



**« L'impact de la réglementation bancaire sur l'emploi :
analyse des meilleures pratiques à l'échelle européenne, nationale et au
niveau de l'entreprise et élaboration d'approches communes
dans le cadre du dialogue social européen »**

Numéro : VS/2019/0005

Rapport final

rédigé par

Kantar GmbH
Landsberger Straße 284
80687 Munich
Projet n° : 316400783

Munich, le 11 août 2020

Sommaire

1.	Contexte	4
2.	Résumé	4
3.	Description du projet	9
3.1	Buts et objectifs	9
3.2	Méthodologie	10
3.3	Approche commune des partenaires sociaux européens	10
4.	Résultats	11
5.	Résultats quantitatifs	11
6.	Résultats qualitatifs	11
6.1	Comment le secteur bancaire de votre pays s'est-il développé économiquement depuis la crise de 2008 ?	12
6.2	Quelles sont les principales raisons de l'augmentation ou de la diminution du nombre de salariés dans votre pays ?	13
6.3	Que recommanderiez-vous à d'autres organisations ?	15
6.4	Souhaits ou recommandations que nous devrions transmettre aux autorités de réglementation ?	16
6.5	Quels seront les principaux enjeux pour le secteur bancaire au cours des deux prochaines années ?	18
6.6	Comment le fardeau de la mise en conformité va-t-il évoluer au cours des deux prochaines années ?	19
6.7	Veillez décrire les incidences de la réglementation de l'UE sur l'emploi, sont-elles directes ou indirectes ?	20
6.8	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les taux d'emploi dans le domaine de la conformité ?	22
6.9	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les modifications des profils d'emploi ?	23
6.10	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les coûts ?	24
6.11	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les modifications apportées aux modèles bancaires ?	25
6.12	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres changements structurels ?	27
6.13	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur l'égalité des conditions de concurrence ? ...	28
6.14	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le futur monde du travail ?	29
6.15	Impact de la réglementation sur l'évolution des pratiques commerciales et des exigences en matière de relations avec la clientèle ?	30
6.16	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les procédures disciplinaires ?	31
6.17	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur la charge de travail ?	33
6.18	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le stress lié au travail ?	34
6.19	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les besoins de compétences ?	35

6.20	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le nombre de formations ?.....	36
6.21	Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres sujets ?.....	37
7.	Résultats des ateliers	38
8.	Abréviations et acronymes	40
9.	Définitions	41
10.	Abréviations des noms de pays	41
Annexe 42		
	Questionnaire	42
A.	Informations générales	44
B.	Impact sur les chiffres de l'emploi	45
C.	Impact sur les niveaux d'emploi dans la conformité en 2007 comparé à 2018.	46
D.	Impact sur les profils de poste	46
E.	Impact sur les coûts.....	46
F.	Impact sur les modèles bancaires	47
G.	Impact sur les changements structurels	47
H.	Impact sur la régulation du niveau de concurrence équitable	48
I.	Impact sur un futur monde du travail	48
J.	Impact sur les pratiques de vente et les exigences en matière de relation client	49
K.	Impact sur les procédures disciplinaires	49
L.	Impact sur la charge de travail.....	50
M.	Impact sur le stress lié au travail	50
N.	Impact sur les besoins en compétences	51
O.	Impact sur la quantité de formation.....	51
P.	Impact supplémentaire de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire	52
Q.	Meilleures pratiques et évolution future.....	52
	À propos de Kantar	54

1. Contexte

Depuis 2007, de nombreux règlements nationaux et européens et une tendance générale à l'austérité ont une incidence sur le secteur bancaire dans l'ensemble de l'UE28.

Les partenaires sociaux européens (UNI Europa Finance, FBE-BCESA, GECE et GEBC) ont donc entrepris d'analyser les incidences positives et négatives de la réglementation sur le secteur bancaire dans le cadre d'un projet en deux phases.

Le premier projet consistait à faire le point sur la situation de l'emploi dans le secteur bancaire européen depuis le début de la crise financière de 2008. Selon les principales conclusions de cette première phase, la crise financière, l'essor de la numérisation, les évolutions du marché et l'expansion et la complexité croissantes du régime réglementaire européen sont autant d'éléments à l'origine de nouvelles tendances de l'emploi dans le secteur bancaire.

Le projet de suivi (2^e phase) visait à évaluer de façon plus approfondie si le renforcement de la réglementation avait entraîné des évolutions positives ou négatives pour le secteur bancaire européen et ses travailleurs.

L'objectif consistait également à recenser et à échanger les bonnes pratiques à l'échelle européenne, nationale, internationale et au niveau des entreprises et des groupes d'entreprises sur la manière dont les banques et leurs travailleurs gèrent l'impact de la réglementation. Il s'agissait en outre d'élaborer et de présenter une approche commune des partenaires sociaux européens sur la manière de bénéficier collectivement de la réglementation tout en atténuant les incidences négatives éventuelles, garantissant ainsi la viabilité à long terme du secteur bancaire européen.

Tous les entretiens ont été menés à la fin 2019 et ne rendent dès lors pas compte des effets de l'épidémie de coronavirus.

2. Résumé

À la suite de la crise financière de 2008, l'UE a publié de nombreux nouveaux règlements et directives afin d'améliorer les pratiques de gestion des risques au sein des établissements financiers et de protéger les investisseurs des consommateurs et des investisseurs. Pour analyser l'impact de la réglementation et de la surveillance bancaires sur l'emploi dans le secteur bancaire européen, des entretiens qualitatifs ont été menés avec des représentants des employeurs et des syndicats dans huit pays européens (France, Allemagne, Italie, Malte, Pays-Bas, Roumanie, Espagne, Suède). En outre, deux ateliers ont été organisés en Roumanie (16 mai 2019) et à Malte (26 septembre 2019). Le troisième atelier prévu en Italie le 7 mai 2020 a malheureusement dû être annulé en raison de l'épidémie de coronavirus. Les principaux résultats de cette enquête, y compris les résultats des ateliers, sont résumés ci-dessous.

Veillez noter que ce document a été élaboré pour les partenaires sociaux européens. Il reflète toutefois les opinions des personnes interrogées / des participants aux ateliers et des présentateurs, qui ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des partenaires sociaux européens ou de l'auteur.

1. L'évolution économique du secteur bancaire européen depuis la crise de 2008

À l'exception de Malte et de la Suède, tous les pays ont connu un ralentissement économique dans le secteur bancaire, une phase d'austérité avec une perte considérable de bénéfices et une diminution de

20 % à 40 % du nombre de succursales et de salariés. Les économies étaient dominées par les restructurations, les fusions et la concentration bancaire. Les modèles commerciaux ont changé et se sont axés de plus en plus sur les activités nationales.

Les banques à Malte et en Suède ont enregistré une croissance de leur activité. Le secteur bancaire en France a souffert de la crise, mais moins que dans d'autres pays. La meilleure capitalisation des banques, la révision de la politique de risque et le maintien des indicateurs de solvabilité à des niveaux adéquats dans certains pays sont quant à eux autant d'aspects positifs.

2. **Principales raisons de l'augmentation ou de la diminution du nombre de salariés depuis 2008**

Il était urgent de réduire les coûts pour maintenir la rentabilité, ce qui a également entraîné des suppressions d'emplois. Les raisons de la variation du nombre de salariés sont le renforcement de la **réglementation bancaire**, la numérisation, l'entrée de nouveaux concurrents et la concentration du marché. La réglementation, en revanche, a entraîné une augmentation du personnel dans les fonctions de vérification de la conformité, mais surtout une diminution des fonctions commerciales. L'évolution des modèles commerciaux et des profils d'emploi s'est également répercutée sur les taux d'emploi.

La situation a été différente en Suède, à Malte et en France.

- La Suède a déjà connu une crise financière au début des années 1990, qui a entraîné une réduction des effectifs et certaines mesures. Les investissements dans les technologies de l'information et la numérisation ont été réalisés très tôt en Suède.
- Le secteur bancaire maltais était plutôt séparé du marché bancaire mondial, son marché interbancaire étant pratiquement inexistant, se fondait sur un modèle bancaire classique (dépôts et prêts des clients) et sur un profil d'actifs conservateur. Il est possible que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, mais ils n'ont pas été communiqués par les personnes interrogées.
- La France a enregistré moins de pertes d'emplois après la crise financière que les autres économies européennes. Cela s'explique essentiellement par la défense du modèle de banque universelle.

3. **Meilleures pratiques et recommandations à d'autres organisations sur la manière d'aborder la réglementation.**

Les meilleures pratiques sur la manière de faire face aux effets de la réglementation se fondent sur une solide prévision réglementaire et une analyse d'impact préventive avant l'adoption de nouveaux règlements. Les initiatives d'autoréglementation peuvent contribuer à atténuer ces effets. Il est recommandé d'apporter un soutien financier aux zones touchées par les modifications législatives. L'échange d'expériences entre les organisations et les associations facilite le respect des nouvelles normes. Il est utile que les employés suivent rapidement des formations et des cours pour mieux s'adapter aux nouvelles règles.

4. **Souhaits ou recommandations aux autorités de réglementation**

L'un des principaux souhaits est que les banques de l'UE restent compétitives à l'échelle mondiale. Il est à cette fin nécessaire d'atténuer les désavantages concurrentiels des banques de l'UE par rapport aux banques de pays tiers (p. ex. en raison de principes de Bâle), d'établir des conditions de concurrence équitables entre les fintechs, les big techs, les banques parallèles et les banques traditionnelles, de s'adapter plus souplesment aux situations et aux marchés des différents pays (principe de proportionnalité) et de fixer des délais de mise en œuvre réalistes. Il est également souhaitable de renforcer le dialogue et la coordination entre les institutions sociales, les autorités de réglementation nationales et européennes à un stade précoce et d'améliorer l'évaluation critique des règlements et de leur incidence sur l'emploi. Il conviendrait en outre de réduire le nombre de règles soumises à l'évaluation des autorités de réglementation.

5. **Comment le fardeau de la mise en conformité va-t-il évoluer et quels seront les principaux problèmes que rencontrera le secteur bancaire au cours des deux prochaines années ?**

Des **perspectives négatives** caractérisent le fardeau de la mise en conformité, qui devrait se maintenir, voire s'aggraver, au cours des deux prochaines années. L'économie devrait connaître une évolution négative, avec une poursuite des fusions, de la concentration et des pertes d'emplois. Les fintechs, les big techs et les banques parallèles, qui ne sont pas ou peu réglementées, constituent une menace majeure.

Des **perspectives positives** indiquent que les entreprises devraient s'habituer davantage à la réglementation et que le grand public devrait retrouver confiance dans le secteur bancaire. La consolidation du nouveau régime en matière de risques et de conformité aidera les banques à conserver leur crédibilité.

Il est **souhaitable** que les règles soient adaptées à la situation spécifique et au marché du travail des pays, que les autorités soient mieux coordonnées et que la réduction du nombre de règlements soit évaluée par les autorités de réglementation au niveau de l'UE.

Les banques doivent investir davantage dans les relations avec la clientèle et dans la numérisation au cours des deux prochaines années. Pour suivre le rythme des fintechs et des big techs, les banques doivent réussir leur transformation numérique. La défense du modèle de banque universelle (comme en France) pourrait contribuer à cette réussite, si ce modèle peut être adapté à d'autres économies. Il en va de même de l'investissement dans les employés et le recrutement de talents.

6. **Incidences directes et indirectes de la réglementation de l'UE sur l'emploi**

La réglementation exerce des effets **directs et indirects** sur l'emploi. Les principaux effets directs de la réglementation de l'UE sont le renforcement des exigences de fonds propres et la création de nouveaux postes dans les domaines de la conformité, de la protection des données et de l'informatique. L'incidence indirecte la plus importante de la réglementation est une réduction des effectifs, principalement dans les fonctions commerciales. Une charge de travail accrue est également constatée ; elle s'explique par les obligations d'information par un besoin de soutien informatique et de conseils spécifiques.

7. **L'incidence de la réglementation sur les modifications des profils d'emploi (y compris les fonctions liées à la conformité)**

Le personnel chargé de la conformité et de la supervision ainsi que des domaines connexes tels que le contrôle, le droit, les risques, les fonctions informatiques spécialisées et les ressources humaines a considérablement **augmenté**. Les méthodes de travail ont évolué avec l'augmentation de la documentation, le changement d'orientation des formations et la nécessité de certaines certifications.

Le nombre d'emplois dans la banque de détail, l'administration et les prêts (p. ex. les emplois liés aux PNP), ainsi que dans la gestion, a **diminué**. L'informatique est nécessaire et importante, mais le personnel est souvent externalisé. La numérisation, la fermeture de succursales et l'évolution des habitudes de consommation entraînent également une réduction des effectifs.

8. **L'incidence de la réglementation sur les coûts**

Les coûts de mise en conformité dans certains pays, comme les Pays-Bas, ont triplé en raison de la réglementation, p. ex. les règles de lutte contre le blanchiment des capitaux et la communication d'informations aux autorités, telles que la BCE. Les coûts en capital, p. ex. le ratio de fonds propres et les liquidités, ont augmenté. Il en va de même des coûts liés au personnel, à l'administration, à la supervision et à l'informatique. La réduction des coûts a essentiellement découlé d'une réduction des effectifs. Les petites entreprises présentent certains inconvénients par rapport aux grandes.

9. **L'incidence de la réglementation sur les modèles bancaires et autres changements structurels**

Les modèles commerciaux ont connu une évolution rapide depuis 2008. La deuxième directive sur les ser-

vices de paiement (DSP 2) a ouvert le secteur à des tiers (fintechs, big techs) et à des banques non réglementées (banques parallèles). Cela a entraîné une évolution des modèles bancaires, notamment dans les activités de paiement, avec une présence accrue de fintechs. L'informatique prendra en charge les tâches techniques et opérationnelles, ce qui réduira encore les effectifs. Le « modèle de banque universelle » a contrebalancé l'impact de la crise financière en France. Les banques ont cessé d'offrir des services bancaires à haut risque, ce qui s'est répercuté sur la compétitivité. Le nombre de succursales a diminué radicalement en raison de la numérisation, de la concentration, des fusions et acquisitions et de la hausse des coûts des politiques. Parmi les autres répercussions figurent les problèmes de rentabilité et les désavantages des banques européennes par rapport aux banques des États-Unis. La concentration et les fusions et acquisitions devraient se poursuivre.

10. **L'incidence de la réglementation sur l'égalité des conditions de concurrence**

Les conditions de concurrence sont inégales car les banques parallèles, les fintechs et les big techs telles que Google ne sont pas toujours soumises aux mêmes règles que les banques traditionnelles. Cette situation entraîne des effets défavorables sur les investissements, les frais de personnel, les coûts en capital et la supervision. La situation est également inégale entre la réglementation applicable aux banques européennes et aux banques américaines.

11. **L'incidence de la réglementation sur le futur monde du travail**

Une réglementation telle que la directive DPS 2 a encouragé les fintechs et accéléré la numérisation, en ce qui concerne notamment les outils de vérification, l'automatisation, l'échange d'informations, la protection des données et autres. La pression accrue sur les coûts s'est traduite par un travail agile et le partage des bureaux. Les changements dans le futur monde du travail sont également influencés par d'autres facteurs tels que la numérisation/les nouvelles technologies et la mondialisation. La numérisation peut être accélérée par la réglementation, mais elle constitue également un élément déclenchant distinct.

12. **L'incidence de la réglementation sur la modification des pratiques de vente et des exigences en matière de relations avec la clientèle**

La mise en conformité a entraîné une multiplication des processus et de la formalisation ainsi qu'une augmentation de la documentation, ce qui rend les pratiques de vente plus complexes et plus rigides. La réglementation a modifié les profils d'emploi et augmenté les interactions numériques avec les clients. Les banques doivent investir davantage dans la relation banque-client car les interactions personnelles diminuent. L'attention portée aux besoins et à la protection des clients s'est accrue. La formation et la certification des employés sont nécessaires pour répondre à ces nouvelles exigences. Les clients plus âgés peuvent éprouver des difficultés avec les nouvelles technologies et ne doivent pas être laissés pour compte.

