Vulgarisation scientifique

Observatoire ISFB des compétences bancaires et financières

Site de l'Observatoire : www.isfb.ch/observatoire

Transformation et compétences du futur dans le secteur bancaire suisse : I – une recomposition qualitative du marché du travail

Dr Erwan Bellard, Prof. Nathalie Delobbe

1 Chargé d'enseignement, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève

2 Professeure ordinaire, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève

INFORMATIONS

Mots clefs :

capital humain
compétences
emploi
métiers
prévisions
secteur bancaire
secteur financier

RÉSUMÉ

Cette recherche documentaire analyse les évolutions de l'emploi, des métiers et des compétences dans le secteur financier et bancaire suisse à l'horizon 2035. Elle met en évidence un paradoxe : les effectifs restent globalement stables, mais le marché du travail se recompose en profondeur. Les emplois se déplacent, se spécialisent et se redistribuent entre métiers, organisations, régions et niveaux de qualification. Le secteur financier demeure solide et conserve des perspectives favorables. Cette stabilité apparente masque toutefois des tensions déjà visibles : hausse du chômage bancaire dans certaines régions, mobilité interne élevée, vieillissement d'une partie des effectifs, besoin accru de formation continue et frontières plus floues entre banque, services financiers, fintech et technologies. L'étude souligne enfin le manque de référentiels partagés, de données sociales et d'outils de suivi des métiers et des compétences en Suisse. Elle confirme l'intérêt d'un système de veille romand pour documenter ces évolutions, anticiper les besoins de compétences et soutenir les décisions des acteurs de la place financière.

Dans le but d'identifier les transformations majeures du secteur de la finance (banques et autres services financiers) à l'horizon 2035 et de décrire les métiers et compétences nécessaires à l'accompagnement de ces transformations, l'Observatoire ISFB des compétences bancaires et financières a commandé à l'Université de Genève une recherche de veille documentaire. Première étape d'une démarche de prospective des métiers et des compétences, cette étude vise à identifier les éléments de contexte qui constituent les déclencheurs d'une telle initiative, à en cerner le périmètre, à nourrir la réflexion sur les possibilités et priorités d'action. Elle a, à ce titre, une fonction d'impulsion telle que décrite dans la méthode OPTIC (Delobbe et al., 2025). Le projet a donc une visée anticipatrice, en combinant deux logiques complémentaires, une logique de prévision d'une part et une logique prospective d'autre part. La première repose sur l'analyse du passé et du présent pour en dégager des tendances, estimer des flux dans une perspective plutôt de court terme. Elle s'inscrit plutôt dans une logique de raison, de continuité et d'ajustement. La seconde repose plutôt sur l'interprétation par des acteurs experts du secteur, de « faits porteurs d'avenir », de signaux faibles qui sont potentiellement des facteurs disruptifs, entrainant des transformations majeures du secteur à plus long terme (Thamain, 2009). Les résultats de cette étude seront présentés en trois articles. Cette première contribution dresse un rapide état des lieux comparé du secteur financier et bancaire Suisse, soulignant notamment ses caractéristiques et les tendances en termes d'emplois et de compétences (prévision). Ce faisant, il identifie également quelques dispositifs existants pour classer, cartographier les métiers et compétences financières et bancaires. Les deux articles suivants traiteront respectivement du devenir prospectif du secteur, en examinant les facteurs de transformation et de disruption ainsi que les scénarios prospectifs pointés par les experts, et de deux macrotendances impactant les métiers et compétences, à savoir les évolutions technologiques (finance numérique, IA, digitalisation…) et environnementales (finance durable, ESG…).

