

Compétences bancaires : la recomposition silencieuse

Les premiers résultats de l'Observatoire ISFB révèlent comment l'IA, la durabilité et une nouvelle logique de compétences redessinent le secteur bancaire romand.

Derrière l'apparente stabilité des effectifs bancaires se cache une recomposition des compétences. C'est ce que révèlent les premiers résultats des travaux de l'Observatoire ISFB menés au premier semestre 2026. Cette étude, confiée au Dr Erwan Bellard et la Pr Nathalie Delobbe de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (UNIGE), a été présentée lors du webinaire du 8 septembre organisé avec Swiss Banking.

Créé pour anticiper les mutations des métiers, des compétences et des besoins de formation du secteur bancaire romand, l'Observatoire propose une double lecture - académique et de terrain - sur l'évolution des compétences. Huit banques de la place soutiennent financièrement l'Observatoire ISFB. Un comité consultatif, composé de représentants des banques et de partenaires académiques, accompagne ses travaux d'enquête et de cartographie. « L'intérêt de l'Observatoire est de suivre toutes ces tendances afin de se projeter sur les besoins émergents en matière de compétences. Il s'agira d'élargir progressivement le périmètre d'analyse, d'affiner le monitoring et de poursuivre les efforts de veille », déclare Mathias Baitan, directeur général de l'ISFB.

La stabilité des effectifs masque la requalification des compétences

Du côté des indicateurs du marché de l'emploi du secteur financier, les chiffres restent globalement rassurants : les effectifs romands se maintiennent à 222'800 personnes en équivalent temps plein au quatrième trimestre 2025, et les instituts de prévision économique n'anticipent pas de tensions dans les trimestres à venir. Pour 2026, l'Observatoire ISFB retient donc, dans son scénario central, une relative stabilité des effectifs. Deux variables restent toutefois à surveiller de près, à savoir l'ampleur des usages de l'intelligence artificielle dans le secteur ainsi que l'évolution de l'environnement macroéconomique.

Derrière des volumes d'emploi inchangés dans la banque et la finance se profile une recomposition qualitative et multifactorielle des métiers. Elle pourrait d'abord s'opérer à l'intérieur du secteur, avec des dynamiques variables selon les types d'établissements. L'Observatoire ISFB identifie par exemple une recomposition de la répartition des emplois entre les acteurs bancaires et les gérants indépendants

Non seulement la recomposition pourrait être de nature intrasectorielle, à travers une mobilité accrue des collaborateurs entre les différentes fonctions, mais aussi intersectorielle, avec des passerelles plus nombreuses entre banques, fintechs et autres acteurs de la finance, sous les effets de la généralisation de l'intelligence artificielle. Les anticipations des experts du terrain s'accordent sur une plus grande diversité des parcours professionnels, avec l'arrivée de profils issus de formations et d'horizons moins classiques dans le secteur financier.

À ces mouvements s'ajoutent des transformations géographiques, liées à l'évolution des implantations des établissements, ainsi que démographiques, portées par des modifications de la pyramide des âges et des genres.

Dans cette grande recomposition des métiers de la finance, une constatation émerge : les compétences attendues devraient monter en gamme.

L'IA et l'ESG, moteurs de tendances

Dans son exercice de prospective, l'Observatoire ISFB identifie cinq familles de facteurs appelés à accélérer l'évolution du secteur. Sans surprise, la technologie et l'IA occupent une place centrale. Si les nouvelles technologies ont toujours accompagné les mutations du secteur bancaire, l'arrivée de l'IA générative marque une nouvelle étape : celle d'une collaboration plus intégrée entre l'humain et la machine, plutôt que d'un remplacement massif des collaborateurs.

Portée par les gains de productivité qu'elle permet et son potentiel d'amélioration des marges, l'IA devrait ainsi prendre une place croissante dans le travail quotidien. Les experts de l'Observatoire ISFB envisagent qu'elle redessine la relation avec la clientèle, les modes de collaboration et, plus largement, la manière dont les équipes travaillent ensemble. Elle oblige donc à repenser les compétences dont les professionnels auront besoin demain.

La durabilité, elle, est alimentée par un double mouvement : la prépondérance des investissements nécessaires à la transition et l'ampleur des risques qui lui sont associés. Deux forces qui devraient continuer de peser sur les grands équilibres du secteur. Enfin, l'évolution du cadre réglementaire, la géopolitique et l'instabilité politique et économique continueront d'influencer les activités et les compétences recherchées au sein de la place financière.

De la logique de poste à celle de compétence

Comment ces cinq facteurs vont-ils se traduire sur le capital humain ? L'une des principales évolutions identifiées par l'Observatoire ISFB consiste à passer progressivement d'une logique de poste à une logique de compétences.

Si les banques auront toujours besoin d'expertises pointues, notamment dans des domaines comme la data et le Big Data, elles devront dans le même temps développer de nouvelles compétences transversales. La prise en compte des enjeux ESG devra également s'élargir à toutes les fonctions, tandis que la littératie technologique deviendra essentielle, tout comme la capacité à comprendre et à utiliser les outils d'IA générative dans un cadre professionnel.

Du côté relationnel, le travail en équipe prendra lui aussi une nouvelle dimension. Les collaborateurs seront appelés à coopérer de manière toujours plus interprofessionnelle, intersectorielle, multiculturelle et intergénérationnelle.

Dans ce nouvel environnement, la capacité d'adaptation, le jugement et l'esprit critique permettront aux collaborateurs de tirer parti des avancées technologiques. S'y ajoutent la communication, la capacité à collaborer et l'éthique ; autant de compétences relationnelles appelées à devenir déterminantes.

Les nouveaux chantiers RH des banques romandes

Pour les ressources humaines, cette transformation ouvre trois chantiers de front. Dans un premier temps, elles devront réussir à attirer des profils spécialisés devenus stratégiques, tout en recrutant des talents issus de parcours et de formations parfois éloignés des voies traditionnelles de la banque. Un défi que le vieillissement de la population active rend d'autant plus pressant.

La formation continue deviendra ensuite un levier central des politiques RH : les établissements devront ancrer une véritable culture de l'apprentissage permanent afin de combler les déficits de compétences et d'accompagner les collaborateurs dans l'évolution de leurs fonctions.

Enfin, la reconversion et le redéploiement des collaborateurs vers de nouvelles tâches prendront une place prépondérante dans ce paysage financier en mutation. L'enjeu n'est donc pas seulement de recruter les compétences de demain, mais aussi de faire évoluer celles qui existent déjà.

Les principaux intéressés en sont d'ailleurs pleinement conscients. Selon une enquête menée par Christelle Zagato, spécialiste recherche et enquêtes au sein de l'Observatoire ISFB et doctorante à l'Université de Fribourg, auprès de 230 collaborateurs bancaires romands, 94 % des répondants déclarent devoir renforcer leurs compétences pour continuer à bien exercer leur fonction. La théorie et le terrain se rejoignent sur un même point : personne, dans la finance, ne peut plus se contenter de rester sur ses acquis