13. **L'incidence de la réglementation sur les procédures disciplinaires**

Les nouvelles exigences réglementaires ont mieux mis en évidence la non-conformité et les violations de la réglementation. L'informatique permet de détecter les erreurs facilement, ce qui entraîne des conséquences disciplinaires, des licenciements et des amendes. La réglementation en matière de blanchiment d'argent est évidemment plus stricte depuis que des mesures ont été prises pour en assurer l'application. La réglementation a influé sur le recrutement et la rémunération variable, car la vigilance accrue et la menace de « responsabilité personnelle » semblent avoir rendu la profession moins attrayante. La pression sur les employés augmente.

14. **L'incidence de la réglementation sur la charge de travail et le stress lié au travail**

Les règles de la BCE ont augmenté la charge de travail dans presque tous les domaines, p. ex. l'administration, la documentation, les tests, la formation, l'organisation des pratiques commerciales, la mise en

œuvre des règlements, les contrôles et les processus, les risques et les technologies, la connaissance clientèle, etc. Les réductions de personnel ont accru la pression sur les employés restants. La numérisation réduit la charge de travail mais génère également du travail, en raison d'un manque de personnel qualifié. Le stress lié au travail est provoqué par la complexité et le manque de clarté des règlements, la crainte de violer les règles étant donné la gravité des sanctions, à quoi s'ajoute une pression accrue des clients et une perte d'autonomie qui pourrait se traduire par un moindre engagement des employés.

15. L'incidence de la réglementation sur les besoins de compétences et le nombre de formations

Des compétences accrues sont nécessaires dans le domaine de la conformité, mais aussi dans les domaines du conseil, des valeurs mobilières et des risques, de l'informatique et des sciences comportementales. Les groupes cibles sont tous les niveaux de salariés, depuis les cadres supérieurs, les employés de deuxième et de troisième ligne jusqu'aux employés en contact avec la clientèle. La formation aux questions de conformité s'est considérablement développée. Mais les formations en matière de réglementation se traduisent souvent par une réduction des formations sur les produits, les comportements et les compétences en raison de contraintes budgétaires. La formation est parfois insuffisante. L'accent est généralement mis sur le travail plutôt que sur la formation. Les certifications sont importantes et doivent être constamment renouvelées.

16. L'incidence de la réglementation sur d'autres sujets

La réglementation a influencé toutes les activités bancaires, même les RH. La législation nationale a entraîné une réduction du niveau des salaires (p. ex. la rémunération variable) et des effectifs. En conséquence, des questions telles que la rémunération, l'employabilité durable, la vitalité et l'agilité des banques deviennent importantes et sont au cœur des sujets de discussion entre employeurs et syndicats, y compris dans les conventions collectives.

3. Description du projet

3.1 Buts et objectifs

Les objectifs clés du projet étaient les suivants :

- 1) évaluer si l'impact de la réglementation est considéré comme positif ou négatif pour le secteur bancaire européen et ses travailleurs ;
- 2) collecter et échanger les bonnes pratiques à l'échelle européenne, nationale, internationale et au niveau des entreprises et des groupes d'entreprises sur la manière dont le secteur bancaire européen a réagi à cette réglementation croissante ;
- 3) sur la base de ces conclusions, élaborer et présenter aux parties prenantes concernées une approche commune des partenaires sociaux européens sur la manière de bénéficier collectivement de la réglementation tout en atténuant les incidences négatives éventuelles, afin de garantir la viabilité à long terme du secteur bancaire européen.

Afin d'obtenir plus de détails et de comprendre l'impact perçu de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire européen, les questions d'enquête suivantes ont été posées :

- Comment le secteur bancaire s'est-il développé dans chaque pays depuis la crise financière de 2008 ?
- Quelles sont les principales raisons de la hausse et de la baisse des chiffres de l'emploi ?
- Meilleures pratiques : Que recommanderiez-vous à d'autres organisations pour faire face à l'impact de la réglementation ?
- Souhaits ou recommandations à transmettre aux autorités de réglementation.
- Quels seront les principaux enjeux du secteur bancaire au cours des deux prochaines années ?
- Comment la charge de la mise en conformité évoluera-t-elle au cours des deux prochaines années ?

L'enquête a notamment porté sur l'incidence (directe et indirecte) de la réglementation bancaire de l'UE sur :

- l'emploi ;
- les modifications des profils d'emploi ;
- les taux d'emploi dans les fonctions liées à la conformité ;
- les changements structurels et les différents modèles bancaires ;
- les coûts ;
- la charge de travail et le stress lié au travail ;
- les pratiques de vente et les exigences en matière de relations avec la clientèle ;
- les besoins de compétences et le nombre de formations ;
- le futur monde du travail ;
- Des conditions réglementaires équitables ;
- des procédures disciplinaires accrues comme conséquence d'une réglementation plus stricte.

3.2 Méthodologie

Les données ont été recueillies auprès de deux sources différentes. D'une part, des entretiens téléphoniques ont été menés avec certains experts du secteur bancaire (employeurs et représentants des travailleurs). D'autre part, des exemples de bonnes pratiques ont été recueillis au cours des deux ateliers.

1. Entretiens avec des experts

Kantar a mené 16 entretiens avec des experts dans huit pays. Les personnes interrogées étaient issues pour moitié des syndicats (UNI Europa Finance) et pour moitié des employeurs (FBE-BCESA /GECE/GEBC). Les interlocuteurs étaient des représentants d'associations bancaires, des représentants de grands syndicats, des spécialistes de la réglementation, des autorités bancaires et des cadres dirigeants (des RH, de la comptabilité, de la direction générale) de grandes banques privées, de caisses d'épargne, de banques de détail et/ou de banques coopératives.

Méthodologie :

- 16 entretiens qualitatifs personnels par téléphone
- Chaque entretien a duré environ 45 min - 1 heure
- Les questionnaires ont été envoyés une semaine à l'avance
- Les entretiens ont été programmés dans la semaine du 18 au 22 novembre 2019
- Les entretiens ont été menés dans la langue locale, sauf à Malte et aux Pays-Bas, où ils ont été réalisés en anglais, et ont été enregistrés
- Les principales déclarations ont été traduites en anglais

Zone géographique :

- 8 pays européens :
- Allemagne, Espagne, France, Italie, Malte, Pays-Bas, Roumanie, Suède
- Deux entretiens par pays

2. Ateliers

Dans le cadre de deux ateliers de projet organisés dans deux pays européens (Roumanie et Malte), les partenaires sociaux de toute l'Europe ont échangé des exemples de bonnes pratiques sur la manière dont le secteur bancaire a réagi à une réglementation accrue à l'échelle européenne, nationale et multinationale et au niveau des entreprises et des groupes d'entreprises, ainsi que sur la manière dont le secteur a tiré parti des incidences positives tout en atténuant les incidences négatives et sur la meilleure façon de les gérer. Les informations obtenues lors de ces ateliers ont été collectées et incluses dans les résultats du rapport.

3.3 Approche commune des partenaires sociaux européens

Sur la base des recherches, analyses et bonnes pratiques paneuropéennes recueillies tout au long du projet, les partenaires sociaux européens ont élaboré une approche commune.

Cette approche commune vise à formuler des recommandations pouvant être mises en œuvre à l'échelle européenne, nationale et multinationale et au niveau des entreprises et des groupes d'entreprises sur la manière de

bénéficier collectivement de la réglementation tout en atténuant les incidences négatives éventuelles, afin de garantir la viabilité à long terme du secteur bancaire européen, pour ses travailleurs et employeurs.

4. Résultats

Les résultats du projet sont présentés plus en détail ci-dessous. Le questionnaire comportait deux parties, une brève partie quantitative accompagnée d'une partie qualitative plus importante. Les résultats des parties quantitative et qualitative sont présentés ci-dessous.

Les réponses à chaque question ont été résumées sous les titres correspondants, avec des abréviations de pays ajoutées à la fin de chaque point.

5. Résultats quantitatifs

L'enquête qualitative comportait une petite partie quantitative, dans laquelle des questions ont été posées sur l'impact de la réglementation de l'UE sur certains sujets.

Le résultat global indique que la réglementation a influé **modérément** ou **fortement** sur tous les sujets. Cette influence s'est exercée principalement sur les taux d'emploi dans les fonctions liées à la conformité, sur les profils d'emploi et la charge de travail.

	no impact	low	moderate	strong	ranking
Employment levels in compliance	■			■■■■■ ■■	1
Job profiles			■■	■■■■■ ■■	2
Workload			■	■■■■■ ■■	3
Amount of trainings		■	■	■■■■■ ■■	4
Costs			■■	■■■■■ ■■	5
Competence needs			■■	■■■■■ ■■	5
Sales practices and customer relation requirements	■	■	■	■■■■■ ■■	6
Disciplinary procedures		■	■■■	■■■■ ■■	6
Structural changes		■	■■■	■■■■ ■■	7
Work-related stress	■	■	■■■	■■■ ■■	8
Level playing field	■	■	■■■	■■■ ■■	9
Employment figures	■	■	■■■■■ ■■	■	10
Banking models	■	■	■■■	■■ ■■	11
Future world of work		■■■	■	■■■ ■■	12

Source : Enquête Kantar : L'impact de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire, novembre 2019 ; n=16.

6. Résultats qualitatifs

Des enquêteurs expérimentés ont abordé avec les personnes interrogées 21 sujets concernant l'influence de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire au sein de l'Union européenne. Les résultats sont résumés dans la section suivante.

6.1 Comment le secteur bancaire de votre pays s'est-il développé économiquement depuis la crise de 2008 ?

À l'exception de Malte et de la Suède, tous les pays ont connu un ralentissement économique, une phase d'austérité avec une perte considérable de bénéfices et une diminution de 20 % à 40 % du nombre de succursales et de salariés. Les économies étaient dominées par les restructurations, les fusions et la concentration bancaire. Les modèles commerciaux ont changé et se sont axés de plus en plus sur les activités nationales.

Le secteur bancaire à Malte et en Suède a enregistré une croissance de l'activité. La France a souffert de la crise, mais moins que d'autres pays. La meilleure capitalisation des banques, la révision de la politique de risque et le maintien des indicateurs de solvabilité à des niveaux adéquats dans certains pays sont autant d'aspects positifs.

Aspects négatifs

Ralentissement économique : Les pays ont connu un ralentissement économique et une phase d'austérité. Les faibles taux d'intérêt ont pesé sur les activités bancaires. Une baisse importante de la rentabilité globale et une grave perte de bénéfices ont été constatées. À Malte, le marché s'est développé mais les bénéfices n'ont pas augmenté en raison de contraintes réglementaires. (DE, IT, FR, RO, MT)

Impact de la réglementation : Le durcissement des règlements européens a eu de graves conséquences. Le renforcement des exigences de fonds propres en est un exemple. Des investissements élevés ont été nécessaires en raison des contraintes prudentielles et de la hausse des coûts, p. ex. dans les domaines des RH, de la conformité et de l'informatique. (IT, FR, MT)

Numérisation : De nombreux investissements dans les technologies numériques, les processus et l'automatisation ont été nécessaires en raison des nouvelles contraintes prudentielles. Les investissements dans les TI ont entraîné une augmentation considérable des coûts. Les entreprises du secteur bancaire se sont rapidement converties en entreprises des technologies de l'information. Le processus de numérisation est mis en œuvre de manière agressive dans le système bancaire. Avec la numérisation croissante, le secteur bancaire est en passe de devenir un secteur des TIC. (FR, MT, NL, ES)

Coupes dans les emplois et les succursales : Entre 2008 et 2018, le secteur a connu des suppressions globales de 18 % à 30 % des emplois et une réduction de 25 % à 40 % du nombre de succursales. Allemagne : -20 % de salariés, -25 % de succursales ; Italie : -18 % de salariés (environ 70 000) ; Pays-Bas : -25 % de salariés (environ 30 000) ; Espagne : -30 % de salariés, -40 % de succursales. France : -6,5 % de salariés. La France a moins souffert que d'autres pays. (DE, NL, IT, ES, RO, FR)

Restructuration et concentration : Une restructuration permanente est en cours afin de répondre aux conditions du marché. La situation se caractérise par de nombreuses restructurations d'entreprises, surtout dans le domaine des prêts non productifs (PNP), mais aussi par de nombreuses fusions et intégrations ainsi que par la concentration bancaire. Un exemple de grande concentration d'entités est l'Espagne, où cinq entités représentent 70 % du chiffre d'affaires total (DE, IT, ES).

Changement de modèle commercial : Les modèles commerciaux ont connu une évolution rapide depuis 2008, l'un des objectifs étant d'accroître l'efficacité. Des ajustements massifs du modèle commercial ont été

réalisés sous l'effet de la numérisation. Les experts ont indiqué une réorientation vers la banque d'investissement dans le cadre du modèle de banque universelle, parallèlement à un déclin de la banque de détail. (DE, NL, ES)

Nationalisation/internalisation : L'accent a davantage été mis sur les entreprises nationales et sur la nationalisation partielle des banques, c'est-à-dire que les entreprises nationales ont été privilégiées par rapport aux entreprises internationales. L'internalisation accrue des activités s'est accompagnée d'une augmentation de la taille moyenne des entreprises. (NL, DE, ES)

Nouveaux produits : Les banques ont modifié des produits et services. De nombreux efforts ont été déployés pour exercer de nouvelles activités et offrir de nouveaux produits, mais sans progrès décisif jusqu'à présent. (IT, NL).

Les **relations avec la clientèle ont changé** à la suite de la fermeture de succursales et de la numérisation. (FR)

Aspects positifs

Reprise économique : L'économie maltaise s'est développée et n'a pas été touchée de manière aussi négative par la crise financière. Le nombre de banques a augmenté et l'emploi a progressé (MT). Le secteur bancaire a touché le fond pendant les premières années de la crise et s'est ensuite amélioré progressivement. (SE)

Capitalisation et bénéfices : Les banques coopératives et les caisses d'épargne affichent une situation stable et satisfaisante en matière de bénéfices. Les banques sont mieux capitalisées. (DE, NL)

Rentabilité/stabilité : Les activités bancaires restent rentables (FR). La situation est relativement bonne aujourd'hui, mais la Suède est dépendante de l'économie des autres pays européens. (SE)

Les **indicateurs de solvabilité** se sont maintenus à des niveaux adéquats, avec des réserves en capital stables, par rapport aux exigences prudentielles. (RO)

Risque : Toute la politique de risque a été révisée et renforcée et une autre stratégie de vente est adoptée, dans une perspective de gestion du risque. Les banques sont plus conscientes des risques. (NL, RO)

6.2 Quelles sont les principales raisons de l'augmentation ou de la diminution du nombre de salariés dans votre pays ?

Il était urgent de réduire les coûts pour maintenir la rentabilité, ce qui a entraîné des pertes d'emplois. Les raisons de la variation du nombre de salariés sont, outre le renforcement de la **réglementation bancaire**, la numérisation, l'entrée de nouveaux concurrents et la concentration du marché. La réglementation a entraîné une augmentation du personnel dans les fonctions de vérification de la conformité, mais surtout une diminution des fonctions commerciales. L'évolution des modèles commerciaux et des profils d'emploi s'est également répercutée sur les taux d'emploi.

La situation était différente en Suède, à Malte et en France.

- La Suède a déjà connu une crise financière au début des années 1990, qui a entraîné une réduction des effectifs et l'adoption de certaines mesures.