Repères méthodologiques

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

Sources

Cette recherche documentaire repose sur une méthodologie originale croisant :

1. Publications académiques : une vingtaine d'études réalisées à l'étranger extraites de Business source premier, Google Scholar, Cairn (les équations de recherche documentaires utilisées peuvent être demandées aux auteurs),
2. Documentation produite par les différents acteurs du système bancaire suisse (BNS, FINMA, SFI, SSF, SIX, SFTI, Etablissements bancaires de différentes catégories, associations professionnelles telles que l'ASB -Swiss Banking- et l'AMAS, fondations, presse spécialisée…),
3. Analyses sectorielles et intersectorielles sur l'évolution des métiers et des compétences produites par des instituts publics ou privés (OMB, FBF, AFB, FBE, CEDEFOP, WEF, DARES, Deloitte, KPMG, BAK, EY…),
4. Consultation de l'intelligence artificielle (Chat GPT, Gemini, Mistral ; les prompts utilisés peuvent être demandés aux auteurs).

La grande majorité des documents consultés ont été produits entre 2022 et mars 2026. Ils portent essentiellement sur les contextes Suisse, Français, Européen et Asiatique. Les prévisions et projections portent sur la période 2026 – 2035.

Périmètre

La recherche documentaire a porté sur le secteur financier qui, selon les principales classifications des activités économiques en vigueur (NOGA 2025 pour la Suisse), regroupe les activités de services financiers hors assurance et fonds de pension, les assurances et les autres services financiers (respectivement les catégories, 64, 65 et 66). C'est donc un secteur composite, dont les données doivent être interprétées avec prudence, et davantage encore quand on cherche à isoler dans ce périmètre les données caractérisant le secteur bancaire. Tant à l'échelle nationale qu'internationale, il n'est pas toujours aisé d'accéder à des données propres au secteur bancaire, celles-ci étant agrégées à la branche économique de la finance et des assurances.

Un secteur de la finance en transformation sous une façade de stabilité

Le secteur financier demeure l'un des piliers de l'économie suisse : en 2024, il représentait 9% du PIB, plus de 20% des exportations, plus de 9% des recettes fiscales, plus de 5% des emplois et plus du double en comptabilisant les emplois indirects (Secrétariat d'Etat aux questions financières internationales [SFI], 2025 ; BAK Economics, 2025). Au quatrième trimestre 2025, selon l'Office Fédéral de la Statistiques (OFS), 222 800 personnes (en EPT) travaillaient en Suisse dans la finance, un effectif quasi stable sur les 3 dernières années. Cette stabilité masque en réalité des dynamiques de l'emploi très différentes au sein du secteur.

Des prévisions pour l'emploi en faible réduction dans la banque et en croissance dans le secteur des assurances et des services financiers

Ainsi, le secteur important des fonds de placement a notamment enregistré une forte croissance de l'emploi, alors qu'une part des emplois des banques classiques a été transférée vers d'autres services financiers (BAK economics, 2025). Les prévisions pour la période 2026-2030 tablent sur la même dynamique : des emplois en légère baisse pour le secteur bancaire, alors que l'emploi devrait continuer de croître pour les assurances et les autres services financiers (BAK economics, 2025). A un niveau plus local, les prévisions en termes d'emploi pour la place financière genevoise semblent aller dans le même sens. L' enquête conjoncturelle réalisée par la Fondation Genève place financière (2025) auprès des directeurs de banques, des gérants de fortune et autres intermédiaires financiers montre des prévisions contrastées selon la taille des institutions et la nature des activités financières : comparativement aux grandes banques, les répondants issus de banques de moins de 200 employés ainsi que les assets managers et autres intermédiaires financiers ont des prévisions plus optimistes en matière d'emploi.

Une recomposition qualitative du personnel financier en faveur des profils hautement qualifiés

A l'horizon 2035, les projections du CEDEFOP (2026a) indiquent pour le secteur financier Suisse une croissance très modérée de l'emploi de l'ordre de 0,4%, correspondant à un effectif de 6000 professionnels supplémentaires. A nouveau, derrière cette relative stabilité, les prévisions du CEDEFOP (2026a) annoncent une forte augmentation du personnel très qualifié (+22 850 emplois) et une diminution conséquente, en parti due à une automatisation des activités, des employés ayant une qualification intermédiaire et dans une moindre mesure des effectifs des moins qualifiés. Un rapport

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

de la DARES (2022) en France confirme cette recomposition avec de très nombreuses destructions de poste des employés et techniciens bancaires prévues jusqu'en 2030 (respectivement estimées à 48 000 et 39 000), alors que les effectifs des cadres devraient rester stables.

