

OBSERVATOIRE DES MÉTIERS SI

SECTEUR FINANCIER

**Analyse des métiers et des tendances
2011- 2013**

TnP

Transformation 'n Performance



EXECUTIVE SUMMARY

Observatoire des métiers SI des instituts financiers

Executive Summary

L'innovation dans le domaine des nouvelles technologies rime bien souvent avec de nouvelles opportunités. Afin de s'adapter au défi de la globalisation des systèmes d'information (global technologies, global operations, global solutions), de nouveaux besoins émergent. L'enquête 2011 TnP auprès d'une douzaine d'établissements majeurs du secteur financier, montre que leurs DSI font fortement évoluer leurs profils vers des nouveaux métiers liés au management (contractuel, fonctionnel, hiérarchique) et à l'industrialisation des services en même temps qu'elles accentuent l'externalisation des profils non cœur de métier.

Ce virage de la DSI du secteur financier vers un rôle d'intégrateur de services informatiques et moins d'opérateur a un impact majeur sur les emplois et les compétences requises d'ici à 2013, en particulier sur les métiers de la production et du support utilisateurs. La clé du succès se trouve alors dans une gestion plus fine des besoins et des compétences par profil. L'enjeu pour elle est de contrôler la qualité des activités externalisées et de conserver la maîtrise en interne des évolutions technologiques sur ses projets et ses opérations, par exemple celui du cloud computing.

Le second enseignement de cette enquête est que les profils métiers d'aujourd'hui ne sont pas alignés avec les missions de la DSI de demain. Celle-ci doit se renouveler face aux nouvelles tendances comme la progocialisation du SI, l'offshoring et l'industrialisation des métiers de l'informatique. L'étude montre ainsi l'émergence durable de nouveaux métiers IT comme le *gestionnaire des risques* ou le *manager de service*.

Observatoire des métiers SI des instituts financiers

Les tendances majeures de l'enquête

□ Une nouvelle répartition des profils « Core / Non-Core »

- Depuis les 20 dernières années, les DSI ont compris l'intérêt économique et technique d'externaliser certains métiers relatifs au développement et à l'exploitation de leurs services. On constate une orientation à externaliser tout ou partie des métiers de la production ou le support client/utilisateur. Afin de maîtriser les prestations externalisées, certains profils comme l'architecture technique, le chef de projet MOE ou le RSSI sortent renforcés et occupent désormais une place prépondérante dans l'agenda du DSI pour trouver les bons profils.

□ Une couverture moyenne des profils « Core » : passer de la gestion des profils à la gestion des compétences

- Face au challenge de l'hyper-mondialisation des systèmes d'information, les DSI doivent s'adapter à leurs nouveaux besoins avec notamment une gestion prospective plus fine des compétences requises sur les profils cœur de métier ou « core ». L'enquête montre une qualité de couverture de besoins jugée moyenne, voir mauvaise, sur certains profils comme le pilotage de projet MOE, ou le développement des applications. Cela s'explique par une inadéquation des profils recrutés il y a plusieurs années en terme de compétences, le « savoir-faire » technique n'est plus le 1^{er} critère de réussite et le « faire faire » ou la compétence managériale est devenu l'un des tous premiers critères de recherche des DSI pour identifier leurs nouveaux talents.

□ Le défi de la maîtrise de l'externalisation

- L'externalisation accentuée des métiers non-core au sein des DSI fait émerger de nouveaux métiers. Ainsi, des profils connus d'*ingénieur d'affaire* ou *chef de projet* voient leurs missions évoluer car piloter une activité externalisée requière, bien souvent, des compétences de management à distance (cas des équipes de développement dans un centre de services), de compréhension de contextes multiculturels (cas de l'offshoring) ou encore une maîtrise des processus / outils de suivi de projet. La solitude du chef de projet est de plus en plus une réalité des projets bancaires, face à une organisation complexe multi-sites et souvent multi-clients, l'externalisation des développements doit être accompagnée d'une véritable transformation culturelle de la gestion de projet appuyée par des processus industriels sur le cycle projet, comme l'a fait le secteur automobile pour ses programmes véhicules.

