



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations



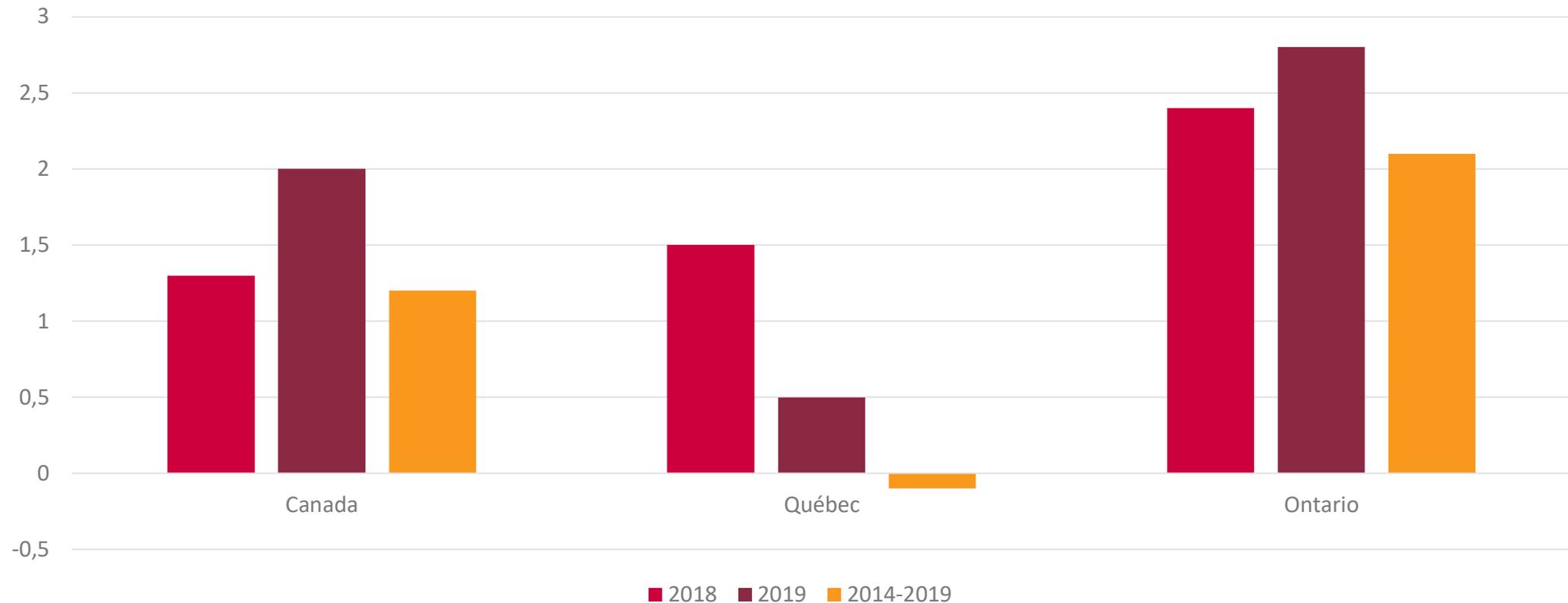
La transformation numérique à l'œuvre dans plusieurs secteurs:

LE SECTEUR DE LA FINANCE

Préliminaire

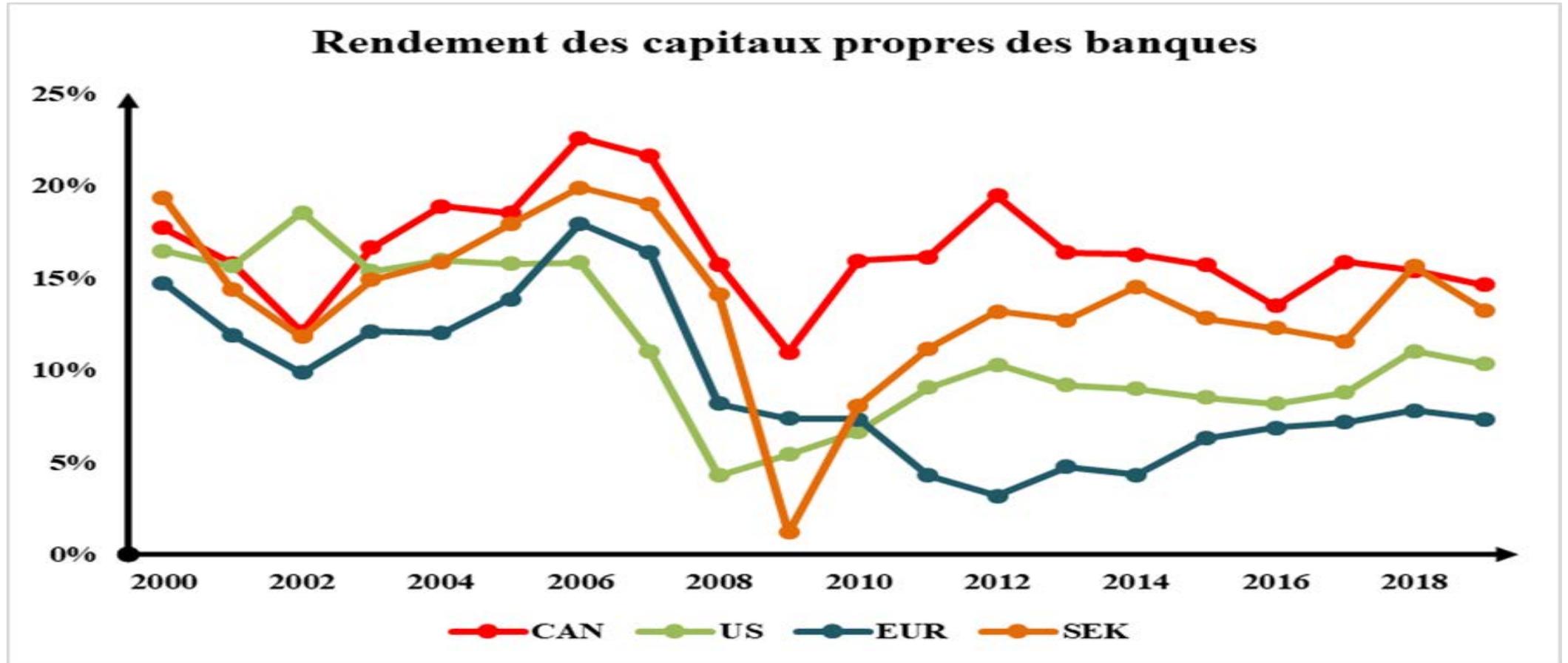
- ❑ Le secteur des services financiers emploie 150,000 personnes au Québec et 750,000 personnes au Canada.
 - ❑ La part de l'emploi du Québec dans l'univers canadien pour ce secteur est de 20%
- ❑ La croissance de l'emploi a été faible au cours des 10 dernières années.
 - ❑ On ne parle pas d'un fort recul mais plutôt d'un lent déclin de l'importance du secteur financier au Québec en matière d'emploi.
 - ❑ Pourtant la rentabilité des institutions financières demeure forte.
- ❑ L'objectif de ce chapitre est d'identifier les causes du déclin relatif de l'emploi dans ce secteur
- ❑ Méthodologie
 - ❑ Analyse financière des entreprises du domaine de la finance au Québec, au Canada et dans le monde.
 - ❑ Rencontre avec des intervenants des principaux groupes financiers au Québec.