De fortes disparités entre pays annonçant une hausse possible de la mobilité internationale

A l'échelle européenne, si la prévision de croissance de l'emploi est estimée à 3,5% pour 2035 (CEDEFOP, 2026a), les données sont en fait très contrastées selon les pays : par exemple sur la même période, l'Allemagne et la Belgique risquent de connaître une baisse très significative de leurs effectifs, alors qu'en Irlande et en Roumanie le secteur devrait créer de très nombreux nouveaux emplois. Ces différences notables pourraient laisser présager une mobilité internationale plus forte.

Si on croise les prévisions du CEDEFOP (2026a) sur l'évolution de l'emploi dans le secteur de la finance en France (+3%) en 2035 avec celles de la DARES publiées en 2022 (baisse de 1,2% par an des effectifs sur entre 2019 et 2030, baisse réelle observée de 0,77% des effectifs de la banque entre 2018 et 2024), on perçoit toutefois les limites de ces exercices de prévision, dans un marché du travail en pleine mutation.

Des banques suisses solides mais des prévisions complexes en matière d'emploi

Dans le paysage global de la finance, la santé des banques suisses est plutôt solide, avec des volumes d'actifs gérés records en 2024 (plus de 9 000 milliards de CHF selon l'Association suisse des banquiers, Swiss Banking [ASB], 2025a) et des bénéfices conséquents (17,7 mrds CH selon la Banque Nationale Suisse [BNS] en 2024). Malgré une pression continue sur les marges (du fait des faibles taux d'intérêt) et une situation politique et commerciale volatile conduisant les experts à un optimisme prudent à court terme (ASB, 2026), la confiance à long terme dans le modèle bancaire suisse reste élevée (EY, 2026). Les experts justifient leur optimisme notamment par le dynamisme des activités de négoce, et de placement, l'augmentation de l'encours de crédit ainsi que l'amélioration des perspectives sur le front des opérations de commissions et prestations de services. Ils misent toujours sur une hausse des actifs venant de l'étranger, la place financière suisse restant un gage de sécurité dans un environnement instable, renforcé par la solidité du franc suisse (ASB, 2026).

Deux tendances structurelles : concentration progressive et émergence rapide de la Fintech

Structurellement, le nombre de banques a baissé de 5% sur les 5 dernières années, suivant une tendance séculaire mondiale (SFI, 2025). On observe une grande diversité parmi les 230 banques opérant sur le marché suisse : elles se distinguent entre autres par leur taille, leur modèle d'activité, leur structure de propriété et leur orientation régionale et internationale. Les banques de détails, mais surtout les petites banques régionales seraient les plus menacées par ce phénomène de concentration dont le rythme semble toutefois ralentir (Marenne, 2026).

Dans le même temps, le nombre d'entreprises Fintech utilisant des technologies numériques et innovantes pour concevoir et proposer des services financiers ou d'assurance, a doublé entre 2017 et 2024 et avoisine les 500 établissements, reflétant notamment un certain leadership suisse en matière d'innovation financière. Le développement et la consolidation des activités des néo-banques, adossés ou non à des acteurs locaux, sont des éléments à considérer dans le paysage bancaire du futur.