Observatoire des métiers SI des instituts financiers

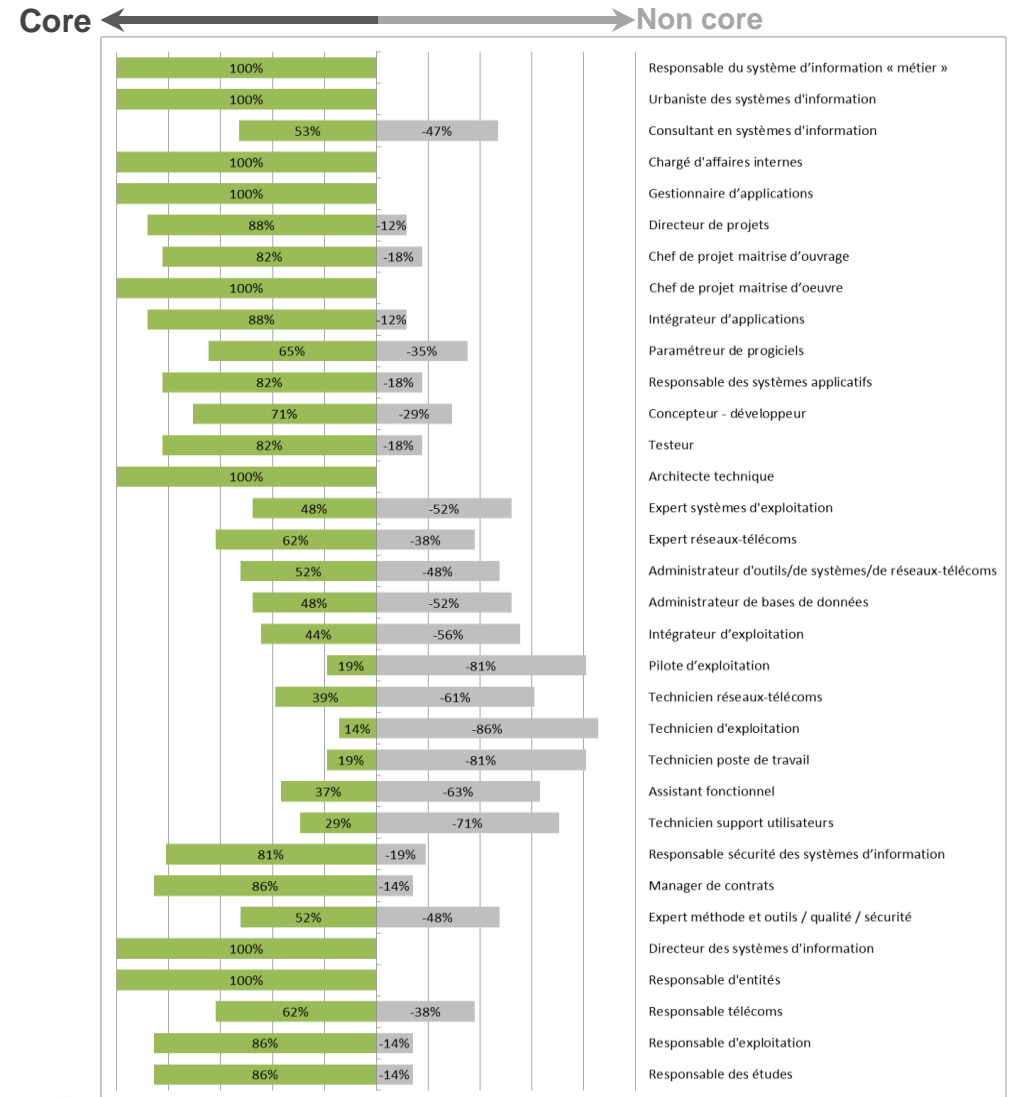
Une nouvelle répartition des métiers : Profils Core / Non-Core

Un bouleversement majeur des métiers historiques des DSI

- Les postes de réalisation s'éloignent de plus en plus de l'entreprise. La tendance à l'externalisation se creuse et fait naître un important besoin de reconversion pour certains métiers. Les profils de type infrastructures ou support utilisateurs se définissent aujourd'hui comme **non-core** et **externalisables**. Cette tendance se justifie par une recherche d'une industrialisation accrue et couteuse pour la DSI, de flexibilité mais aussi par l'attrait des compétences informatiques dans les pays à bas coûts (Inde, Roumanie, Pologne...).

