



## 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

### Une étude pour :

---

#### Comprendre

comment la transformation digitale impacte la gestion des ressources humaines

---

#### Identifier

les principaux enjeux RH auxquels les banques et assurances doivent aujourd'hui répondre

---

#### Disposer

d'une étude terrain avec de nombreuses études de cas pour dégager des bonnes pratiques

---

#### Tirer les conséquences du Covid-19 :

vers des transformations de rupture dans les pratiques ou une simple accélération des tendances déjà observées ?

# La gestion des RH au cœur des problématiques de transformation digitale

## ÉDITO

**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 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 assurtechs, contraint 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 ?**

## LE CONSULTANT EN CHARGE DE L'ÉTUDE

**Patrice Remeur** est consultant chez Good Info dans la transformation numérique et contributeur pour plusieurs publications dédiées aux secteurs bancaire et financier.

Il est présent dans plusieurs structures liées à l'innovation. Il est notamment membre du Comité de sélection du pôle de compétitivité Images et Réseaux, Ambassadeur Under 35 pour le MIT, coach à la Web West Valley ou encore jury à Graines de boss. Il est également enseignant en intelligence économique à l'Ensta et dans plusieurs établissements tels qu'Open Campus. Il est spécialiste des enjeux numériques et réglementaires.

# LA BANQUE ET L'ASSURANCE ÉVOLUENT... COMMENT LA GESTION DES RH DOIT-ELLE ÉVOLUER EN PARALLÈLE ?

---

**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 en termes 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 du capital humain

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 ?

## PÔLE BANQUE-FINANCE-ASSURANCE des Echos Etudes

### L'investissement responsable, Octobre 2020

Green bonds, ISR, critères ESG : vers un décollage du marché ?

### L'observatoire des mutuelles 45, Septembre 2020

Quelles stratégies de croissance et de diversification pour les mutuelles du code de la Mutualité ?

### Le private equity français à l'horizon 2023, Août 2020

Quel impact de la crise sanitaire sur les perspectives et les stratégies du capital-investissement français ?

### Assurer la mobilité, Février 2020

Évolution de la demande, adaptation de l'offre et nouvelles concurrences : de l'assurance automobile à l'assurance de la mobilité

Vous souhaitez disposer sur ce sujet d'une étude ad'hoc ou d'une analyse personnalisée ?

Une présentation orale des résultats de cette étude auprès de vos équipes ?

Contactez notre Service Clients :

Tél : 01 49 53 63 00 - Email : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

## NOTRE EXPERT



### HÉLÈNE MEZIANI

Responsable du pôle  
Banque-Finance-Assurance

[hmeziani@lesechos.fr](mailto:hmeziani@lesechos.fr)

Tél. : 01 49 53 63 00

Retrouvez-la sur  

## COMMANDE DE L'ÉTUDE LES RH FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA BANQUE ET L'ASSURANCE

### Version PDF

- Pour 1 utilisateur  
2 950 € HT - 3 112,25 € TTC (TVA à 5,5%)\*
- De 2 à 5 utilisateurs  
3 835 € HT - 4 045,93 € TTC (TVA à 5,5%)\*
- De 6 à 10 utilisateurs  
4 425 € HT - 4 668,38 € TTC (TVA à 5,5%)\*
- Plus de 10 utilisateurs\* : Nous contacter

### Option papier

- Oui je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papier pour  
295 € HT (TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.

Nombre d'exemplaires : \_\_\_\_\_

\*L'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective. En complétant ce formulaire, j'accepte les conditions générales de ventes et d'utilisation qui sont disponibles sur le site [www.lesechos-etudes.fr](http://www.lesechos-etudes.fr)

**Coordonnées de l'utilisateur final** (Si plusieurs utilisateurs, nous communiquer leurs coordonnées accompagnées de ce bon de commande)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Tél. : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

### Facturation :

Société : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Contact : \_\_\_\_\_

### Version papier

- 2 950€ HT - 3 112,25 € TTC (TVA à 5,5%)

### Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

Nous contacter pour un devis. Prestation possible seulement avec l'achat de l'étude

Code mailing : A119INTEI

### Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47  
Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Solutions
- Carte bancaire sur [lesechos-etudes.fr](http://lesechos-etudes.fr)
- Règlement à réception de facture

Date : / /

Signature :

**LesEchos**  
ÉTUDES

Service Clients - 10 boulevard de Grenelle - CS 10817 - 75738 Paris Cedex 15  
Tél. : 01 49 53 63 00 - Mail : [etudes@lesechos.fr](mailto:etudes@lesechos.fr)

[WWW.LESECHOS-ETUDES.FR](http://WWW.LESECHOS-ETUDES.FR)