Une apparente contradiction entre stabilité des effectifs et hausse du chômage

Depuis une baisse significative en 2017, les effectifs des banques en Suisse sont en très légère progression (ASB, 2025a) : fin 2024, le secteur employait 94 347 personnes (en EPT), avec une augmentation de 1,1% des effectifs sur l'année. Au premier semestre 2025, les effectifs étaient stables en Suisse mais diminuaient de 3,3% à l'étranger, une conséquence sans doute de la reprise du Crédit Suisse par UBS (ASB,2025a). Les prévisions en termes d'emploi pour ce secteur sont fragiles et les informations parfois contradictoires (ASB,2025a). Arbeitgerber banken -Employeurs Banques- (2026) calcule un indice composite du marché de l'emploi pour le secteur bancaire. Celui-ci donne un aperçu chaque trimestre de la situation de la main-d'œuvre qualifiée ainsi qu'un aperçu des données pertinentes du marché du travail qui entrent pour partie dans le calcul de l'indice : Postes vacants, taux d'emploi, nombre de chômeurs, difficultés de recrutement, emploi actuel, prévisions d'emploi… Cet indicateur repart à la hausse au 1er trimestre 2026 après des années de baisse, du fait d'un nombre d'offres publiées en augmentation et des prévisions d'embauche plus optimistes. Mais dans le même temps le taux de chômage continue

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

d'augmenter, ce qui interroge les responsables de l'étude sur le caractère durable de ce renversement de tendance.

En effet, selon Barmettler (2026), 4160 salariés étaient inscrits au chômage au début de l'année 2026, soit 4,4% de l'ensemble des employés du secteur bancaire, un chiffre en hausse, bien au-dessus de la moyenne nationale de 3%. On observe cependant d'importantes disparités régionales : le canton de Zurich qui abrite le siège de grandes banques et compagnies d'assurances est particulièrement touché (hausse de plus de 20% en un an des banquiers en recherche d'emploi), alors que la place financière genevoise plus axée sur le private banking, la gestion de fortune et le négoce semble moins impactée, continuant à créer des emplois (Genève place financière, 2025).

Ainsi, cette hausse sectorielle du taux de chômage ne reflèterait pas une destruction massive d'emplois bancaire, mais serait plutôt le symptôme d'un marché de l'emploi bancaire en pleine recomposition : « …dans un monde de plus en plus numérisé, les sites physiques voient leur importance décliner. En parallèle, de nouveaux postes se créent, notamment dans les domaines de l'informatique, de l'analyse de données, de la gestion de fortune numérique, des coopérations FinTech, qui compensent un potentiel recul de l'emploi » (ASB, 2025b). Le faible niveau des marges d'intérêt, encore la principale source de revenu pour de nombreuses banques, pousse également vers une diversification des activités (EY, 2026). Mais elle devrait aussi conforter les banques dans leur recherche d'efficience, ce qui ne devrait pas être sans conséquence sur l'organisation du travail et l'emploi dans une industrie très intense en capital humain.

Mieux cerner la recomposition qualitative du marché du travail

Cette recomposition et les tensions qui peuvent en résulter nous invitent donc à observer plus qualitativement le marché du travail bancaire sous l'angle des métiers et compétences concernés, ce qui suppose de se doter d'abord des outils appropriés.

Des transformations des métiers et des compétences peu documentées en Suisse

L'analyste qui souhaite cerner les transformations des métiers et des compétences butte rapidement sur un écueil dans le contexte suisse : l'absence de référentiels métiers ou de compétences propres au secteur bancaire, et de fait d'études ou de statistiques à ce sujet. Bien sûr, quelques avis d'experts prédisent le développement de nouveaux métiers, comme gestionnaire de la qualité des données ou ingénieur en prompts et imaginent une transformation de métiers plus traditionnels plutôt qu'une substitution (par exemple des conseillers en clientèle assistés par les technologies). Ces mêmes experts considèrent aussi que le rôle de gestionnaire de relation (RM) garde tout son sens, et estiment que les fonctions administratives et de procédures seront les premières touchées par une automatisation (Marenne, 2026). Mais aucune donnée n'est collectée à ce jour de façon suffisamment systématique pour offrir une vision d'ensemble de la situation actuelle et de la manière dont ces fonctions ont et vont évoluer. À notre connaissance, les ressources publiques disponibles en Suisse romande restent limitées. La Fondation Genève Place Financière propose un référentiel portant sur dix métiers bancaires et la Place financière neuchâteloise en référence douze. L'ISFB dispose également d'un référentiel des grandes fonctions bancaires, utilisé jusqu'ici en interne. Son ouverture au public est annoncée pour la fin de l'été 2026, sous la forme d'une version dynamique appelée à faire l'objet de mises à jour régulières. Cette publication devrait ainsi permettre d'engager une première lecture partagée de l'évolution des fonctions, des trajectoires professionnelles et des compétences dans le secteur bancaire et financier en Suisse romande (ISFB, 2026).