- Le secteur bancaire maltais était plutôt séparé du marché bancaire mondial, son marché interbancaire étant pratiquement inexistant, se fondait sur un modèle bancaire classique (dépôts et prêts des clients) et sur un profil d'actifs conservateur. Il est possible que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, mais ils n'ont pas été communiqués par les personnes interrogées.
- La France a enregistré moins de pertes d'emplois après la crise financière que les autres économies européennes. Les activités bancaires en France ont enregistré un recul important mais sont restées rentables. Cela s'explique essentiellement par la défense du modèle de banque universelle.

Raisons de la diminution du nombre de salariés

Nécessité de réduire les coûts : Les bénéfices ont rapidement diminué. Pour maintenir leur rentabilité, les banques ont dû réduire leurs coûts en réduisant le nombre de succursales et de salariés. Depuis 2008, les effectifs du secteur bancaire ont diminué de 6,5 % en France. (NL, FR)

Réglementation : Le renforcement de la réglementation bancaire a eu pour conséquence l'automatisation des tâches et l'externalisation (en dehors de l'Europe). (FR)

Numérisation : Depuis les 5 à 7 dernières années, la numérisation est en plein essor, entraînant une diminution du nombre de succursales et de salariés. Le comportement des clients a considérablement changé. La numérisation a réduit le besoin de services à la clientèle. De nouveaux concurrents sont entrés sur le marché et ont gagné des parts de marché. (NL, RO, DE, ES)

Modification négative des profils d'emploi : Les personnes interrogées font état d'une réorientation vers la banque d'investissement parallèlement à un déclin de la banque de détail. Le travail bancaire traditionnel a diminué. (SE, ES). Des salariés ont quitté le secteur bancaire et se sont tournés vers d'autres secteurs connexes et la fonction publique. (RO)

Restructuration/concentration : La concentration bancaire s'est accrue. De nombreux processus de fusion et de restructuration ont entraîné une diminution du personnel. (ES, RO). Une crise du crédit immobilier a entraîné une profonde restructuration, en particulier des caisses d'épargne, qui a entraîné la perte de 40 % des succursales et de 30 % des emplois. (ES). Aux Pays-Bas, on observe une tendance à la réduction de la taille des banques en général. (NL)

Modèles commerciaux non durables : La recherche de gains d'efficacité des modèles commerciaux non durables a en partie contribué à la diminution du nombre de salariés. (DE)

Raisons de l'augmentation du nombre de salariés (notamment à Malte, en Suède et en France)

Reprise économique (Malte) :

- Une certaine séparation du marché bancaire mondial, la quasi-absence de marché interbancaire, l'accent mis sur un modèle bancaire traditionnel (dépôts et prêts des clients), sur l'économie locale et sur un profil d'actifs conservateur (résultats du 2^e atelier) ont aidé le secteur bancaire.
- Le gouvernement a attiré plusieurs entreprises qui visent un créneau spécialisé afin qu'elles s'établissent à Malte.
- Le tourisme est l'un des principaux contributeurs à l'économie.

Enseignements (Suède) :

- Une crise financière avait déjà eu lieu au début des années 1990 et avait entraîné une réduction des effectifs. La Suède a déjà pris des mesures importantes en vue d'une évolution.
- Les investissements dans les technologies de l'information et la numérisation ont été réalisés très tôt en Suède.

Modèle de banque universelle (France) :

- La France a enregistré moins de pertes d'emplois après la crise financière que les autres économies européennes.
- Les activités bancaires en France ont enregistré un recul important mais sont restées rentables.
- Cela s'explique essentiellement par la défense du modèle de banque universelle.

Changement de profil d'emploi :

- Certains domaines d'activité ont engagé du personnel (IT).
- L'informatique a augmenté (SE).
- Orientation vers la banque d'investissement (ES).
- L'augmentation provient de la conformité aux risques et de la lutte contre le blanchiment des capitaux (LBC).
- Le personnel s'est déplacé dans l'espace de risque (MT).

6.3 Que recommanderiez-vous à d'autres organisations ?

Les meilleures pratiques sur la manière de faire face aux effets de la réglementation se fondent sur une solide prévision réglementaire et une analyse d'impact préventive avant l'adoption de nouveaux règlements. Les initiatives d'autoréglementation peuvent contribuer à atténuer ces effets. Il est recommandé d'apporter un soutien financier aux zones touchées par les modifications législatives. L'échange d'expériences entre les organisations et les associations facilite le respect des nouvelles normes. Il est utile que les employés suivent rapidement des formations et des cours pour mieux s'adapter aux nouvelles règles.

Avant la mise en œuvre

Une solide prévision réglementaire et une analyse d'impact préventive sont nécessaires avant l'adoption de nouveaux règlements. La mise en place d'une équipe capable de donner un aperçu des problèmes, afin de pouvoir planifier les processus, constitue un facteur important. Une participation précoce et une bonne connaissance des prochains règlements peuvent contribuer à améliorer la transparence et la fonctionnalité et peuvent éviter toute précipitation pour respecter le calendrier des règlements. (IT, MT, NL)

Autoréglementation : Dans un souci de planification, les associations ont pris leurs propres initiatives réglementaires, p. ex. des règlements sociétaux, des codes et serments bancaires, des règlements disciplinaires, des codes de conduite sur l'octroi de prêts, etc. (NL)

Soutien financier : Le soutien général et financier de l'organisation pour le domaine d'activité touché par les modifications législatives est utile pour soutenir la main-d'œuvre. (RO, IT).

Pendant et après la mise en œuvre

Échange d'expériences : L'échange d'expériences et le rôle des associations d'entreprises sont très importants pour faciliter le respect des nouvelles normes. (ES)

Formations : Il est nécessaire d'offrir des formations professionnelles et des cours pour soutenir et développer les compétences des salariés afin qu'ils puissent faire face aux nouveaux règlements ou à une nouvelle situation en cas de perte d'emploi. Cela accroît la mobilité et la capacité d'exercer de nouvelles fonctions. Cela atténue également la publicité négative autour des licenciements et permet de gagner la confiance du public dans le processus. Les formations doivent être dispensées pendant le temps de travail. Les accords de l'Union peuvent contribuer à la gestion de l'éducation à tous les niveaux. Il est recommandé de recourir aux outils numériques, par exemple les plateformes d'apprentissage en ligne, pour faire face à la réglementation. Une autre option consiste à proposer des cours qui peuvent être suivis pendant le temps de travail, p. ex. sur le blanchiment des capitaux. La formation des salariés doit précéder la mise en œuvre. (NL, RO, FR, IT).

Conditions de travail /communication :

Il est essentiel de renforcer le dialogue entre les travailleurs et les employeurs et de dialoguer avec les travailleurs avant de procéder à des changements. Les travailleurs peuvent influencer sur leur situation professionnelle, ce qui permet de limiter les contradictions après un dialogue. La Suède a fait cela très tôt. L'Italie a mis en place un fonds à cet effet. Le bien-être sur le lieu de travail et de bonnes conditions de travail sont importants car ils renforcent la productivité et permettent de mieux accepter un niveau de réglementation plus strict, par exemple. La communication est très importante et détermine les relations dans l'environnement de travail, entre la main-d'œuvre et l'entreprise, au bénéfice des clients. (DE, SE, IT).

Dialogue social et relations sociales

Des relations sociales positives garantissent une bonne gouvernance. Un dialogue social large et équitable entre les employeurs et les syndicats est essentiel.

Réduction de la charge de travail :

Une réduction des produits signifie une réduction de la charge de travail, ce qui peut aider les clients et les salariés à mieux accepter la réglementation.

6.4 Souhaits ou recommandations que nous devrions transmettre aux autorités de réglementation ?

L'un des principaux souhaits est que les banques de l'UE restent compétitives à l'échelle mondiale. Il est à cette fin nécessaire d'atténuer les désavantages concurrentiels des banques de l'UE par rapport aux banques de pays tiers (p. ex. en raison de principes de Bâle), d'établir des conditions de concurrence équitables entre les fintechs, les big techs, les banques parallèles et les banques traditionnelles, de s'adapter plus soupagement aux situations et aux marchés des différents pays (principe de proportionnalité) et de fixer des délais de mise en œuvre réalistes. Il est également souhaitable de renforcer le dialogue et la coordination entre les institutions sociales, les autorités de réglementation nationales et européennes à un stade précoce et d'améliorer l'évaluation critique des règlements et de leur incidence sur l'emploi. Il conviendrait en outre de réduire le nombre de règles soumises à l'évaluation des autorités de réglementation à l'échelle européenne.

Planification et mise en œuvre des politiques

Équivalence et harmonisation : L'UE doit rester compétitive comme acteur bancaire mondial. Il devrait être procédé à une harmonisation de la réglementation dans tous les pays européens (DE, MT). L'atténuation des

effets de l'accord de Bâle, p. ex. les désavantages concurrentiels des banques européennes par rapport aux banques non européennes, est nécessaire car la réglementation entraîne un transfert de bénéfices vers des pays tiers et exerce un effet négatif sur l'emploi (FR). Les contrôles ne doivent pas demeurer statiques ; d'autres lieux devraient également faire l'objet de contrôles. (DE)

Principe de proportionnalité : Les règlements doivent avoir la souplesse nécessaire pour s'adapter aux différentes situations et aux dimensions régionales des pays (MT, IT). Il serait utile d'adapter les règlements européens aux besoins, p. ex. pour les banques coopératives locales (RO). Des règles moins nombreuses et plus simples pour les banques de moindre envergure et complexité que pour les grandes banques faciliteraient les procédures (DE). Les règlements doivent concerner le marché du travail national. Les coûts importants générés par ces règlements sont répercutés sur les clients. (SE)

Il est essentiel que les conditions de concurrence soient égales pour toutes les parties présentes sur le marché financier. Les fintechs, les big techs, le secteur bancaire parallèle et les banques traditionnelles devraient être soumis aux mêmes règlements européens. (FR, DE, NL, IT, MT, SE)

Rythme de mise en œuvre : Des délais réalistes doivent être fixés pour la mise en œuvre des règlements (NL). À cette fin, il est nécessaire d'éviter l'application simultanée de trop nombreux règlements et de disposer de suffisamment de temps pour la mise en place de ces règlements, afin de permettre à la société et aux entités de s'adapter aux changements (MT). Le rythme de mise en œuvre des règlements ne dépend pas uniquement de l'UE, en raison de la mondialisation (ES). Les pays devraient être contraints de transposer les directives dans les plus brefs délais, afin que les banques puissent mettre en place des processus à temps pour faire face aux changements. En Roumanie, les directives de l'UE sont transposées le plus tard possible, ce qui ne laisse pas aux banques le temps pour la mise en œuvre et les vérifications. (RO)

Évaluation des politiques

Dialogue et coordination : Il est souhaitable de renforcer le dialogue entre les institutions sociales et les autorités de réglementation dans les différents pays et d'établir une meilleure coordination entre les autorités nationales et européennes. (IT, SE)

Évaluation et réexamen : Une évaluation plus critique de la nécessité et de l'impact des nouveaux règlements est nécessaire, par exemple lorsqu'une taxe bancaire est imposée sur les frais de personnel et que le personnel est licencié lorsque les coûts deviennent trop élevés. La taxe devrait être réexaminée par l'UE. Il conviendrait en outre de réduire le nombre de règles soumises à l'évaluation des autorités de réglementation à l'échelle européenne. (FR, NL, SE, IT)

La réglementation est positive dans certains domaines : Les États ont besoin d'instruments bancaires publics pour obtenir l'accès adéquat au marché bancaire privé (ES). Une restriction devrait être imposée sur l'utilisation de modèles internes pour la pondération des risques (DE). La sécurité juridique dans les contrats avec les clients est importante et doit être prise en compte, en particulier pour les contrats à long terme et les hypothèques. (ES)

Image : Les autorités européennes devraient contribuer à améliorer l'image des banques, en soulignant que les banques se respectent désormais la réglementation. (ES)

6.5 Quels seront les principaux enjeux pour le secteur bancaire au cours des deux prochaines années ?

Les **principales perspectives indiquent** une poursuite de l'évolution négative de l'économie, caractérisée par des fusions, la concentration, la perte de parts de marché et des suppressions d'emplois. Les fintechs et la numérisation représentent des menaces majeures, et les banques doivent réussir leur transformation numérique pour ne pas se laisser distancer. Il est souhaitable d'être soumis à la même réglementation que les banques américaines et que les big techs (GAFA) soient soumises aux mêmes règlements que les banques. Les **banques doivent** investir davantage dans les relations avec la clientèle et la numérisation. La défense du modèle de banque universelle (comme en France) pourrait contribuer à cette réussite, si ce modèle peut être adapté à d'autres économies. Il en va de même de l'investissement dans les employés et le recrutement de talents.

Perspectives

Marché/emplois : Les banques européennes perdent des parts de marché au profit des banques non européennes car elles doivent réduire leurs activités de financement dans le monde entier. Le déclin de l'emploi dans le secteur se poursuivra. (FR, NL)

Concentration et fusions : Les banques éprouveront des difficultés à s'adapter aux changements. Les fusions numériques de nature nationale et internationale vont se poursuivre. La pression de la concentration et la tendance à la fermeture de succursales ou aux fusions se poursuivront. (DE)

LBC : Les activités de lutte contre le blanchiment des capitaux constitueront un autre problème car elles ont une forte incidence sur la charge de travail et le besoin en personnel. (NL)

Modèles commerciaux : La séparation de la banque commerciale et de la banque de détail est examinée. À long terme, les banques externaliseront le processus de paiement. (NL)

Fintechs / concurrence : L'un des problèmes les plus importants est la concurrence avec les fintechs, mais aussi avec les grands conglomérats technologiques et commerciaux (Google, etc.). Ils disposent d'un budget énorme, sont 100% numérisés et visent à couvrir une grande partie du marché. (RO, ES)

Numérisation : La tendance des banques à perdre le contact avec leurs clients et à se tourner davantage vers les médias en ligne (applications) va s'accroître. Il existe un passage plus marqué à la numérisation des services, avec un accent sur la réduction des coûts à long terme. (DE, NL, ES, MT)

Souhaits

Taux d'intérêt : En France, le secteur bancaire espère une hausse des taux d'intérêt. (FR)

Égalité : Les banques françaises veulent une réglementation qui les mette sur un pied d'égalité avec les banques américaines. Les contraintes prudentielles ne doivent pas réduire les marges des banques. (FR)

Cybersécurité/RGPD : La sécurité liée aux opérations technologiques et aux systèmes de réseau est cruciale. La réglementation sur la protection des données devrait également s'appliquer aux GAFA (sociétés Internet : Google, Apple, Facebook, Amazon). (FR, NL, ES)

Droit du travail : La signature d'un contrat national pour les travailleurs du secteur bancaire serait utile. En faisant clairement référence aux normes, les banques peuvent prendre toutes leurs initiatives de manière cohérente. (IT)

Ce que les banques doivent encore faire :

Relations avec la clientèle : Les banques devraient investir davantage dans les relations avec la clientèle, afin d'accroître la confiance des clients. Les banques doivent diversifier l'éventail des canaux alternatifs pour atteindre les clients et analyser leurs comportements. (RO, IT, SE)

Numérisation : Les banques doivent réussir leur transformation numérique. Les banques traditionnelles doivent proposer des produits simples à vendre, à l'image des fintechs. Des changements surviendront encore, et le secteur bancaire et les entreprises devront se préparer et suivre le rythme de cette nouvelle concurrence (Google, etc.). (FR, RO, MT)

Modèles commerciaux : La défense du modèle de banque universelle peut permettre aux banques européennes de rester dans la course mondiale, selon la France. Cet aspect doit être analysé, car d'autres économies disposent de structures de marché différentes. (FR)

Recrutement de talents / gestion des salariés :

Des salaires raisonnables pour les salariés afin de maintenir la compétitivité sont nécessaires, ainsi que des formations régulières sur les nouvelles règles. L'offre de compétences et les formations contribuent à l'attrait du secteur comme employeur. La mise en place de règles salariales adéquates pour les travailleuses sera également utile. (IT, SE)

6.6 Comment le fardeau de la mise en conformité va-t-il évoluer au cours des deux prochaines années ?

Des **perspectives négatives** caractérisent le fardeau de la mise en conformité, qui devrait se maintenir, voire s'aggraver. D'autres risques sont liés aux désavantages par rapport aux banques américaines, aux fintechs et aux big techs, mais surtout à la réglementation LBC. Des **perspectives positives** indiquent que les entreprises s'habitueront davantage à la réglementation et que le public retrouvera confiance dans le secteur bancaire. Il est **souhaitable** que les règles soient adaptées à la situation spécifique et au marché du travail des pays, que les autorités soient mieux coordonnées et que la réduction du nombre de règlements soit évaluée par les autorités de réglementation au niveau de l'UE.

