

Recrutement : l'ère des profils hybrides

Créé le 20.07.2026 - Mis à jour le 27.07.2026

Les transformations à l'œuvre ne sont pas toujours celles imaginées. Plus que l'apparition de nouveaux métiers, le secteur bancaire redessine les qualifications attendues, avec des profils mêlant expertise métier, risque et technologie.



Carole Leclercq
Journaliste

Le débat sur les « nouveaux métiers » bancaires peut être trompeur s'il se limite aux intitulés d'offres d'emploi souvent liés à l'IA, à la data ou à la cybersécurité. Dans les faits, les banques continuent de recruter sur leurs métiers historiques. Selon une analyse réalisée par la plateforme de recrutement spécialisé Finance By Click portant sur plus de 2 400 offres du groupe BPCE, 44 % concernent des fonctions de chargé ou conseiller de clientèle. « Pour accompagner la croissance d'une banque privée, les besoins les plus immédiats restent concentrés sur les métiers de la relation client et de l'ingénierie patrimoniale », confirme Hervé Mercier Ythier, président du directoire de Swiss Life Banque Privée. La nouveauté tient surtout à l'évolution des fonctions existantes, « qui montent en volume, en technicité et en exigence », observe Joffrey Prost, Executive Manager chez Michael Page. Les banques recherchent aussi des profils capables d'apprendre, de se projeter et de renouveler leurs compétences.

Le risque, nouveau fil rouge des recrutements

Le premier mouvement de fond concerne les fonctions de maîtrise du risque. Crédit, KYC (Know Your Customer), LCB-FT (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme), conformité, recouvrement, contrôle permanent ou risques opérationnels occupent une place croissante dans les

recrutements, sous l'effet d'une double pression économique et réglementaire. « Le risque et sa maîtrise sont plus que jamais au cœur du modèle bancaire », souligne Joffrey Prost. Cette montée en puissance modifie le contenu même des postes. Les compétences de base, comme l'analyse financière, la conformité, ou encore la gestion des risques, demeurent indispensables mais ne suffisent plus. « La capacité à exploiter davantage de données, à s'appuyer sur des outils automatisés et à documenter des contrôles de plus en plus mouvants devient un prérequis », précise Joffrey Prost.

Le périmètre du risque s'étend aux infrastructures numériques, aux fournisseurs critiques et à la résilience opérationnelle. Le règlement européen sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA) accélère cette évolution. « Head of Third-Party Risk et Chief Information Security Officer s'imposent pour piloter deux angles morts devenus critiques à savoir la dépendance aux fournisseurs technologiques et les menaces cyber », explique Romain Boisnard, Partner chez Tillerman Executive Search.

Au-delà de la technologie, gouverner les usages

À cette montée du risque répond une autre transformation, celle de la data et de l'IA qui deviennent des sujets de gouvernance bancaire. L'enjeu n'est plus seulement d'exploiter des volumes de données ou de déployer de nouveaux outils, mais de garantir leur qualité, leur traçabilité, leur usage et leur contrôle. Chez Swiss Life Banque Privée, cette évolution a conduit à créer une direction du pilotage et de la donnée, associant profils data, financiers, business analysts et contrôle de gestion. « La data étant appelée à irriguer l'ensemble des métiers bancaires, elle doit sortir du seul champ de la DSI », justifie Hervé Mercier Ythier.

L'IA accentue encore cet impératif de gouvernance. Avant de généraliser un outil d'analyse de crédit, de détection d'anomalies ou de conformité augmentée, les banques doivent définir qui valide l'usage, contrôle la donnée, teste les biais, documente les limites et assume la responsabilité en cas d'erreur. « Le responsable de la gouvernance IA pourrait devenir l'un des postes les plus stratégiques de la banque », estime Romain Boisnard. Ce profil se situe au croisement du risque, de la conformité, de la data et de l'IT. Chief Data Officer, Chief AI Officer, directeur de la gouvernance des données ou directeur conformité augmenté par la technologie, de nouveaux intitulés s'institutionnalisent. « Ces postes ne sont pas massifs dans les volumes d'offres, mais ils sont stratégiques car ils pilotent les transformations profondes de la banque », souligne Noha Sassi, fondatrice de Finance By Click. Le Product Owner IA (ou data) illustre aussi cette évolution. Il relie métiers bancaires, IT, data, conformité et utilisateurs finaux pour transformer un besoin métier en produit exploitable.