Des besoins renforcés d'ingénierie et de management

- Cette évolution met également en lumière le besoin des métiers d'ingénierie et de management, avec, par exemple, un taux de plus de 85 % d'identification comme métier « core » pour la catégorie études et développement, et des taux de plus de 80% pour les profils chefs de projet et intégrateurs d'application.



Observatoire des métiers SI des instituts financiers

De la gestion de profils à la gestion des compétences

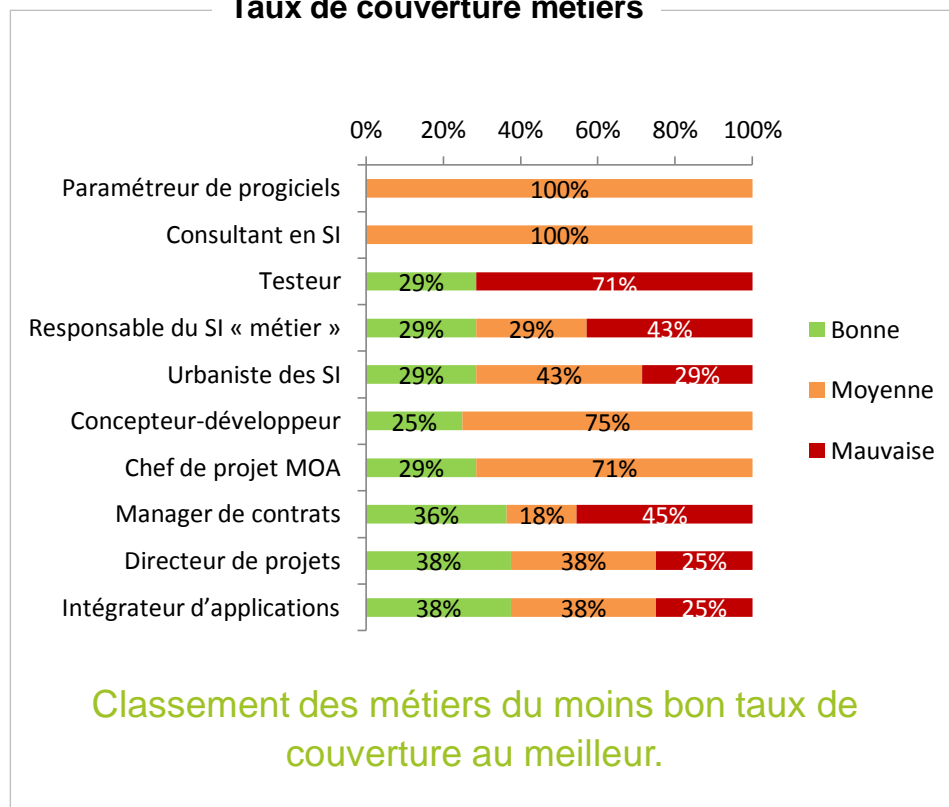
□ Une cartographie des compétences devenue indispensable

- Pour relever les défis de la révolution technologique permanente, les DSI doivent effectuer un changement majeur de leur gestion des RH. L'enjeu principal est de dépasser les approches réactives de réponses aux besoins des responsables SI pour aller vers une stratégie prospective des compétences.
- Les DSI qui externalisent des pans entiers de leur missions ont montré l'intérêt des cartographies des emplois et des compétences « core / non core ». Cependant, les outils de type GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) restent sous employés alors que la gestion par profil métier de la DSI, la traditionnelle fiche de poste, ne permet pas de repérer, former ou retenir les talents de demain. La GPEC permet par exemple de cibler les efforts de recrutement et de suivi des compétences internes pour constituer les viviers de compétences clés que recherche la DSI : ses « high pot. » !

□ La faible qualité de couverture de certains métiers révèle une difficulté à trouver les compétences recherchées

- L'étude expose les évolutions des profils vers les compétences davantage tournées vers le management. Certains métiers tels que les *manager de contrats* ou les *directeurs de projet* sont partagés entre une bonne et une mauvaise qualité de couverture. Ces contrastes sont le reflet des évolution des compétences sur les profils.