Perspectives négatives

Le fardeau de la mise en conformité se maintiendra, voire s'aggraver. La conformité continuera d'être négative car les niveaux d'exigences élevés resteront inchangés. Le fardeau de la mise en conformité s'aggraverait probablement au cours des prochaines années et augmenterait considérablement au cours des deux prochaines années. (DE, FR, IT, MT)

Risque de désavantages supplémentaires des banques européennes par rapport aux banques américaines : Il existe un risque de séparer le secteur bancaire européen des grands acteurs bancaires mondiaux. Les banques européennes sont désavantagées par rapport à leurs concurrents américains en matière de prêts hypothécaires. Une augmentation de 24 % du ratio de fonds propres des banques européennes entraînerait des coûts supplémentaires de 400 milliards d'euros. (FR)

LBC : Il existe des perspectives négatives, surtout en ce qui concerne la réglementation LBC, car elle entraîne un travail administratif excessif au titre de la connaissance clientèle. Si les autorités de surveillance

pouvaient accepter que les banques partagent des données contre le blanchiment des capitaux, cela pourrait avoir une influence positive sur la charge que représente la mise en conformité. (NL)

Menace que représentent les fintechs et les big techs : Une réglementation relative à la conformité dans le domaine numérique sur les produits bancaires semble être extrêmement difficile. Il n'est plus certain que Google et d'autres entreprises ne vendront pas de données ou de produits bancaires. (RO)

Lien étroit avec la croissance économique : Le secteur est étroitement lié à l'économie et les perspectives générales dans ce domaine ne sont pas positives. (ES)

Perspectives positives et souhaits

Attente d'un assouplissement des règles : Les autorités françaises visent à assouplir les futures règles prudentielles de Bâle III pour les banques. (FR)

Familiarisation : L'élaboration de règlements se poursuivra. Les fonctions de conformité resteront et augmenteront les domaines de responsabilité. Les institutions financières ont déjà pris des initiatives et sont de plus en plus capables d'intégrer de nouvelles règles, elles s'y sont habituées et en comprennent la pertinence. (RO, ES)

Davantage de confiance de la part du grand public : Il existe un aspect positif, car le grand public aura davantage confiance dans le secteur. (NL)

Adaptation au pays : La conformité peut être positive si elle est adaptée au contexte général des entreprises du secteur bancaire, aux domaines et aux économies spécifiques qu'elles servent. (IT)

Meilleure coordination entre les autorités : Une évolution positive serait possible, s'il existait une meilleure coordination entre les différentes autorités, une intervention progressive, des normes établies et une analyse d'impact. (IT)

Évaluation par l'autorité de réglementation : L'évaluation d'une réduction des contraintes de la réglementation de l'UE serait utile. Les règlements doivent concerner le marché du travail national, par exemple en Suède. Les coûts importants générés par ces règlements sont répercutés sur les clients. (SE)

Dialogue social : La mise en œuvre de la conformité doit se faire dans le cadre d'un dialogue permanent entre les entreprises et les représentants des travailleurs / les syndicats. (IT)

6.7 Veuillez décrire les incidences de la réglementation de l'UE sur l'emploi, sont-elles directes ou indirectes ?

La réglementation exerce des effets directs et indirects sur l'emploi. Les **principaux effets directs** de la réglementation de l'UE sont le renforcement des exigences de fonds propres et la création de nouveaux postes dans les domaines de la conformité, de la protection des données et de l'informatique. Les **principaux effets indirects** de la réglementation sont une réduction des effectifs, principalement dans les fonctions commerciales, une charge de travail accrue en raison des obligations d'information et un besoin de soutien informatique et de conseils spécifiques.

Effets directs

Exigences de fonds propres : La réglementation a imposé certaines exigences de fonds propres, entraînant la nécessité de réduire les coûts. Les banques dépensent des millions d'euros pour des raisons d'ordre réglementaire, les coûts les plus importants étant toujours les frais de personnel, ce qui a également une incidence indirecte sur les conventions collectives. (IT, NL)

Séparation des actifs coûteux en fonds propres : Les banques se sont séparées de certains actifs coûteux en fonds propres et de certaines activités, en particulier dans le secteur de la banque de financement et d'investissement (BFI). (FR)

Fonctions de soutien : La réglementation a exercé des effets directs sur les fonctions de soutien. On observe une expansion massive des fonctions liées à la conformité, des services et agents chargés des indemnisations, des fonctions de contrôle et des services informatiques. (DE, FR).

Exigences LBC / KYC : On observe également une augmentation du nombre de salariés en raison des exigences LBC/KYC, ce qui a entraîné une augmentation des effectifs, par exemple de 3 000 personnes environ dans les grandes banques. (NL)

Nouveaux postes et profils professionnels : Des responsabilités plus importantes découlent des règlements européens, il a donc été nécessaire de créer de nouveaux postes, par exemple le responsable de la protection des données et des équipes entières chargées de la protection des données, le responsable de la conformité, le responsable de la sécurité. Il est nécessaire d'intégrer de nouveaux profils professionnels pour pouvoir élaborer et mettre en œuvre tous les niveaux de la réglementation de l'Union européenne. (RO, ES)

Effets indirects

Réduction des effectifs : Dans l'ensemble, on observe une tendance à la baisse du nombre de salariés en raison de l'environnement économique défavorable, p. ex. les taux d'intérêt bas, la hausse des coûts du travail imputable à la réglementation, l'augmentation des activités de fusion et d'acquisition. La vente des PNP a également eu une incidence négative sur l'emploi. Les fonctions commerciales, à savoir la banque de détail, ont été particulièrement touchées par la réglementation. (DE, IT, FR)

Coûts plus élevés : L'effet indirect d'une augmentation des effectifs dans les fonctions liées à la conformité est une hausse des coûts, qui à son tour exerce un effet négatif sur l'emploi dans d'autres domaines. Cette situation est en constante évolution. (NL, FR, IT)

Accroissement des exigences et de la charge de travail : La charge de travail augmente dans presque tous les domaines d'activité des banques en raison d'une réglementation excessive, d'exigences accrues à l'égard des employés et d'un effort redoublé en ce qui concerne la communication de données et la consultation des autorités. Les entreprises doivent s'adapter à la réglementation et il en va de même du personnel. (DE, MT)

Besoin de soutien informatique et de conseils : Les experts ont fait état d'une expansion massive des services informatiques, mais parfois les fonctions informatiques sont également externalisées. Ils estiment qu'il est nécessaire de disposer d'un soutien technologique supplémentaire ou externe, afin de pouvoir faire face au nouvel environnement réglementaire. (DE, FR, ES)

6.8 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les taux d'emploi dans le domaine de la conformité ?

Les domaines liés à la conformité et à la supervision ont connu une augmentation significative du taux d'emploi. L'augmentation des activités liées à la conformité a touché, outre les domaines réglementaires, les services informatiques, les ressources humaines, les services de gestion des risques et la direction générale.

Incidence sur l'emploi et les nouveaux rôles

Augmentation considérable du recrutement : Les fonctions liées à la conformité ont connu une évolution spectaculaire, l'emploi ayant augmenté de 850 % entre 2017 et 2018 (DE). Plus de 40 % de la main-d'œuvre est active dans ces secteurs (4 800 en 2012 contre 6 800 en 2018) (FR). Les cinq grandes banques suédoises et les caisses d'épargne ont embauché environ 10 000 nouveaux employés au cours des dix dernières années. (SE)

Conformité et supervision : On constate une forte augmentation des domaines liés à la conformité et à la supervision, avec des obligations telles que l'examen des clients dans des délais donnés, par exemple dans le cas de la législation sur la protection des données. Il existe également divers domaines de surveillance, de réglementation et de supervision. Les ETP pour les activités de mise en conformité ont doublé ou triplé, augmentant les coûts en conséquence. (NL, SE, DE, ES, IT, RO, MT)

Risques et valeurs mobilières : Les domaines liés aux risques (opérationnels) et à l'assistance juridique ont augmenté, ainsi que les activités relatives aux valeurs mobilières. (ES, DE)

Services informatiques : Les ministères doivent utiliser de nouvelles applications et technologies pour satisfaire aux exigences réglementaires. Le personnel, dont le rôle comprend des tâches d'analyse, est soumis à une organisation permanente et à des contrôles de qualité (responsables de l'informatique) (FR, ES).

Cadres dirigeants : On constate une augmentation des effectifs au niveau de la **direction** et du conseil d'administration. (MT, IT)

RH : Les experts estiment qu'il est nécessaire de renforcer les systèmes de RH et de rémunération des RH. (ES)

Les **formations de guichet** se sont davantage concentrées sur les 2^e et 3^e lignes de défense, ce qui a créé le besoin de formations de guichet spécialisées. Une plus grande attention est accordée aux codes de conduite et aux dilemmes éthiques. (NL).

Centralisation : Certaines banques ont centralisé leur organisation en raison de la réglementation. (NL)

Ajustement de la politique commerciale : L'intervention est plus importante en raison de la conformité, car les entreprises ont dû adapter leur politique et leurs activités commerciales. (IT).

6.9 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les modifications des profils d'emploi ?

On a observé une **augmentation** des effectifs dans les domaines de la conformité, du contrôle, du juridique, de l'informatique et des ressources humaines. En revanche, on a constaté une **diminution** des emplois dans la banque de détail, l'administration et les prêts (emplois liés aux PPP), ainsi que dans la gestion. Les informaticiens sont nécessaires et importants, mais le personnel est très souvent externalisé. La réduction des effectifs est également due à la numérisation, à la fermeture de succursales et à l'évolution des habitudes de consommation. Les méthodes de travail ont changé, étant donné l'augmentation de la documentation, l'évolution des formations et le besoin de certaines certifications.

Augmentation des effectifs et nouveaux rôles

La **conformité et la gestion des risques** ont été renforcées. En outre, des changements sont intervenus dans le domaine des **valeurs mobilières**. Cela s'explique notamment par de nouvelles demandes de suivi des domaines de conformité. (DE, RO, IT, MT, NL).

Fonctions de contrôle et juridiques : Les emplois dans le domaine du contrôle, des fonctions juridiques et des audits internes ont largement augmenté. Dans le domaine de la vente, le thème « éviter les conflits d'intérêts » a élargi les fonctions de contrôle et les profils de poste correspondants. (DE, RO, IT, MT, NL)

Informatique / numérisation / cybersécurité : Les fonctions informatiques de haut niveau ont augmenté de 30 % entre 2012 et 2018. Tous les profils relatifs au monde du contrôle, de l'informatique et de la cybersécurité ont augmenté. Des changements techniques sont intervenus dans l'informatique, mais essentiellement en raison de la numérisation. Le personnel informatique doit avoir une meilleure connaissance des données. Les banques deviennent des sociétés informatiques. (SE, FR, IT, NL)

On constate une augmentation des emplois spécialisés dans les **RH et les sciences comportementales**. (NL).

Diminution des effectifs et des profils d'emploi

Diminution du nombre de succursales des banques de détail. Les directives ont entraîné une pression sur les emplois à faible niveau d'éducation, par exemple dans le commerce de détail, l'administration et le crédit aux entreprises. Les conseils directs, les relations avec les clients et toutes les activités de détail ont également diminué. Une diminution des emplois a également eu lieu en raison de la fermeture de succursales, de l'évolution des habitudes de consommation et des évolutions technologiques. (NL, IT, FR, ES, RO, MT)

L'**externalisation**, devenue nécessaire avec l'augmentation du nombre de contrôles/règlements, a entraîné une diminution de 13 % du personnel informatique interne entre 2012 et 2016. (FR)

Automatisation : La Suède se rapproche d'une société sans espèces. La gestion des fonds et des prêts hypothécaires est numérisée et automatisée par internet. Il existe également une automatisation du travail des robots, par exemple dans les centres d'appel. (SE)

Cadres dirigeants : Les postes de cadres et de dirigeants de banques ont diminué en Roumanie. (RO)

Les **politiques commerciales** ont diminué, ainsi que le travail relatif aux PNP. (IT)

Méthodes de travail

Communication d'informations / documentation : Une compréhension de base de la réglementation, p. ex. le devoir de vigilance à l'égard de la clientèle et un renforcement de la communication d'informations et de la documentation, est requise pour tous les profils d'emploi. (DE, NL).

Le **personnel** de vente **au détail**, qui visait à répondre aux besoins de vente croisée, veille désormais à ce que les clients obtiennent des services adaptés à leurs besoins, et sa rémunération ne se fonde plus sur des commissions. (MT).

Obligation stricte de la WFT (loi sur la supervision des marchés financiers) : La loi néerlandaise réglemente les certificats permettant aux employés de banque d'interagir avec les clients ou de les conseiller, par exemple dans le domaine du commerce de détail, mais aussi dans celui de l'informatique. (NL).

Compétences : Il est nécessaire de disposer d'un nouveau personnel professionnel, formé aux **compétences technologiques, juridiques et mathématiques**, pour mettre en œuvre les nouvelles modifications réglementaires et intégrer ces profils dans l'organisation ; un renforcement des compétences dans le domaine des sciences comportementales est également nécessaire. (NL, ES)

Formations : L'accent mis sur les activités liées au contrôle et à la conformité a donné lieu à des formations spécialisées qui excluaient en partie le personnel chargé du contact avec la clientèle. Il existe une inadéquation entre les compétences requises pour ces profils d'emploi plus spécialisés et les personnes qui sont licenciées en raison de la suppression de postes. (FR, NL)

Enseignement supérieur : Le nombre de diplômés BAC+5 (Master) a augmenté de 16 % depuis 2014. Plus de la moitié des personnes embauchées sont titulaires d'un diplôme BAC+5. (FR).

Autres raisons de modifier les profils d'emploi : La diminution du **personnel de détail** s'explique également par la fermeture de succursales, la numérisation, l'évolution des habitudes de consommation et les évolutions technologiques.

6.10 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les coûts ?

Les coûts de mise en conformité dans certains pays, comme les Pays-Bas, ont triplé en raison de la réglementation, p. ex. les règles liées à la lutte contre le blanchiment des capitaux et la communication d'informations aux autorités, telles que la BCE. On a observé une augmentation des coûts en capital, du ratio de fonds propres et des liquidités. Il en va de même des coûts liés au personnel, à l'administration, à la supervision et à l'informatique. La réduction des coûts a été rendue possible par la réduction des effectifs. Inconvénients pour les petites entreprises par rapport aux grandes.

