quelles évolutions des fonctions RH ? Des rôles nouveaux et renforcés : formation/montée en compétences, recrutement, fidélisation, nouveaux outils...

Économies de coûts, agilité et innovation : à la recherche d'une organisation à la confluence de ces impératifs

- > Télétravail, flex office...

Le Covid-19 : un choc durable sur les organisations ou des adaptations temporaires ?



**L' AUTEUR** Hélène MEZIANI

Expert du secteur : Banque-Finance-Assurance  
hmeziani@lesechos.fr

"Depuis plus de 10 ans, nous suivons les problématiques des mondes de la banque, de la finance et de l'assurance. Notre objectif est d'analyser les stratégies et les innovations qui émergent dans ces secteurs. L'ensemble de notre démarche est basée sur la confrontation de l'analyse quantitative de l'offre et de la demande et l'étude qualitative des grandes mutations des modèles économiques alliant ainsi profondeur de l'analyse et précision des données."

**VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR UN EXTRAIT DE L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :**

Service Client : tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

Service Presse : Charlotte Saiman tél. 01 87 39 76 35 ou par mail : [csaiman@lesechos.fr](mailto:csaiman@lesechos.fr)

La reproduction de tout ou partie de ce communiqué, sur quelque support que ce soit, est autorisée sous réserve de l'ajout de façon claire et lisible de la source « Les Echos Etudes ».

**Les Echos**

ÉTUDES