Taux de couverture métiers



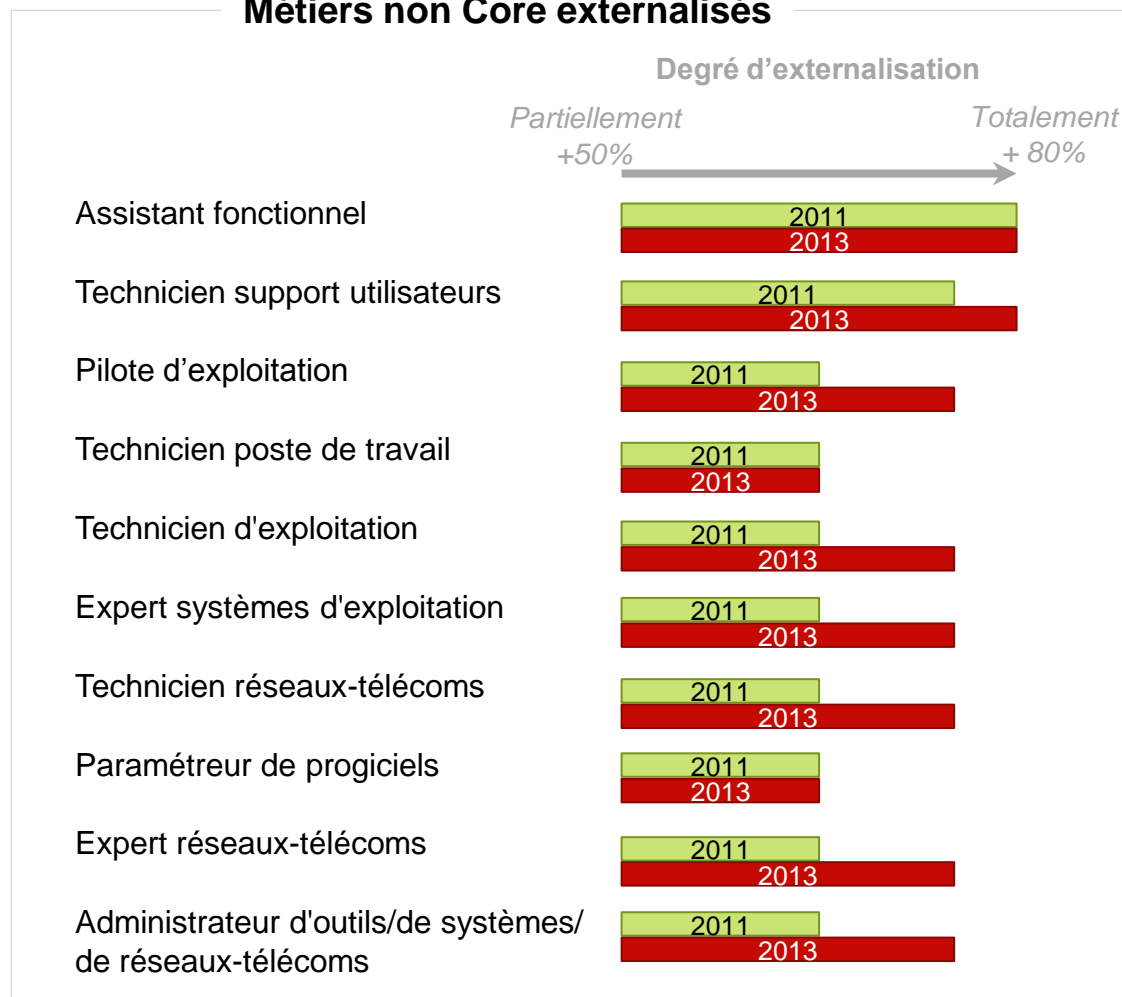
Observatoire des métiers SI des instituts financiers

Le défi de la maîtrise de l'externalisation

□ L'externalisation des métiers de production informatique se généralise dans le secteur financier

- De manière générale les métiers de la production et de la gestion des infrastructures sont les plus touchés par l'externalisation de leurs profils.
- L'étude des profils métiers « non-core » montre que leur degré d'externalisation doit continuer s'accroître dans les services financiers d'ici à 2013, avec 10 profils externalisés à plus de 50% de ressources.
- Certains métiers comme *l'assistant fonctionnel*, le *support utilisateur* ou *l'administration système* seront fortement, voir totalement externalisés en 2013. Cela soulève des problématiques non négligeables de contrôle de services externalisés et de coordination avec les fonctions internes, impliquant par exemple les RSSI dans la sécurité des accès par les prestataires au SI de l'entreprise.