Exigences de fonds propres :

Supervision : Les coûts de mise en conformité, par exemple aux Pays-Bas, ont triplé en raison de la réglementation, p. ex. la communication d'informations à la BCE à Francfort et à d'autres autorités, les règles de lutte contre le blanchiment des capitaux, etc. Comme les salariés représentent un facteur de coût important, les banques ont réduit leurs coûts en procédant à des licenciements. (NL, SE)

Ratio de fonds propres et liquidité : On observe une augmentation constante du ratio de fonds propres, des liquidités et des exigences de fonds propres en raison du renforcement de la réglementation et des nouvelles exigences, ce qui signifie par exemple des coûts de prêt plus élevés. Les coûts en capital sont des coûts directs. Les banques ont dû sacrifier certains secteurs d'activité pour intégrer ces changements. (NL, DE, MT)

Suivi des risques : Les coûts du personnel chargé du contrôle et des risques ont augmenté en raison des 2^e et 3^e lignes de défense et des règles de lutte contre le blanchiment des capitaux (KYC). Le suivi est plus difficile pour les humains, et les applications développées peuvent assurer ce suivi plus efficacement. (RO, NL, MT).

Disproportionnalité : La plupart des petites entreprises (bas salaires) ont été particulièrement touchées, par rapport aux grandes entreprises qui ont subi moins de désavantages économiques. (DE)

Frais de personnel et d'administration

Frais de personnel : Certains postes de personnel spécialisé ont augmenté, par exemple dans le domaine informatique, en raison de nouvelles exigences et règles administratives, qui sont plus coûteuses du point de vue des frais de personnel. Les règles strictes en matière de rémunération ont entraîné un glissement des coûts de personnel d'une rémunération plus variable vers une rémunération fixe. (DE, NL)

Administration et mise en œuvre : L'ajout et la mise en œuvre de certaines exigences juridiques entraînent des coûts élevés en raison des nouvelles réglementations et règles administratives. L'adaptation aux nouvelles exigences a entraîné une augmentation des coûts à la suite du processus d'ajustement. (IT, ES, SE).

Les **systèmes informatiques** ont entraîné des coûts directs et indirects dus à la réglementation – **capital et personnel**. L'ensemble des activités de conseil sont gérées presque exclusivement de manière numérique. Les systèmes informatiques coûtent plus cher, nécessitent un personnel spécialisé et coûteux, par exemple pour un suivi plus efficace, pour la formation du personnel et la gestion du commerce numérique et de la banque en ligne. Davantage de personnel informatique est nécessaire pour le développement de nouvelles applications. (MT, SE, RO).

La **centralisation** a eu une incidence importante, caractérisée par une forte augmentation des coûts pour passer de structures décentralisées à des structures centralisées. (NL)

6.11 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les modifications apportées aux modèles bancaires ?

Les modèles commerciaux ont évolué rapidement depuis 2008. La deuxième directive sur les services de paiement (DSP 2) a ouvert le secteur à des tiers (fintechs, big techs) et à des banques non réglementées (banques parallèles). Cela a entraîné une évolution des modèles bancaires, en particulier dans le domaine des paiements. L'informatique prendra en charge les tâches techniques et opérationnelles, ce qui réduira encore les effectifs. Le « modèle de banque universelle » a contrebalancé l'impact de la crise financière en France. Les banques ont cessé d'offrir des services bancaires à haut risque, ce qui s'est répercuté sur la compétitivité.

Effets opérationnels :

Changement de modèle commercial : Les modèles commerciaux ont connu une évolution rapide depuis 2008, l'une des raisons étant d'accroître l'efficacité, l'autre étant liée à la numérisation. La séparation de la

banque commerciale et de la banque de détail est examinée. Cela a stimulé la concentration. (DE, NL, ES, FR, IT, MT, RO)

Le « modèle de banque universelle » a compensé l'impact de la crise financière en France par une diversification des activités. La conséquence est un marché très concentré (FR). Les principales banques françaises ont plus que doublé leurs fonds propres depuis la crise et ont réduit les risques pour leurs bilans. Dans d'autres pays, la situation est différente en raison d'autres systèmes de marché. Le modèle bancaire traditionnel est considéré comme bureaucratique, moins agile et moins capable de réaction. (MT).

Fintechs / paiements : La DSP 2 a ouvert le secteur à des tiers (fintechs, big techs) et à des modèles bancaires non réglementés. Les modèles bancaires évoluent, en particulier dans le domaine des paiements. À l'avenir (dans les dix prochaines années), les banques ne disposeront plus de leurs propres organismes de traitement des paiements. Des sociétés spécialisées (fintechs) se chargeront de tous les services de paiement. Ils peuvent faire mieux que le secteur bancaire avec des coûts moins élevés. Cela crée de nouveaux niveaux de coopération et de nouveaux niveaux d'efficacité avec ces tiers et fintechs. Les grandes fintechs demandent désormais des licences bancaires. (NL, FR, IT, DE, MT)

Numérisation : Les banques ont fermé un grand nombre de leurs succursales locales. Davantage de services par internet, p. ex. les prêts hypothécaires, le paiement des factures ont suivi l'utilisation des cartes de crédit par les clients. Les services de paiement, le règlement des transactions commerciales et la gestion des actifs sont modifiés et externalisés.

La banque à distance se développera davantage. L'informatique prendra en charge les tâches techniques et opérationnelles, ce qui réduira encore les effectifs. Les banques doivent devenir plus numériques afin de rester compétitives. (SE, MT, IT, NL)

Uniformité : La réglementation a créé une plus grande uniformité entre les banques afin de réduire le risque interne pour les organisations. En revanche, l'uniformité croissante a entraîné une augmentation des risques macroéconomiques dans le secteur. Les banques sont devenues plus inopérantes et numériques afin de rester compétitives sur un marché où de nombreux acteurs sont inopérants (fintechs, big techs). (NL)

Effets financiers

Réduction des coûts : Les banques cherchent à rationaliser leurs activités, en raison de l'augmentation des coûts imputable à la réglementation et à la mise en conformité. (NL)

Solvabilité et gouvernance : Les nouvelles exigences en matière de liquidités et les changements dans la gouvernance d'entreprise ont exercé l'effet le plus important, en particulier sur le secteur bancaire espagnol. D'autres effets se sont répercutés sur la gouvernance des produits, le règlement des transactions commerciales et la gestion des actifs. (ES, DE, IT)

Les activités bancaires à haut risque ont cessé : Les banques ont cessé d'offrir des services bancaires à haut risque, comme les services bancaires d'investissement, par exemple aux Pays-Bas. Les pénalités et les risques encourus dans certaines entreprises l'emportent sur les avantages. Cela a entraîné des coûts, et les banques sont devenues moins compétitives et plus uniformes. Les banques devenant plus petites, elles ne pouvaient plus servir leurs plus gros clients, ce qui a eu une incidence négative sur leur compétitivité dans le secteur. Cette situation a par ailleurs accru les risques macroéconomiques. (NL, DE, MT, FR)

Financement et crédits : Avec une augmentation de 6,3 % des prêts d'ici 2019, l'activité de financement est plus facile en France que dans les autres pays de la zone euro. (FR). Des effets se ressentent dans le monde du crédit, qui ne fonctionne pas avec des contrôles, c'est-à-dire qui n'est pas réglementé. (IT)

6.12 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres changements structurels ?

On a observé une diminution massive du nombre de succursales en raison de la numérisation, de la concentration, des fusions et acquisitions et de l'augmentation du coût des politiques. D'autres effets sont les problèmes de rentabilité, la nécessité de réduire les risques et les désavantages des banques européennes par rapport aux États-Unis. La concentration et les fusions et acquisitions devraient se poursuivre.

Effets opérationnels et financiers

Problèmes de rentabilité : Les contraintes de capital imposées aux institutions systémiques en Europe ont ralenti la concentration à l'échelle européenne et intensifié les problèmes de rentabilité des banques européennes. Le secteur bancaire européen est beaucoup moins concentré qu'en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Pour maintenir leur rentabilité, les banques ont dû réduire leurs coûts en réduisant le nombre de succursales et de salariés. (FR, NL)

Diminution du nombre de succursales : La numérisation, les services bancaires mobiles et la concentration ont entraîné une fermeture rapide des succursales et agences bancaires « physiques ». Des succursales ont également été fermées en raison d'un changement de la politique commerciale et des coûts liés à la politique de risque. En Espagne, en raison des fermetures et de la concentration des entités, on a constaté une diminution de plus de 40 % du nombre de succursales et une baisse de 34 % des effectifs depuis 2008. Les succursales constituent un atout essentiel des banques françaises, leur nombre étant de 36 519 environ en 2018. La diminution du nombre de succursales a été moins importante en France que dans les autres économies européennes (4,7 % en France et 26,4 % dans la zone euro, entre 2009 et 2018). (NL, ES RO, FR)

Concentration : Des réglementations telles que celle de Bâle favoriseront la poursuite de la concentration du marché. La concentration bancaire, y compris certaines concentrations transfrontalières, seront encore renforcées. Cette tendance va se poursuivre à l'échelle de l'UE, voire à l'échelle mondiale. (IT, NL, MT) On a observé une concentration d'entités. Un effet positif est que les entités sont plus saines, plus grandes et ont des coûts moins élevés. (ES)

Fusions et acquisitions : Des fusions, acquisitions, fermetures partielles et liquidations de grandes banques à grande échelle sont attendues. Les petites caisses d'épargne ont fusionné avec les grandes banques. Cela s'explique notamment par le fait qu'il est trop coûteux pour les petites banques de se conformer aux exigences réglementaires, et elles y renoncent en définitive. (DE, SE)

Numérisation : Les changements structurels ont fait évoluer les banques vers la numérisation. (IT) Le nombre de banques et prestataires de services bancaires en ligne a augmenté (SE). La numérisation se poursuivra dans le secteur bancaire, ce qui entraînera une poursuite des fermetures de succursales. (NL)

Réduction des risques : Les modèles commerciaux à risque ne sont plus aussi réalisables qu'auparavant (DE). Cet aspect a particulièrement encouragé la concentration (IT). Les pénalités et les risques encourus dans certaines entreprises l'emportent sur les avantages. (MT, RO)

6.13 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur l'égalité des conditions de concurrence ?

Les conditions de concurrence sont inégales, car les banques parallèles, les fintechs et les big techs telles que Google ne sont pas soumises aux mêmes règles que les banques traditionnelles. Cette situation entraîne des effets défavorables sur les investissements, les frais de personnel, les coûts en capital et la supervision. La situation est également inégale entre la réglementation applicable aux banques européennes et aux banques américaines.

Effets négatifs

Une réglementation différente ou moindre : Les banques et les banques parallèles, les fintechs et les big techs telles que Google ne bénéficient pas de conditions de concurrence égales, car elles sont moins ou différemment réglementées, par exemple en ce qui concerne les fonds du marché monétaire. Cette situation pourrait changer, car les grandes fintechs demandent désormais des licences bancaires. (NL, FR, IT, DE, MT).

Investissements : La réglementation européenne, p. ex. la directive DSP 2, a contraint les banques à investir, par exemple pour mettre à niveau leurs systèmes informatiques pour l'utilisation en ligne des cartes bancaires, en ce qui concerne l'authentification forte des clients lors d'un achat en ligne (SMS OTP), ainsi que pour la banque par téléphone. La mise en œuvre est plus coûteuse pour les banques traditionnelles, en raison de l'historique des paiements et autres, par rapport aux nouveaux acteurs. (FR)

Rémunération / frais de personnel : La mondialisation a des conséquences sur le marché du travail. Les réglementations nationales sont parfois plus strictes que les réglementations européennes, par exemple en matière de rémunération. Les fintechs et big techs sont moins ou différemment réglementées car elles ne disposent pas de licence bancaire. Elles travaillent selon un modèle allégé, avec moins d'employés et des coûts plus bas. En revanche, on observe une augmentation de la demande de talents hautement qualifiés. La rémunération des banques devrait être axée sur l'égalité des conditions de concurrence pour les banques et les autres acteurs des marchés financiers. (DE, IT, NL, ES, SE).

Autres effets

Supervision, ratio de fonds propres et publicité : La BCE a appliqué un règlement unique pour tous les États et toutes les banques de grande et de petite taille. Cela signifie un renforcement de la supervision, du ratio de fonds propres et des exigences de publicité pour les banques systémiques. Il s'agit d'un aspect assez important pour les banques, mais pas pour les fintechs. (MT, IT)

Manque de proportionnalité : Des différences apparaissent entre la réglementation prudentielle européenne et celle d'autres pays, par exemple les États-Unis (FR, ES). Parfois, les règlements de l'UE applicables aux banques en général ne correspondent pas exactement aux banques coopératives locales et ont dû être adaptés (RO). Il existe un manque de proportionnalité en ce qui concerne les banques de différentes tailles. (DE)

Clients de détail : Des effets positifs sont constatés, tels qu'un meilleur service, le profilage des risques et la protection des clients de détail, grâce à une réglementation qui est importante pour les banques mais pas pour les fintechs. (MT, IT)

6.14 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le futur monde du travail ?

Une réglementation telle que la directive DPS 2 a encouragé les fintechs et accéléré la numérisation, en ce qui concerne notamment les outils de vérification, l'automatisation, l'échange d'informations, la protection des données et autres. La pression accrue sur les coûts s'est traduite par un travail agile et le partage des bureaux. Les changements dans le futur monde du travail sont également influencés par d'autres facteurs tels que la numérisation/les nouvelles technologies et la mondialisation. La numérisation peut être accélérée par la réglementation, mais elle constitue également un élément déclenchant distinct. La réglementation et les exigences des clients pour une utilisation accrue des services en ligne ont automatiquement suscité un besoin de processus plus numérisés.

Le futur monde du travail influencé par la réglementation

Échange d'informations et protection des données : La réglementation bancaire de l'UE a accéléré les processus de numérisation, par exemple la modification des systèmes d'échange d'informations. En outre, la réglementation de la protection des données a conduit à l'introduction de nouvelles technologies dans la production/les procédures qui ont entraîné le licenciement de travailleurs. (ES)

Automatisation : La gestion des fonds et des prêts hypothécaires est numérisée et automatisée par internet. Il existe une automatisation du travail des robots, par exemple dans les centres d'appel. Les banques deviennent des sociétés informatiques. (ES, SE, NL, IT, FR, RO, MT)

Fintechs : Les banques ont dû suivre le rythme des fintechs tout en respectant les règles et réglementations. Cela s'est fait au prix du développement des systèmes et des coûts d'opportunité, en ce qui concerne les bénéfices, car les banques ne servaient plus certains secteurs. (MT)

Travail agile / partage des bureaux : La DSP II a eu une incidence majeure. La réglementation a entraîné une pression accrue sur les coûts, ce qui s'est notamment traduit par un travail agile et le partage des bureaux. (DE)

Vérification : La législation n'autorise pas la vente de crédit à distance sans certains outils de vérification. Il n'existe par ailleurs actuellement aucune législation sur les signatures numériques en Roumanie. (RO)

Modèles de risque : L'incidence est importante en ce qui concerne les modèles de risque et les technologies de l'information. Il est nécessaire d'accorder plus d'attention et de concentration à la numérisation et au nouveau monde du travail. (IT)

Incidence négative sur les tâches répétitives : Le secteur bancaire est en déclin. La réglementation a surtout influé sur les tâches les plus répétitives, par exemple le commerce de détail et l'administration. La réglementation ne constitue pas pour autant le facteur principal du processus d'évolution du « monde du travail » des banques. (NL, FR)

Le futur monde du travail est influencé par d'autres facteurs

Numérisation / technologie :

La numérisation a influé sur l'évolution du marché du travail. De nouveaux emplois sont apparus et, par rapport à il y a 11 ans, d'autres ont été réduits. Les employés ont besoin de nouvelles compétences pour adopter

les nouvelles technologies. La technologie va modifier le modèle bancaire et les services financiers en général. La numérisation croissante entraîne des effets considérables. Comme tout est lié, tous les domaines sont touchés. Les changements dans le monde du travail sont principalement imputables à la technologie et non à la réglementation. (RO, SE, DE)

Intelligence artificielle (IA) / chaîne de blocs : La transformation des emplois reste très progressive (IA, chaîne de blocs). Cependant, la réglementation ne constitue pas le principal facteur d'évolution du monde du travail dans les banques. Actuellement, l'IA n'est pas utilisée très souvent, seulement pour la connaissance clientèle et les paiements, mais son utilisation sera importante dans ce domaine à l'avenir. (FR, MT)

Mondialisation : En raison de la mondialisation, les produits et les clients des banques sont moins liés par les frontières nationales. La Suède fixe ses propres salaires, mais elle est influencée par des facteurs de l'UE. La mondialisation a des conséquences sur le marché du travail. On observe une hausse de la demande de talents hautement qualifiés. La rémunération des banques devrait être axée sur l'égalité des conditions de concurrence pour les banques et les autres acteurs des marchés financiers. (SE, NL)

6.15 Impact de la réglementation sur l'évolution des pratiques commerciales et des exigences en matière de relations avec la clientèle ?