Faire dialoguer métiers et technologie

L'évolution des métiers bancaires ne suit donc pas une ligne simple, opposant anciens métiers et nouvelles fonctions technologiques. « La banque de demain restera avant tout un métier de relation client, de maîtrise des risques et de confiance, souligne Noha Sassi. Plus qu'un nouvel intitulé de poste, la véritable évolution réside dans l'émergence de professionnels hybrides, capables de relier expertise bancaire, réglementation, gestion des risques, maîtrise de la donnée et IA. »

Cette hybridation concerne aussi les trajectoires professionnelles. Romain Boisnard observe ainsi des profils issus de la banque privée, des financements structurés ou de la dette privée évoluer vers des fonctions plus transversales. « Leur connaissance des produits, des clients, des risques et des contraintes d'exécution les conduit naturellement vers des fonctions de direction, de transformation ou de pilotage de plateformes d'actifs privés », explique-t-il. L'encadrement est également concerné. « Un manager bancaire n'a pas besoin d'être lui-même un expert technique, mais il doit comprendre suffisamment ces nouveaux sujets pour piloter ses équipes et prendre les bonnes décisions », appuie Noha Sassi.

Identifier les compétences vraiment critiques

La rareté des talents n'est toutefois pas toujours là où on l'attend. Pour Virginie Tordjman, directrice RH et services généraux de Swiss Life Banque Privée, les jeunes profils formés à la data, au développement ou à l'IA ne manquent pas. « La tension se concentre davantage sur des expertises très spécialisées, comme sur Avaloq, notre logiciel de core banking, pour lesquelles nous recrutons par les réseaux mais formons aussi en interne », explique-t-elle.

Pour Hervé Mercier Ythier, l'enjeu est bien de faire cohabiter technologies nouvelles et infrastructures anciennes : « Ajouter des compétences IA ou data ne dispense pas de maîtriser les systèmes historiques qui restent au cœur du fonctionnement de la banque. » Diversité des métiers, formation, mobilité interne, qualité de vie au travail... Les banques disposent d'atouts, mais la guerre des talents dépasse désormais le seul écosystème bancaire. « Face aux fintechs, aux éditeurs ou aux Big Techs, les banques doivent travailler leur marque employeur pour convaincre les talents de la data, de l'IA et de la cybersécurité que leurs métiers offrent des défis tout aussi stimulants », conseille Noha Sassi. Leur transformation dépendra moins des intitulés que de leur capacité à organiser cette hybridation.

Chief Future Officer : piloter la transformation au-delà de la technologie

Chez Groupe Banque Richelieu, la création du poste de Chief Future Officer ne relève pas d'un simple effet d'organigramme. Cette fonction, confiée début juin à Christophe Ausset, vise à structurer la transformation autour de la donnée, de la technologie et de l'IA. L'objectif est de créer un avantage compétitif au service des clients et des équipes, souligne Sylvain Fonder, directeur général.

Ce CFO d'un nouveau genre n'est pas seulement le pilote d'une feuille de route technologique. Dans une banque privée gérant plus de 4 milliards d'euros, avec ses systèmes historiques et des équipes dans quatre zones géographiques, son objectif est de préparer la banque aux défis de demain. « Nous devons être prêts à intégrer toute nouvelle avancée technologique et ainsi libérer nos équipes pour des tâches à plus forte valeur ajoutée », résume Christophe Juniet.

Cette adoption renforce aussi des compétences plus discrètes, comme la FinOps, chargée de suivre l'impact opérationnel et financier du cloud et de l'IA. L'enjeu est de ne pas dépendre de solutions dont la banque ne maîtriserait ni les coûts, ni les conditions d'accès, ni la capacité à s'adapter en cas d'évolution réglementaire ou technologique », insiste Sylvain Fonder.