Métiers non Core externalisés



Observatoire des métiers SI des instituts financiers

Le défi de la maîtrise de l'externalisation

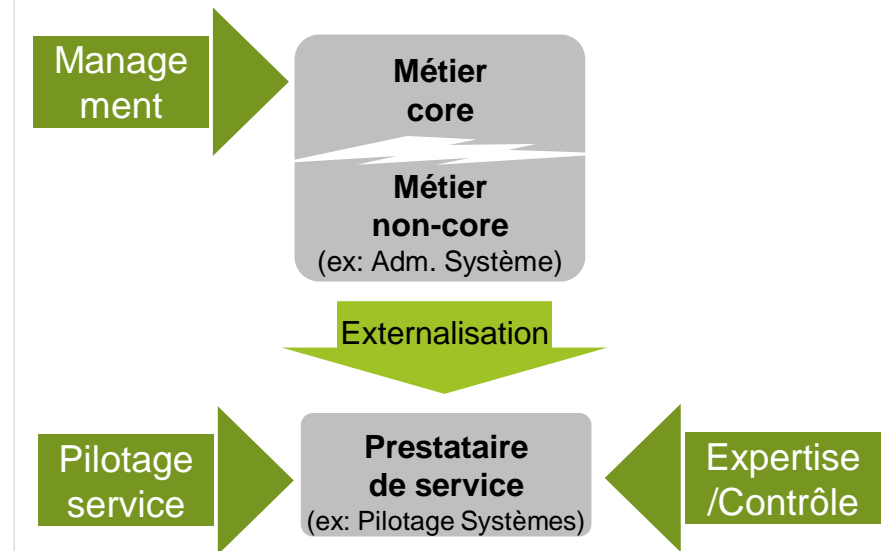
□ Aligner stratégie RH et stratégie de sourcing

- La stratégie RH est le complément et le garant du succès à long terme d'une stratégie de sourcing, les deux vont de pair et doivent faire l'objet d'une synchronisation sans faille par la DSI. L'enjeu est de conserver une réelle maîtrise des services externalisés en développant en interne le juste niveau de compétences de pilotage des services et d'expertise pour maîtriser les choix technologiques et d'organisation qui impactent la DSI (ex: offshoring du prestataire) et non les subir.

□ Une révolution des pratiques et de la culture interne

- La tendance à l'externalisation va se poursuivre d'ici à 2013. Elle révèle une mutation managériale profonde et nécessaire des *profils intermédiaires* de la DSI, comme le *chef de projet MOE*; et un besoin de conduite du changement pour reconvertir ces profils vers des compétences fonctionnelles, managériales ou de communication plus fortes et moins centrées sur la technologie.
- Enfin, une normalisation des pratiques et une transformation de la culture interne deviennent un objectif clé du DSI pour donner de nouveaux repères à ces profils intermédiaires, de plus en plus isolés face aux centres de services, centres de compétences et autres usines offshore...

Emergence de nouvelles compétences et métiers liés à l'externalisation



La DSI reste garante de ses missions, l'externalisation des métiers « non-core » impose de renforcer les capacités de pilotage et de contrôle

CONTEXTE ET DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Introduction

- ❑ En quelques années à peine, un nombre élevé de technologies se sont imposées dans le quotidien des individus comme dans celui des entreprises : Cloud, Web2.0, Réseaux sociaux, Smartphone et technologies de la mobilité...
- ❑ Pour répondre aux attentes des clients, les DSI des grandes entreprises doivent rapidement intégrer ces technologies et développer des produits adaptés aux nouveaux usages.
- ❑ Pour rester dans la course, les DSI ne doivent pas seulement enrichir en permanence leur équipement. Elles doivent surtout s'armer d'équipes capables de tirer le maximum des technologies pour imaginer des produits à la fois innovants et performants.
- ❑ Face à l'évolution conjointe des technologies et à la globalisation des métiers informatiques, TnP Consultants et la revue Best Practice SI se sont associés pour évaluer la gestion des compétences SI de demain.
- ❑ L'observatoire des métiers de la DSI de TnP ambitionne d'analyser les tendances du marché sur les profils métiers IT du secteur financier. Elle a notamment vocation à :
 - Identifier les demandes et besoins en RH des organisations par métier de la fonction SI
 - Evaluer les stratégies actuelles de recrutement
 - Analyser les besoins RH à l'aune des perspectives futures