Pratiques commerciales : La mise en conformité a entraîné une multiplication des processus et de la formalisation ainsi qu'une augmentation de la documentation, ce qui rend les pratiques commerciales plus complexes et rigides. La réglementation a modifié les profils d'emploi et a accru l'interaction numérique avec les clients.

Exigences en matière de relations avec la clientèle : Les banques doivent investir davantage dans les relations avec la clientèle. L'attention portée aux besoins et à la protection des clients s'est accrue. Les employés doivent suivre une formation et obtenir des certifications pour répondre à ces nouvelles exigences. Les clients plus âgés éprouvent des difficultés et sont laissés pour compte.

Pratiques commerciales

Ajustement des politiques commerciales : Des interventions majeures ont eu lieu en raison de la conformité. Les entreprises ont dû adapter leur politique et leurs activités commerciales. (IT)

Multiplication des processus / formalisation : La réglementation croissante a multiplié les processus et les contrôles dans les relations avec la clientèle et a rendu les pratiques commerciales plus complexes et rigides, p. ex. la formalisation des offres de prêt et l'automatisation des processus décisionnels. Tous les documents réglementaires sont remis au client (en personne), de sorte que les frais et la connaissance des produits relèvent de la responsabilité du client. (FR)

Augmentation de la documentation : Une plus grande attention aux conflits d'intérêts dans le conseil à la clientèle a pour corollaire une augmentation considérable de la documentation. Les directives MIFID et le RGPD, en particulier, ont changé la manière dont les banques communiquent les informations, interagissent et fournissent des renseignements. Ils ont entraîné un travail administratif excessif pour les banques, les clients et surtout les petits investisseurs. (DE, MT)

Interaction numérique accrue avec les clients : La nouvelle législation pour les segments du commerce de détail et des institutions a créé plus d'uniformité et de simplicité dans les produits de détail, ce qui a accru

l'interaction numérique avec les clients. Les clients de détail doivent effectuer des opérations par l'intermédiaire des sites web / en ligne ou aux distributeurs automatiques eux-mêmes. (NL, ES)

Changement des profils d'emploi : Les experts ont constaté un changement dans le profil technique des employés. L'activité se concentre sur la banque de gros et la spécialisation des bureaux / succursales plutôt que sur le service à la clientèle traditionnel. Il existe une inadéquation entre les compétences méthodologiques des employés et la diminution de l'interaction. (NL, ES).

Exigences en matière de relations avec la clientèle

Relations avec la clientèle : Les banques doivent investir davantage dans les relations avec la clientèle pour renforcer la confiance des clients. Les banques doivent diversifier l'éventail des canaux alternatifs pour atteindre les clients et analyser leurs comportements. (RO, IT, SE)

Besoins des clients : L'orientation des ventes et des commissions a été radicalement modifiée, et l'accent est désormais mis sur les besoins et les services des clients, sous l'impulsion de la réglementation. La réglementation rend nécessaire le renforcement du profilage des risques et de la protection des clients de détail (MT). L'évolution des relations avec la clientèle est principalement due aux directives MIFID, au RGPD et à des règlements similaires. (IT)

Protection des clients : Les mesures de protection des experts et des consommateurs ont nécessité une réglementation de l'UE (ES). Les exigences en matière d'entretiens de vente, d'investissement et de conseil en crédit ont également été renforcées (DE). La mise en conformité rappelle aux banques qu'elles ont souvent introduit des politiques commerciales qui n'étaient pas pleinement conformes. (IT)

Formation des employés : La réglementation a accru les besoins de formation et les exigences en matière de profils d'emploi. De nouvelles exigences doivent être mises en œuvre dans le processus commercial. Les institutions financières devaient préparer leurs employés à ces changements. Les employés nécessitent de nombreuses certifications et doivent se tenir à jour. La loi néerlandaise sur la supervision des marchés financiers (WFT) impose par exemple une obligation stricte de réglementer les certificats permettant aux employés de banque d'interagir avec les clients ou de les conseiller. Cette exigence applicable au commerce de détail existe également en Italie (DE, RO, NL).

Problèmes pour les clients plus âgés : Les clients plus âgés éprouvent des difficultés avec les nouvelles technologies. Cela signifie qu'un grand groupe est laissé pour compte parce qu'il ne peut ou ne veut pas apprendre le système. Une certaine résistance à suivre l'évolution de l'informatique semble exister. De nombreux conseils aux clients sont nécessaires ici. (SE)

6.16 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les procédures disciplinaires ?

Les nouvelles exigences réglementaires ont augmenté le nombre d'infractions. L'informatique permet de détecter les erreurs facilement, ce qui entraîne des conséquences disciplinaires, des licenciements et des amendes. La réglementation en matière de blanchiment d'argent est évidemment plus stricte depuis que des mesures ont été prises pour en assurer l'application. Il existe une incidence sur le recrutement et la rémunération variable. Les employés sont effrayés et sous pression.

Raisons et effets des procédures disciplinaires

Hausse du nombre d'infractions : Les nouvelles exigences réglementaires ont augmenté le nombre d'infractions. Le respect des règles est plus important, l'attention et le contrôle sont renforcés. Les autorités de surveillance s'attendent à ce que les infractions soient traitées de manière beaucoup plus cohérente que par le passé. (DE, IT)

Le nombre de **procédures disciplinaires** a augmenté, mais la plupart des sanctions sont imposées aux États-Unis, ce qui entraîne une action de l'UE. Ce cadre est encore faible au niveau de l'UE. (MT)

Erreurs détectées par l'informatique : Grâce à la technologie, les inspections et les contrôles peuvent être effectués rapidement et efficacement. Il est facile de trouver des erreurs, ce qui entraîne des mesures disciplinaires plus sévères et des licenciements. Dans le passé, ces erreurs pouvaient être considérées comme de simples erreurs ou une négligence, mais aujourd'hui, avec l'informatique, la marge d'erreur a disparu. (SE, IT)

Licenciements : Le nombre de licenciements augmente en raison de la violation de certains processus et des erreurs commises par le personnel. (FR, SE)

Amendes : De lourdes amendes ont été infligées aux banques pour quelques négligences mineures. Les banques ont pris en charge une part importante des politiques en raison de la négligence des employés ou de l'incapacité des systèmes d'information, ce qui a entraîné des amendes (RO). La plupart des sanctions concernent des erreurs de procédure, souvent sans incidence sur le client ou la banque. (FR)

Blanchiment des capitaux : La réglementation relative au blanchiment des capitaux est évidemment plus stricte depuis l'adoption de mesures pour en assurer l'application (ES). Cela a eu pour effet de renforcer les procédures disciplinaires et les sanctions pécuniaires. Les employés s'efforcent d'éviter les erreurs. (NL)

Incidence des procédures disciplinaires sur les employés :

Recrutement : Les sanctions et les mesures prévues par la réglementation européenne ont également influé sur le recrutement. Une attention accrue est requise lorsque les banques sélectionnent de nouveaux employés et poursuivent les formations aux nouvelles règles, par exemple le RGPD (RO).

Rémunération : Les mesures disciplinaires relatives à la rémunération variable ont également nécessité la mise en place d'un système nettement approfondi en cas d'infraction. (DE)

Les employés ont peur et sont sous pression : Il y a eu un scandale en ce qui concerne les hypothèques : Les employés de banque ont falsifié des signatures parce que les clients n'avaient pas signé les documents. La pression était due au renforcement des réglementations, qui étaient difficiles ou impossibles à respecter (NL). Les personnes ont pris peur et sont devenues plus prudentes. Tout cela a été traité avec une extrême dureté. (MT)

Une réglementation nationale plus stricte que la réglementation de l'UE : La réglementation bancaire néerlandaise constitue une sorte d'autorégulation du secteur bancaire, p. ex. des règlements sociétaux, des codes et serments bancaires, des codes de conduite sur l'octroi de prêts et la législation nationale adoptée, tous ces éléments ont une incidence énorme. (NL)

6.17 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur la charge de travail ?

Les règles de la BCE ont augmenté la charge de travail dans presque tous les domaines, p. ex. l'administration, la documentation, les tests, la formation, l'organisation des pratiques commerciales, la mise en œuvre des règlements, les contrôles et les processus, les risques et les technologies, la connaissance clientèle, etc. Les réductions de personnel ont accru la pression sur les employés restants. La numérisation réduit la charge de travail mais génère également du travail, en raison du manque d'employés.

Augmentation de la charge de travail :

Les **règles de la BCE et les modifications législatives** ont augmenté la charge de travail dans presque tous les domaines, par exemple dans l'administration, la documentation, les tests, la formation, l'organisation des pratiques commerciales, la mise en œuvre des règlements, etc. La réglementation massive a accru les exigences à l'égard des employés, les efforts consacrés à la communication de données et à la consultation des autorités. Les entreprises doivent s'adapter à la réglementation ; il en va de même du personnel. Cette situation a soulevé la question de la proportionnalité. (DE, NL, RO, MT)

Documentation : Une plus grande attention aux conflits d'intérêts dans le conseil à la clientèle a pour corollaire une augmentation considérable de la documentation (DE). Le renforcement de la conformité s'est traduit par une augmentation des exigences en matière de documentation à tous les niveaux, jusqu'aux succursales. Cela a une incidence considérable sur la charge de travail de chaque employé. Dans d'autres domaines, les employés devaient effectuer le même type de travail dans un délai plus court. (DE, MT)

La charge de travail se déplace vers les **contrôles et les processus** : Les nouvelles contraintes réglementaires ont compliqué les processus et modifié le type de travail. Cela a entraîné un déplacement de la charge de travail vers les contrôles et les processus et a réduit les tâches commerciales et de conseil de grande valeur. (FR)

Risques et technologies : La charge de travail est plus importante dans le domaine des risques, des technologies et dans d'autres domaines. (ES)

KYC (connaissance clientèle) : Chaque client doit être informé, testé et validé à 100 %, par exemple pour les demandes de crédit. À défaut, les employés ont des problèmes. (NL, RO)

La directive sur le crédit hypothécaire (MCD) a entraîné beaucoup de travail, p. ex. la formation des travailleurs et le temps d'adaptation nécessaire à la nouvelle réglementation. (ES)

Les directives MIFID et le RGPD, en particulier, ont changé la manière dont les banques communiquent les informations, interagissent et fournissent des renseignements. Ils ont entraîné un travail administratif excessif pour les banques, les clients et surtout les petits investisseurs. (MT)

Autres aspects entraînant une augmentation de la charge de travail

Les réductions de personnel ont accru la pression sur les autres employés : Les capacités en personnel ont dû être réduites de manière significative, par exemple parce que le volume des ventes a diminué et que les banques ont fermé des succursales. En conséquence, la charge des employés responsables a augmenté. Les capacités du personnel sont insuffisantes pour les consultations, les rapports de gestion, le service à la clientèle et les activités commerciales. (DE, RO)

Recrutement : Une série d'activités se sont multipliées, par exemple l'embauche d'un nouveau personnel dans certains domaines. La réglementation suscite également une attention accrue. (IT)

La **numérisation** réduit la charge de travail mais génère aussi du travail, faute de personnel spécialisé. (NL)

L'heure des formations : La formation réglementaire est actuellement dispensée pendant le temps de travail mais pourrait devoir être dispensée en dehors des heures de travail à l'avenir, ce qui augmenterait la charge de travail. La formation en Espagne n'a pas lieu pendant le temps de travail. (ES)

Incidence d'autres règlements, p. ex. le RGPD : Il doit y avoir davantage de compétences pour les différentes règles et réglementations, l'accent étant mis sur l'exhaustivité de la documentation. De nombreux règlements ne concernent pas directement les banques, p. ex. le RGPD. (SE)

6.18 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le stress lié au travail ?

Le stress lié au travail est déclenché par la complexité et le manque de clarté des réglementations, la crainte de violer les règles qui pourrait entraîner des sanctions énormes, combinée à une pression accrue des clients et une perte d'autonomie qui conduit à une réduction de l'engagement.

Effets négatifs

Complexité et manque de clarté : Le stress est déclenché par la complexité des règlements, par l'incertitude et le manque de clarté quant à l'interprétation des règlements. La manière dont l'interprétation est faite peut avoir une incidence sur les activités bancaires. Une certaine flexibilité est néanmoins nécessaire car les règlements doivent être interprétés dans 30 pays. (ES, MT, NL)

Crainte d'enfreindre les règles / peur des sanctions : Les conflits éventuels avec la législation nationale ou les instructions des supérieurs hiérarchiques représentent une source de stress. Les employés sont soumis à une forte pression et on attend beaucoup d'eux pour qu'ils évitent d'enfreindre les règles. L'imposition éventuelle d'énormes sanctions augmente le stress dans le travail quotidien. (RO, NL, SE, DE, IT, MT)

Peur de l'échec : Les employés de banque, du président à l'effectif de base, estiment qu'ils doivent être performants à 100 %. Les employés sont effrayés et sous pression, ce qui entraîne une augmentation des maladies et des congés de maladie. (RO, NL, SE, MT)

Manque de connaissances : Les procédures de la banque obligent les employés à avoir une meilleure connaissance technique des produits et de leur application. (ES)

Délais : Il existe des délais partiellement rétroactifs pour les mises en œuvre (NL)

Conflit d'intérêts : Les employés doivent faire face à la pression des clients pour accélérer les processus, par exemple pour effectuer une transaction par téléphone ou par courrier électronique non sécurisé, ce qui est contraire aux règles de conformité. (FR)

Perte d'autonomie : Des règles rigides entravent le processus commercial sans pour autant améliorer la sécurité. Il existe une perte d'autonomie, de responsabilité et de temps pour l'évaluation qualitative des situations à risque, ce qui entraîne une réduction de l'engagement de l'employé. (FR)

Augmentation de la charge de travail : Les capacités du personnel ont été considérablement réduites, mais les responsabilités ont augmenté, de sorte que la charge pesant sur les employés restants s'est intensifiée. (NL, IT, DE, RO)

Clarté : La réglementation bancaire fournit des règles claires et concrètes qui doivent être connues et respectées. (ES)

6.19 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les besoins de compétences ?

Des compétences accrues sont nécessaires dans le domaine de la conformité, mais aussi dans d'autres domaines tels que le conseil, les valeurs mobilières et les risques, ainsi que l'informatique et les sciences comportementales. Les groupes cibles sont tous les niveaux d'employés, depuis les cadres supérieurs, les employés de deuxième et troisième ligne jusqu'aux employés en contact avec la clientèle. Les certifications deviennent extrêmement importantes et doivent être mises à jour régulièrement.

Domaines affichant des besoins de compétences :

Conformité : Il est nécessaire de pouvoir compter sur de nouveaux professionnels, formés aux compétences technologiques, juridiques et mathématiques, pour mettre en œuvre les nouvelles modifications réglementaires et intégrer ces profils dans l'organisation. Certains emplois, notamment dans le domaine de la conformité, exigent désormais davantage de qualifications et d'expertise professionnelle spécialisée, ce qui se traduit par un nombre important de formations et de tests : Les sujets abordés sont par exemple l'expérience juridique et la mise en œuvre de la réglementation. L'accent mis sur les activités de contrôle et de conformité a donné lieu à des formations spécialisées qui excluaient en partie le personnel des fonctions et des tâches de contact avec la clientèle. (ES, RO, MT, FR, ES, IT)

Communication d'informations et risques : De nouveaux domaines de compétences en matière de communication d'informations et de gestion des risques sont apparus. La définition de certaines fonctions clés doit démontrer que les employés sont suffisamment compétents. (DE).