Variation de l'emploi salarié dans l'industrie de la finance et de l'assurance



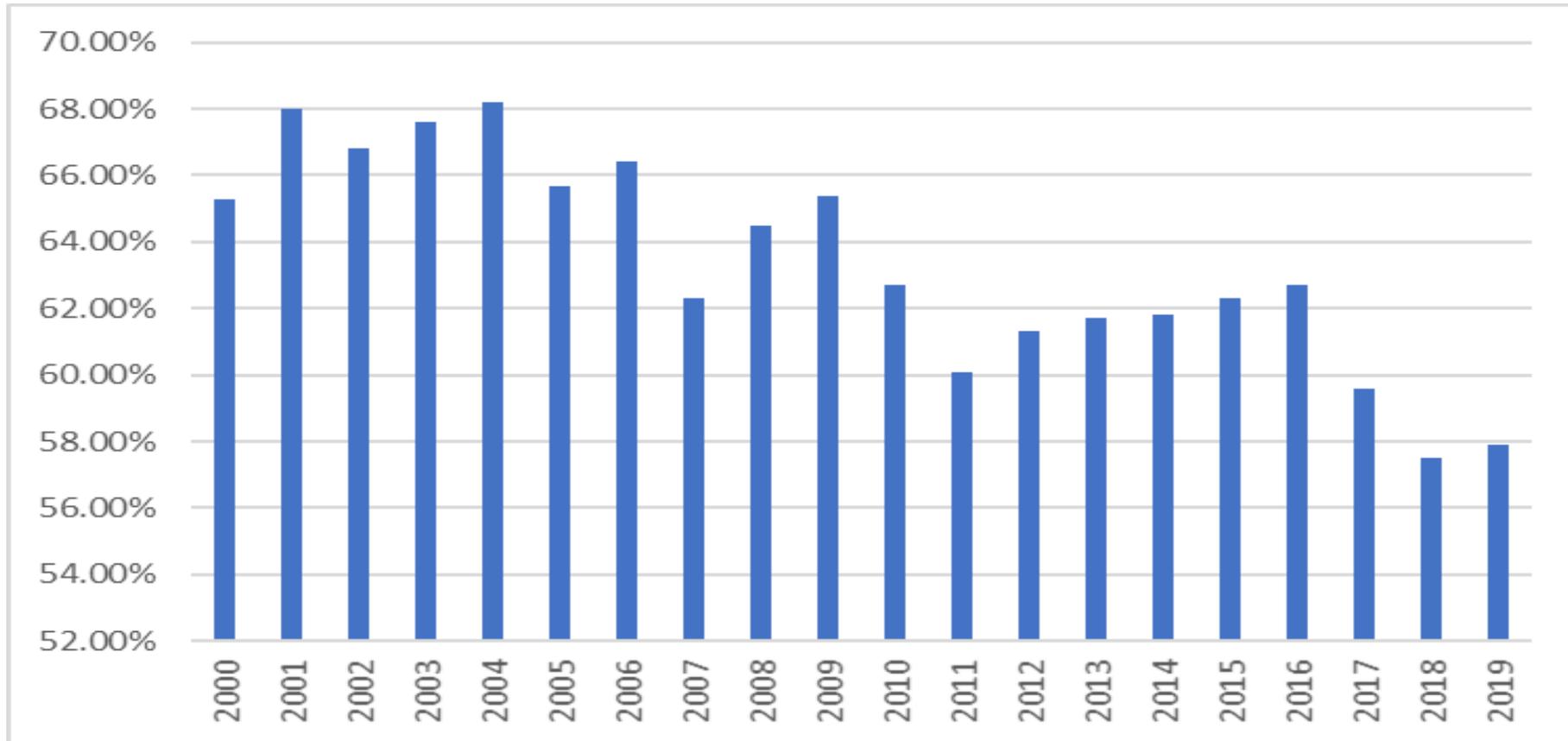
Source: ISQ et Statistique Canada

Performance des banques canadiennes



Efficacité opérationnelle des banques canadiennes.