La course pour les compétences est un enjeu d'aujourd'hui qui déterminera la performance des DSI de demain.

Contexte de l'étude

Un contexte Banque & Assurance impacté par la crise de 2011

Contexte du marché Banque & Assurance

- ❑ Le secteur de la banque et de l'assurance en France affiche une bonne résistance d'ensemble alors que la situation de crise financière et économique mondiale demeure très présente dans les esprits.
- ❑ Le regain de confiance rime toutefois avec prudence. En effet, le coût du risque a fortement progressé dans les banques depuis 2010, et la crise pèse également sur l'activité dans l'assurance.
- ❑ Les acteurs de la banque et de l'assurance font toujours partie des principaux recruteurs français. Le secteur reste attirant car une gestion de carrière à long terme et la conduite de projets y sont proposées.
- ❑ Le marché profite principalement à 3 grandes catégories de population :
 - Les commerciaux (marché très concurrentiel, population reste très volatile)
 - Les fonctions support (évolution des normes réglementaires, recrutement rapide des profils dédiés aux métiers de la finance et du contrôle des risques)
 - Les actuaires (domaine de l'assurance, l'innovation et l'évolution des produits)
- ❑ La gestion de la pyramide des âges (2 remplacements prévus pour 3 départs entre 2010 et 2015) et la nécessité de renforcer les équipes de top et middle managements favoriseront l'emploi des cadres dans les 5 prochaines années dans le secteur financier.
- ❑ La crise aura permis aux entreprises de réintégrer le capital humain au cœur de leur stratégie (rassurer les salariés sur leur avenir)

La crise de 2011 est toujours présente et implique : baisse du salaire moyen entre 2010 et 2012 ; externalisation du métier exploitation ; ré-internalisation des métiers de pilotage et d'urbanisme.

Démarche et axes de restitution de l'enquête TnP

□ Une démarche en 3 étapes pour garantir la qualité des résultats

1. Définition des cœurs de métier de la DSI

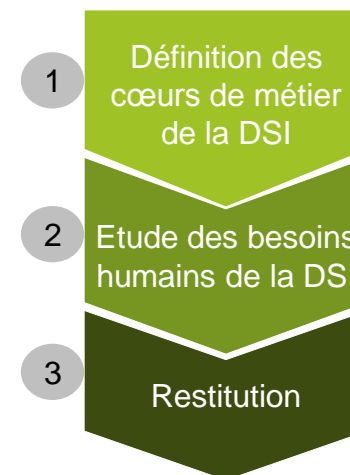
- La première étape représente le fondement de l'étude sur le concept de métiers « core » ou « non-core »
- Basé sur le référentiel des métiers de la DSI du CIGREF, chaque métier fait l'objet d'une analyse quantitative et qualitative

2. Etude des besoins humains de la DSI

- L'étude des tendances se fait sur chaque profil core et sur les catégories de métiers non-core

3. Restitution

- La restitution présente les tendances pour les 33 métiers CIGREF, une pondération en fonction des effectifs des DSI est effectuée pour les calculs quantitatifs sur les profils core et non-core



□ Une restitution sur les 33 profils du référentiel CIGREF des synthèses par profil, où les évolutions des compétences sont analysées sur trois axes :

- Evolution stable des compétences par rapport aux attentes de la DSI sur le métier
- Evolution vers un accentuation des compétences de management pour le métier, soit à destination des « clients », soit à destination des « fournisseurs » des services acquis par la DSI
- Evolution vers une industrialisation du métier nécessitant une évolution vers des compétences plus marquées en ingénierie et le management de la qualité pour contrôler les niveaux de services ou homologuer les applications (cas des métiers des tests).