Conseil : Des compétences sur la manière de conseiller le client sur les placements sont nécessaires, c'est pourquoi les qualifications font partie de la réglementation pour les conseillers en valeurs mobilières. (DE, SE)

Informatique et protection des données : Des compétences informatiques accrues sont nécessaires. Il est également nécessaire de maintenir les connaissances à jour en raison des nouvelles tâches, par exemple en matière de protection des données (RO, SE)

Besoin de **formations de guichet** spécialisées. Une plus grande attention est accordée aux codes de conduite et aux dilemmes éthiques.

Les compétences en **sciences comportementales** ont gagné en importance en plus des compétences classiques en économie et en droit. (NL)

Connaissance clientèle (KYC) : Des compétences dans le domaine KYC sont nécessaires pour éviter le blanchiment des capitaux. (NL)

La directive sur le crédit hypothécaire (MCD) a entraîné beaucoup de travail, p. ex. la formation des travailleurs et le temps d'adaptation nécessaire à la nouvelle réglementation. (ES)

La directive MIFID II impose des programmes de formation à l'échelle nationale et au niveau de la banque, pour tous les employés qui conseillent les clients. (NL, DE)

Formations pour trouver de nouveaux emplois : Comme la réglementation et d'autres facteurs entraînent des réductions d'emplois, il peut être utile de soutenir les personnes pour les aider à développer leurs compétences, d'offrir des formations professionnelles et des cours pour faire face à la nouvelle réglementation. La mobilité et la capacité de trouver de nouveaux postes augmentent ainsi. Cette approche atténue la publicité

négative des licenciements et permet de gagner la confiance du public dans le processus. Les accords de l'Union peuvent gérer l'éducation à tous les niveaux. (NL, RO, FR, IT)

Quel niveau hiérarchique est concerné par la réglementation ?

Direction : Guide des règles de l'UE sur l'aptitude des cadres et des dirigeants, axé sur des compétences plus larges. On observe une augmentation au niveau de la direction et du conseil d'administration. (MT, IT, NL)

Les **employés de la 2e / 3e ligne de défense** ont besoin de compétences en matière de communication, par exemple pour former les employés et informer le conseil d'administration. (NL)

Les **employés en contact avec la clientèle** ont besoin de formations de guichet spécialisées. Il convient d'accorder une plus grande attention aux codes de conduite et aux dilemmes éthiques. Une formation est nécessaire pour tous les employés qui fournissent des informations ou des conseils aux clients. (NL)

Déplacement de la responsabilité : En Roumanie, les responsabilités passent des employés chargés de la conformité au personnel commercial et aux succursales. (RO)

6.20 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le nombre de formations ?

La formation aux questions de conformité s'est considérablement développée. Mais les formations en matière de réglementation se traduisent souvent par une réduction des formations sur les produits, les comportements et les compétences en raison de contraintes budgétaires. La formation est parfois insuffisante. L'accent est davantage mis sur le travail que sur la formation. Les certifications sont importantes et doivent être constamment renouvelées et mises à jour. Il est nécessaire de relier les exigences. En Roumanie, une équipe de gouvernance doit assurer les formations et les mises à jour.

Augmentation du nombre de formations

Renforcement drastique de la formation : En 2018, 86 % de l'ensemble des employés ont été formés à la réglementation. Cela correspond à une augmentation constante par rapport à l'année précédente (78 % en 2017). La formation aux questions de conformité s'est considérablement développée, par exemple sur les dilemmes éthiques, le code de conduite, l'explication des règlements et les orientations. La directive MIFID II impose des programmes de formation à l'échelle nationale et au niveau de la banque, pour tous les employés qui fournissent des informations ou des conseils aux clients. Il est important d'être à jour. (NL, DE)

La formation réglementaire réduit la formation aux produits et aux compétences : Il existe de plus en plus de formations réglementaires obligatoires. L'incidence de la formation réglementaire se fait au détriment de la formation sur les produits ou le comportement. Les banques françaises n'ont pas augmenté le temps total consacré aux formations. Dans un environnement budgétaire serré, cela réduit le budget alloué à la formation axée sur les compétences et l'employabilité.

Inégalité : La création d'une formation spécialisée pour le contrôle et la conformité a partiellement exclu certains des employés exerçant des fonctions de contact avec la clientèle. (FR)

Formation inadéquate : Si de nouvelles compétences sont requises, il va de soi qu'une formation supplémentaire est nécessaire. Le problème est que la formation est souvent insuffisante. Les banques ne consacrent pas

suffisamment d'efforts à cette fin et, souvent, ne proposent pas la formation requise. En Italie, il existe de nombreux accords de formation et un organisme bilatéral. (IT)

Priorité au travail, pas à la formation : Un travail important était nécessaire en raison de la réglementation, et la formation n'était pas une priorité. L'accent était mis sur l'accomplissement du travail et ensuite sur la formation. Le travail administratif est excessif. Il incombe de prouver que la formation a été suivie à un niveau élevé. (MT)

L'heure des formations : La formation réglementaire a actuellement lieu pendant le temps de travail mais pourrait devoir être dispensée en dehors de ces heures à l'avenir, ce qui aura des répercussions sur les employés. En Espagne, la formation n'a généralement pas lieu pendant le temps de travail. (FR, ES)

Besoin de certifications et de mises à jour régulières :

Éducation : Les universités et le secteur des technologies de l'information exigent des établissements d'enseignement qu'ils aient une connaissance des règles et du droit et qu'ils la tiennent à jour. (DE, NL, SE)

Certifications et mises à jour : Les exigences en matière de certification ont augmenté, mais il est difficile de les obtenir à temps et au moment requis. La formation continue et le renouvellement de la certification, qui n'est valable que pendant un certain temps, sont obligatoires. Les formations doivent généralement être mises à jour chaque année. En Roumanie, il existe une répétition des tests et des cours quatre fois par an. Les formations sont importantes et très positives pour le secteur. (ES, NL, DE, SE, RO)

Nécessité de relier les exigences : La nécessité de relier les exigences et les compétences devient plus grande. La formation est basée sur les compétences, par exemple sur le prêt hypothécaire et le blanchiment des capitaux. Parallèlement, le personnel doit être en mesure d'aider le client dans toutes ses activités bancaires. (SE)

Une équipe de gouvernance doit assurer la formation et les mises à jour : En matière de rémunération, la législation est issue des règlements européens. En Roumanie, le système bancaire a mis en place une équipe de gouvernance et un organe spécialisé pour traiter les règlements de l'UE. Le système bancaire veut assurer la formation professionnelle des employés, par exemple dans le domaine de la conformité. (RO)

6.21 Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres sujets ?

La réglementation a influencé toutes les activités bancaires. Elle a abaissé le niveau des salaires et s'est concentrée sur la réduction des effectifs. En conséquence, des questions telles que la rémunération, l'employabilité durable, la vitalité et l'agilité des banques deviennent plus importantes.

Rémunération : Les systèmes de rémunération ont beaucoup changé en raison de la réglementation, surtout en ce qui concerne les rémunérations variables, telle que les primes de performance (DE). La formation des salaires a été touchée (SE). En matière de rémunération, la législation est issue des règlements européens. (RO)

La réglementation a influencé l'ensemble de l'activité bancaire : En général, toute l'activité bancaire a été influencée par de nouvelles activités réglementaires, certaines de manière générale, d'autres moins, certaines directement, d'autres indirectement mais, en général, toutes les banques ont dû modifier leur structure, et les

effets sur l'emploi se sont par conséquent étendus à l'ensemble bancaire. Une incidence est imputable à l'évolution des comportements / habitudes des clients en plus des effets provoqués par les réglementations. Tous les secteurs de la banque ont subi cette influence / tendance. (IT)

La législation a entraîné une réduction des effectifs. Cette situation justifie l'accent mis sur l'employabilité et l'agilité : La législation nationale a abaissé le niveau des salaires (p. ex. la rémunération variable) et s'est concentrée sur la réduction des effectifs. Par conséquent, des questions telles que l'éducation et la formation, l'employabilité durable, la vitalité et l'agilité sont au cœur des sujets de discussion entre les employeurs et les syndicats. (NL)

7. Résultats des ateliers

Les deux ateliers organisés à Bucarest et à Malte ont permis d'approfondir les connaissances sur la manière de gérer l'impact de la réglementation. Les résultats sont résumés ci-après. Les informations et recommandations des ateliers ont été ajoutées aux points correspondants des résultats, sauf si elles y ont déjà été mentionnées, afin d'éviter les redondances.

Impact de la réglementation sur l'emploi :

- La réglementation, telle que la directive sur la distribution d'assurances (IDD), peut entraîner un conflit d'intérêts entre les consommateurs, les employeurs et les employés des banques et influencer massivement sur la charge de travail et les coûts en raison des coûts élevés de mise en œuvre.
- Les directives de l'UE ont exercé des effets considérables, par exemple sur le paiement des salaires. Le secteur est donc devenu moins attractif pour les talents.

Souhaits à transmettre aux autorités de réglementation :

Un dialogue renforcé :

- La voix du secteur bancaire devrait être mieux entendue lors des discussions sur les nouvelles réglementations.

Davantage de temps pour la mise en œuvre et la formation :

- Le secteur bancaire devrait se voir accorder plus de temps pour la mise en œuvre et la formation.

Une harmonisation et une normalisation accrues :

- Dans le secteur financier, par exemple en Roumanie, une plus grande normalisation est nécessaire. P. ex. pour la classification des profils d'emploi ou des normes professionnelles. Il est nécessaire de travailler selon les normes européennes.
- Les lignes directrices, les processus, la révision des salaires et les avantages ne doivent pas comporter de facteurs de discrimination.
- Des normes européennes sont nécessaires pour garantir l'égalité et les mêmes exigences dans toute l'Europe.
- Les règles de concurrence égales font défaut aux Pays-Bas, car la réglementation est moins stricte pour les fintechs afin de faciliter leur développement. Il n'existe pas de conventions collectives avec les fintechs.

Bonnes pratiques et recommandations pour d'autres organisations :

Formation :

- Les emplois bancaires sont soumis à un examen minutieux en raison de la numérisation, de l'innovation et de la réglementation ; par conséquent, les connaissances et la formation sont obligatoires.
- La banque de La Valette (entre autres) fournit une plateforme d'apprentissage électronique sur l'intranet pour faire face à la réglementation. Il existe des cours qui peuvent être suivis pendant le temps de travail, par exemple sur le blanchiment des capitaux.
- La plupart des banques maltaises sont passées à une formation obligatoire avec des exigences strictes en matière d'évaluation et d'accréditation, conformément aux directives de l'Autorité maltaise des services financiers (MFSA).
- Le syndicat néerlandais FNV vise à aider les employés à identifier les emplois qui vont disparaître et les nouveaux rôles qui vont apparaître et propose des formations pour le développement personnel, tant dans le secteur bancaire qu'en dehors de celui-ci.
- La formation des employés doit précéder la mise en œuvre.

Conditions de travail :

- Le bien-être sur le lieu de travail et de bonnes conditions de travail sont importants car ils renforcent la productivité et permettent de mieux accepter un niveau de réglementation plus strict, par exemple.
- La communication est essentielle et détermine les relations dans l'environnement de travail, entre la main-d'œuvre et l'entreprise, au bénéfice des clients.

Numérisation :

- Les banques devraient se concentrer sur une transition professionnelle vers la numérisation.
- Principaux défis : Sécurité de l'emploi et numérisation.

Dialogue social, communication et relations sociales

- Des relations sociales positives garantissent une bonne gouvernance.
- Une communication accrue avec les responsables politiques et les députés au Parlement européen.
- Un dialogue social large et équitable entre les employeurs et les syndicats est essentiel.

Réduction du nombre de produits :

- Une réduction du nombre de produits signifie une réduction de la charge de travail, ce qui peut aider les clients et les salariés à mieux accepter la réglementation.

Évaluation d'impact

- Il est nécessaire de procéder à une véritable évaluation de l'impact de la réglementation avant d'adopter une législation européenne.

8. Abréviations et acronymes

Abréviation/acronyme	Définition
Directive AMLD	Directive anti-blanchiment
BCESA	Comité bancaire pour les affaires sociales européennes
Directive BRRD	Directive relative au redressement des banques et à la résolution de leurs défaillances
BFI	Banque de financement et d'investissement
CPIM	Comité sur les paiements et les infrastructures de marché
Paquet « CRD IV »	Directive et règlement sur les exigences de fonds propres
-	-
GEBC	Groupement européen des banques coopératives
ABE	Autorité bancaire européenne
FBE	Fédération bancaire européenne
BCE	Banque centrale européenne
-	-
GECE	Groupement européen des caisses d'épargne
ESMA	Autorité européenne des marchés financiers
Loi FATCA	Loi relative au respect des obligations fiscales concernant les comptes étrangers (États-Unis)
FNV	Confédération syndicale des Pays-Bas
ETP	Équivalent temps plein = salariés à temps plein
FTSE	Indice du Financial Times Stock Exchange
GAFA(M)	Sociétés internet : Google, Apple, Facebook, Amazon, (Microsoft)
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
Directive IDD	Directive sur la distribution d'assurances
TI	Technologies de l'information
KYC	Connaissance clientèle (partie des règles de lutte contre le blanchiment de capitaux)
-	-
-	-
MFSA	Autorité des services financiers de Malte
Directive MCD	Directive sur le crédit hypothécaire
MiFID I, MiFID II, MiFIR	Directives et règlement sur les marchés d'instruments financiers
PNP	Prêts non performants
Directive DSP 2	Directive sur les services de paiement 2
SMS OTP	Service de messages courts – mot de passe à usage unique
UNI Europa Finance	Fédération syndicale européenne des travailleurs du secteur de la finance (faisant partie d'UNI Europa/UNI Global Union)
WFT	Loi néerlandaise sur la supervision des marchés financiers (<i>Wet op het Financieel Toezicht</i>)

9. Définitions

Terme	Définition
Diplômés BAC+5	Licence + 5 ans = Master
Bâle (I, II, III)	Bâle I est le premier des accords de Bâle, qui prévoit essentiellement une augmentation du ratio de fonds propres. Bâle II est le deuxième des accords de Bâle (désormais étendu et partiellement remplacé par Bâle III), qui énonce des recommandations sur la législation et la réglementation bancaires publiées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Bâle III est un cadre réglementaire volontaire mondial sur l'adéquation des fonds propres des banques, les simulations de crise et le risque de liquidité de marché.
Géants du Web	Les entreprises les plus importantes et les plus dominantes du secteur des technologies de l'information, telles que Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Alibaba et Tencent (WeChat)
Cybersécurité	Étant donné la prolifération de la cybercriminalité et le stockage décentralisé des données, la cybersécurité et la technologie financière sont étroitement liées.
Fintechs	Les fintechs (<i>financial technology companies</i>) sont de jeunes entreprises qui offrent des services financiers améliorés et particulièrement axés sur le client à l'aide de nouvelles technologies telles que les applications. Les fintechs travaillent dans diverses activités financières, notamment dans les services de paiement.
ETP / Équivalent temps plein	Les unités de mesure sont des unités ETP ou le nombre équivalent de salariés employés à temps plein. En d'autres termes, un ETP équivaut à un salarié employé à temps plein.
Robots-conseillers	Les robots-conseillers utilisent des algorithmes pour automatiser les conseils en investissement afin d'en réduire le coût et d'en accroître l'accessibilité.
Banques parallèles	Le système bancaire « parallèle » est un terme qui désigne l'ensemble des intermédiaires financiers non bancaires qui fournissent des services similaires à ceux des banques commerciales traditionnelles, mais en dehors de la réglementation bancaire normale.