Coût d'opération par \$ de revenus



Source: États financiers des banques canadiennes

Principales conclusions

- ❑ La stagnation de l'emploi dans le secteur financier n'est pas reliée à des difficultés financières menant à des rationalisations.
- ❑ Au cours de la période considérée, les bénéfices des banques canadiennes se sont accrus de 50%. Les dividendes se sont également accrus de 50% alors que le rendement de l'actif a été de 16% en moyenne, traçant un portrait fort avantageux de la performance des banques canadiennes qui figurent dans le peloton de tête dans le monde.
- ❑ Les salaires versés ont bondi de 35% au cours de cette période.

Principales conclusions

- ❑ L'évolution du marché de l'emploi dans le secteur financier est plutôt liée à des facteurs structurels et spécifiques à la configuration des institutions financières canadiennes.
- ❑ Parmi les facteurs structurels, trois sont intimement reliés et découlent de l'évolution des technologies:
 - ❑ la transformation numérique des services financiers,
 - ❑ la mise à niveau des plateformes informatiques par les institutions,
 - ❑ la rationalisation et l'automatisation des processus d'affaires, surtout ceux perçus comme étant à faible valeur ajoutée.
- ❑ Ces facteurs ont pour toile de fond le rétrécissement des marges bénéficiaires sur les activités de base en raison de la baisse séculaire des taux d'intérêt, lequel a pour effet d'accélérer la course à l'amélioration de la productivité parmi les institutions financières

Principales conclusions

- ❑ Dans ce contexte, le recours aux technologies devient un impératif et amène les institutions financières à modifier leur modèle d'affaires.
- ❑ L'apparente stagnation des niveaux d'emploi observée dans plusieurs institutions cache en fait deux réalités diamétralement opposées.
 - ❑ Une contraction du personnel ayant des compétences moins techniques ou élémentaires (Ex., caissiers dans les points de service bancaires, souscripteurs chez les assureurs, techniciens administratifs, etc.), lequel œuvre principalement dans les services délocalisés.
 - ❑ Plusieurs fonctions autrefois assumées dans les points de service locaux ou régionaux sont dorénavant centralisées dans des centres de services partagés, souvent au siège social de l'institution ou dans ses environs.
 - ❑ Les gains d'emploi en Ontario alors que des pertes sont enregistrées ailleurs au Canada illustre cette tendance vers la relocalisation vers les principales places d'affaires, soit les sièges sociaux, qui sont pour la plupart à Toronto.

Perspectives

❑ Défis en matière de recrutement et rétention du talent

- ❑ Il ressort clairement des entretiens réalisés que les institutions financières font face à des défis importants de recrutement et de rétention de talent, même si en parallèle elles réduisent leurs effectifs dans certains créneaux d'activité.

❑ Innovation et investissement en technologie : un enjeu particulier pour certains joueurs

- ❑ La nécessité d'investir des sommes considérables en technologie dans le but de conserver leur compétitivité dans l'offre de services numériques et d'améliorer la productivité de leurs processus d'affaires. Or, ces investissements requièrent des ressources financières et humaines considérables ce qui peut constituer un enjeu pour des acteurs dont les moyens sont limités.

❑ Perspectives futures en matière d'emploi

- ❑ Tous les répondants nous ont mentionné qu'ils s'attendent à ce que leur entreprise poursuive sa croissance, mais sans que l'emploi augmente.

Perspectives

- ❑ La pression concurrentielle définira l'environnement du secteur financier.
 - ❑ L'investissement en ressources numériques demeurera élevée au cours des années à venir.
 - ❑ Selon les intervenants rencontrés, ces investissements seront dirigés vers 3 axes principaux.
 - ❑ La poursuite de la mise à niveau des systèmes patrimoniaux.
 - ❑ L'amélioration de l'expérience digitale des clients
 - ❑ La systématisation des processus
- ❑ Bien que le système financier canadien jouit d'une certaine protection, l'environnement concurrentiel mondial continuera à mettre de la pression pour la réduction des frais d'opération.

Efficacité opérationnelle des banques 2019