10. Abréviations des noms de pays

Abréviation	Pays
DE	Allemagne
ES	Espagne
FR	France
TI	Italie
MT	Malte
NL	Pays-Bas
RO	Roumanie
SE	Suède

Annexe

Questionnaire

**Projet des partenaires sociaux européens du secteur bancaire (VS/2019/0005) sur
L'impact de la réglementation bancaire sur l'emploi : analyse des bonnes pratiques au niveau
européen, national et des entreprises, et développement d'approches communes via le dia-
logue social européen**

Questionnaire

Il s'agit d'un projet de recherche financé par l'UE, initié par les **partenaires sociaux européens** (UNI, EBF, ESBG et EACB), et mené par la **fédération syndicale européenne UNI-Europa Finance**, pour évaluer l'impact du renforcement de la **règlementation européenne** sur le secteur bancaire et ses employés. L'objectif est de découvrir si et comment la mise en œuvre de certaines réglementations européennes a eu un impact **positif ou négatif** pour les travailleurs du secteur bancaire en Europe. L'objectif est également de recenser les **bonnes pratiques** en Europe concernant la manière dont les banques et leurs employés ont géré l'impact du renforcement de la réglementation.

Cette enquête sera effectuée en collaboration avec l'agence de recherche Kantar.

Nous vous contactons parce que vous avez donné votre accord à **(UNI Europa, EBF, ESBG ou EACB, veuillez choisir/indiquer le nom de votre organisation)**. Votre participation est bien entendu volontaire et l'évaluation est anonyme. Vous pouvez retirer votre consentement à tout moment.

L'intégralité de l'enquête sera traitée dans la plus stricte confidentialité. Kantar travaille en accord avec les directives des réglementations européennes de protection des données (RGPD).

Important :

1. Veuillez vous référer au questionnaire ci-joint pour préparer l'entretien.
2. Vous allez être contacté au préalable par e-mail ou téléphone par un représentant de Kantar ou l'un de ses partenaires afin de convenir d'une date pour effectuer l'**entretien par téléphone.**
3. L'entretien aura lieu entre : **le 18 et le 22/11/2019.** (Assurez-vous d'être disponible pendant cette semaine.)

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération et votre aide !

Si vous avez des questions ou des incertitudes, veuillez contacter :

Maureen Hick

UNI Europa Finance

Tél : +32 2 234 56 54

E-mail : maureen.hick@uniglobalunion.org

Contenu :

A. Informations générales	44
B. Impact sur les chiffres de l'emploi.....	45
C. Impact sur les niveaux d'emploi dans la conformité en 2007 comparé à 2018	46
D. Impact sur les profils de poste	46
E. Impact sur les coûts	46
F. Impact sur les modèles bancaires	47
G. Impact sur les changements structurels.....	47
H. Impact sur la régulation du niveau de concurrence équitable	48
I. Impact sur un future monde du travail	48
J. Impact sur les pratiques de vente et les exigences en matière de relation clien	49
K. Impact sur les procédures disciplinaires	49
L. Impact sur la charge de travail.....	50
M. Impact sur le stress lié au travail	50
N. Impact sur les besoins en compétences	51
O. Impact sur la quantité de formation	51
P. Impact supplémentaire sur la réglementation de l'emploi dans le secteur bancaire	52
Q. Meilleures pratiques	52

Évaluation de l'impact de la réglementation sur l'emploi au sein du secteur bancaire depuis 2008

A. Informations générales

Suite à la crise financière de 2008, l'UE a émis plusieurs nouvelles réglementations et directives afin d'améliorer les pratiques de gestion des risques au sein des institutions financières et de protéger les investissements des consommateurs et des investisseurs. Nous aimerions parler avec vous de l'impact de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire.

Dans un premier temps, nous souhaitons obtenir quelques informations d'ordre général vous concernant et concernant votre rôle.

A1 Dans quel pays êtes-vous actuellement basé ? Si vous travaillez dans plusieurs pays, veuillez indiquer le pays pour lequel vous êtes susceptible de répondre au mieux aux questions suivantes.

France	Alle- magne	Italie	Malte	Pays-Bas	Rouma- nie	Espagne	Suède
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2 Quel groupe bancaire représentez-vous ?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | National Employers Association (EBF, ESBG, EACB) |
| <input type="checkbox"/> | National Trade-Union (ex. UNI) |
| <input type="checkbox"/> | autre* |

*Si autre, veuillez préciser :

Cliquez ici pour insérer votre texte

A3 Quel est votre domaine de responsabilité/titre au sein du groupe que vous représentez ?

Cliquez ici pour insérer votre texte

B. Impact sur les chiffres de l'emploi

Premièrement, nous souhaitons vous parler de l'évolution de l'activité bancaire et des chiffres de l'emploi depuis la crise financière de 2008.

1. Comment l'activité bancaire a-t-elle évolué économiquement dans votre pays depuis la crise de 2008 ? Trois à quatre points seront suffisants.

Cliquez ici pour insérer votre texte

2. Selon les statistiques de la BCE, nous savons que depuis la crise financière de 2008, le nombre total d'employés du secteur bancaire a montré...

a) Suède et Malte : **une augmentation** des employés.

b) France, Allemagne, Italie, Espagne, Roumanie et Pays-Bas : **une diminution** des employés.

Lorsque vous pensez à votre pays, d'après vous, quelles sont les principales raisons de cette évolution des chiffres des employés après la crise financière ?

Cliquez ici pour insérer votre texte

3. Cette évolution du nombre d'employés depuis 2008 peut avoir plusieurs raisons. Constatez-vous que la réglementation bancaire de l'UE a eu un impact sur les **chiffres de l'emploi dans votre pays** ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

4. Notez qu'un impact de la réglementation européenne peut être **direct** ou **indirect**.

Un **impact direct** signifie, par exemple, qu'un régulateur ou une réglementation a ordonné directement de réduire ou d'augmenter les effectifs dans certains secteurs. Un **impact indirect** signifie que l'emploi a été affecté par des effets secondaires, ex. une augmentation ou une réduction de la charge de travail ou des coûts occasionnés par la réglementation.

Comment décririez-vous l'impact de la réglementation européenne sur les **chiffres de l'emploi** dans votre pays ? Était-il direct ou indirect ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

C. Impact sur les niveaux d'emploi dans la conformité en 2007 comparé à 2018.

5. Le sujet que nous aimerions à présent aborder avec vous est le niveau d'emploi, notamment dans la **conformité**. Les fonctions de conformité peuvent avoir augmenté ou diminué en raison de la réglementation.

Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur le **niveau d'emploi dans la conformité depuis 2007 comparé à 2018** ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

6. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le niveau d'emploi dans la conformité ? Avez-vous constaté une augmentation ou une diminution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

D. Impact sur les profils de poste

Nous aimerions parler maintenant des **changements concernant les profils de poste**. Les profils de poste peuvent avoir changé depuis 2008 en raison de différentes exigences. Cela peut se traduire, par exemple, par une augmentation des emplois dans la conformité et l'informatique et une diminution dans la banque de détail ou tout autre changement.

7. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur les **changements des profils de poste** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

8. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur cette évolution ? Quels profils de poste ont augmenté, lesquels ont diminué ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

E. Impact sur les coûts

À présent, nous aimerions parler de l'impact de la réglementation sur les **coûts** dans le secteur bancaire. Cela peut être occasionné, par exemple, par des exigences croissantes sur le ratio de fonds propres pour réduire les risques liés au capital, ce qui immobilise des capitaux (ex. Bâle III, Directive sur les exigences de fonds propres).

9. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne et la conformité ont eu un impact sur les **coûts** dans le secteur bancaire depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

10. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les coûts (augmentation ou diminution) ? Constatez-vous un impact sur l'emploi déclenché par une hausse des coûts en raison de la réglementation ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

F. Impact sur les modèles bancaires

À présent, nous aimerions parler avec vous des changements dans les **modèles bancaires**. Il peut s'agir, par exemple, de l'entrée et de la réussite de nouveaux acteurs, en particulier les Fintechs ou autres nouveaux business models, à côté du modèle bancaire universel.

11. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur les **changements des modèles bancaires** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

12. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les changements des modèles bancaires ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

G. Impact sur les changements structurels

En plus des nouveaux modèles bancaires, il peut y avoir d'autres changements structurels dans le secteur bancaire, ex. consolidation du marché, fermeture des banques et agences bancaires, M&A, etc.

13. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur d'autres **changements structurels** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

14. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres **changements structurels** ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

H. Impact sur la régulation du niveau de concurrence équitable

Un autre sujet important est la **régulation du niveau de concurrence équitable**. Cela signifie que les mêmes règles et réglementations s'appliquent à tous les acteurs du marché, y compris les banques ainsi que les Fin-techs et autres acteurs.

15. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un **impact sur les changements concernant la régulation du niveau de concurrence équitable** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

16. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur cette évolution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

I. Impact sur un futur monde du travail

Nous souhaitons à présent parler du **futur monde du travail**, ex. influencé par la numérisation, l'automatisation, etc.

17. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un **impact sur les changements concernant un futur monde du travail** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

18. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur cette évolution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

J. Impact sur les pratiques de vente et les exigences en matière de relation client

Les sujets suivants concernent les pratiques de vente et les exigences en matière de relation client. Il peut s'agir, par exemple, d'une plus grande interaction numérique avec les clients, d'un travail modifié au sein des agences bancaires (changement de vendeurs à conseillers, ou de conseiller humain à des outils en ligne/numériques), de plus de documentation, etc.

19. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un **impact sur les pratiques de ventes et les exigences en matière de relation client** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

20. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les changements des pratiques de vente et les exigences en matière de relation client ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

K. Impact sur les procédures disciplinaires

Nous aimerions passer aux procédures disciplinaires. Il peut s'agir, par exemple des violations de réglementations ou directives (ex. AML), qui entraînent des sanctions pécuniaires, des avertissements ou des licenciements.

21. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur l'augmentation des **procédures disciplinaires** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

22. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur cette évolution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

L. Impact sur la charge de travail

Le sujet que nous aimerions à présent aborder avec vous est **la charge de travail**. Une charge de travail plus importante peut se traduire, par exemple, par une augmentation de la documentation due à la mise en œuvre et à l'exécution de la réglementation bancaire européenne et de la conformité.

23. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur **la charge de travail** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

24. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur la charge de travail ? Avez-vous constaté une augmentation ou une diminution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

M. Impact sur le stress lié au travail

Un autre point d'intérêt concerne le stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être déclenché par une importante charge de travail découlant des réglementations bancaires européennes ou par un conflit d'intérêt dû à la conformité et autres.

25. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur **le stress lié au travail** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

26. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur le stress lié au travail ? Avez-vous constaté une augmentation ou une diminution ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

N. Impact sur les besoins en compétences

Pouvons-nous à présent parler des changements des besoins en compétences dans le secteur bancaire ?

27. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur les **besoins en compétences** en raison de la mise en œuvre et de l'exécution des réglementations européennes depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

28. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur les **besoins en compétences** ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

O. Impact sur la quantité de formation

29. Constatez-vous que la réglementation bancaire européenne a eu un impact sur les **changements des modèles bancaires** depuis 2008 ?

pas d'impact	faible	modéré	fort	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENQ. : Si pas d'impact/ne sais pas : [allez à la rubrique suivante](#)

30. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur la formation (augmentation ou diminution) ? Pensez-vous que la quantité de formation est trop importante ou trop faible ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

P. Impact supplémentaire de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire

31. Y a-t-il d'**autres sujets ou domaines** de l'emploi dans le secteur bancaire qui ont été fortement influencés par la réglementation depuis 2008 ?

Oui	Non	ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si non/ne sais pas : allez à la rubrique suivante

32. Comment décririez-vous l'impact de la réglementation sur d'autres sujets ? Quels autres sujets ou domaines ont été affectés ? Veuillez élaborer et fournir des exemples.

Cliquez ici pour insérer votre texte

Q. Meilleures pratiques et évolution future

33. Par expérience, y a-t-il des leçons de bonnes pratiques sur la manière d'atténuer les effets négatifs de la réglementation sur l'emploi ? Que recommanderiez-vous à d'autres organisations sur la manière de gérer l'impact de la réglementation ?

Cliquez ici pour insérer votre texte

34. Si vous deviez à nouveau résumer, quels sont les trois souhaits ou recommandations que nous devons faire passer aux régulateurs concernés, ex. la Commission européenne, l'Autorité bancaire européenne ou les régulateurs nationaux ? Veuillez élaborer.

Cliquez ici pour insérer votre texte

35. Le secteur bancaire subit actuellement des changements à l'échelle mondiale au travers d'enjeux tels que la nouvelle concurrence des grandes entreprises de e-business (Google, etc.) et des Fintechs, la numérisation, l'évolution de la demande des clients, la consolidation, etc. Quelles sont vos attentes pour l'évolution du secteur bancaire dans votre pays au cours des deux prochaines années ? Quels seront les principaux enjeux ? Quelques points sont suffisants.

Cliquez ici pour insérer votre texte

36. Comment évaluez-vous l'évolution de la charge de mise en conformité dans ce contexte pour les deux prochaines années ? Vous attendez-vous à une évolution positive ou négative ? Veuillez élaborer.

Cliquez ici pour insérer votre texte

37. D'autres commentaires ?

Cliquez ici pour insérer votre texte

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête !



À propos de Kantar

Kantar est l'une des principales entreprises mondiales active dans le domaine de la science des données, de l'analyse et du conseil. La société possède des bureaux dans plus de 100 pays. Kantar emploie plus de 30 000 salariés experts en matière de comportement humain. Grâce aux technologies de pointe propres à ce domaine d'activité, ils contribuent ainsi au succès et à la croissance des principales entreprises et organisations mondiales.

- Des généralistes et des spécialistes de premier plan – 30 000 analystes, consultants, spécialistes en stratégies,... partout dans le monde
- Méthodes de pointe – en matière d'études (de marché), d'analyse et de conseil
- Vaste base de connaissances – avec des bases de données et des critères de référence mondiaux
- Succès avéré – Nombreuses études de cas, relations à long terme avec les clients (~ 17 parmi les 20 clients les plus importants travaillent avec nous depuis plus de 10 ans)
- À la pointe de la technologie et du numérique

À propos de Kantar Business Intelligence

Kantar Business Intelligence est l'expert en recherche documentaire de Kantar et fait donc partie de l'une des plus grandes sociétés d'études de marché et de conseil au monde. Nous sommes experts dans la fourniture d'informations sur les marchés nationaux et internationaux, l'industrie et la concurrence.

Nous faisons partie de l'un des principaux groupes d'études de marché mondiaux et à ce titre, nous avons accès à un réseau mondial d'experts en étude de marché et bénéficions de leur connaissance des marchés locaux, des sources et des langues dans quelque 90 pays. Une telle organisation garantit que les données sont toujours validées là où elles sont générées.

Nos consultants sont des experts en matière de recherche de données sur les consommateurs et les marchés, d'informations éclairées sur les différentes industries et sur les principaux acteurs. Nous avons également accès à un grand nombre de bases de données exclusives.

En cas de manque d'informations, nous menons des entretiens ciblés avec les fournisseurs, les revendeurs, les détaillants ou les experts du secteur et vérifions, évaluons et analysons les résultats de nos recherches.

De 2017 à 2018, Kantar Business Intelligence a mené à bien le premier pilier du projet des partenaires sociaux européens « L'effet de la réglementation sur l'emploi dans le secteur bancaire – Pilier I »

KANTAR