Mais bien monitorées par d'autres observatoires en Europe

Ce constat est particulièrement frappant quand on situe la Suisse dans son environnement européen. Ainsi, le CEDEFOP produit de façon régulière des analyses plurisectorielles et à grains fins du marché du travail européen, en se basant sur l'ESCO (European Skills, Competences and Occupations) qui est le système européen de classification multilingue des aptitudes, compétences et professions. Sur son portail Skills Intelligence (CEDEFOP, 2026b), il met à disposition un ensemble d'informations, d'analyses et d'outils permettant de comprendre les tendances, les besoins en compétences actuels et futurs, les évolutions des métiers et des qualifications, l'impact de la digitalisation sur les compétences et métiers à l'échelle du secteur financier dans sa globalité. Skills Ovate (CEDEFOP, 2026c) permet lui d'obtenir des informations détaillées et mises à jour quatre fois par an sur les professions et les compétences recherchées par les

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

employeurs, sur la base des offres d'emploi en ligne publiées dans 32 pays européens dont la Suisse (portails d'emploi privés, portails des services publics de l'emploi, agences de recrutement, journaux en ligne, sites web d'entreprises).

Sur ce point, il est aussi intéressant d'observer les pratiques de suivi des métiers et des compétences bancaires développées en France. Ainsi la Fédération Bancaire Française (FBF) et l'Association Française des banques (AFB) par le biais de son Observatoire des Métiers de la Banque (OMB) communiquent régulièrement sur : le niveau de qualification du personnel bancaire (grade-mix, 73% de cadres), le nombre et les différents types de métiers (environ 200), la part des effectifs et des recrutements selon les métiers (par exemple les métiers supports représentent 34,9% des effectifs) (FBF, 2025). L'OMB (2026) propose une cartographie des métiers en lien avec les emplois types de la convention collective de la banque, ainsi qu'une fiche pour chacun, renseignant les missions, les compétences, les formations, les évolutions possibles, et des statistiques permettant d'évaluer la dynamique du métier.

Des données sociales pour anticiper et accompagner l'évolution du capital humain

Le système financier suisse propose de nombreuses ressources permettant de décrire et comprendre le secteur et ses transformations grâces notamment aux nombreuses publications des organismes de régulation, des associations professionnelles et fondations, permettant une veille informationnelle sectorielle de qualité. Toutefois, alors que les données économiques, les informations et prévisions quantitatives en matière d'emploi partagées sont nombreuses, peu de données sociales sont mises en avant pour caractériser le secteur. Des enjeux socio-démographiques et de GRH sont pourtant bien présents dans l'emploi bancaire et sont importants à considérer dans une logique d'anticipation.

Les indicateurs RH utiles à la gestion prévisionnelle des emplois

Les indicateurs traditionnels de la gestion prévisionnelle des RH, tels que pyramide des âges, composition du personnel, structure des emplois, taux de mobilité, restent des données précieuses pour identifier les marges d'adaptation et défis à venir. La commission paritaire des banques suisses a ainsi commandé en 2024 une analyse détaillée de la structure d'âge des salariés du secteur. Celle-ci montre une augmentation de 40% au cours des dix dernières années des 55-64 ans, mais également une forte présence des 15-34 ans (Arbeitgerber banken, 2024). Cette pyramide des âges en forme de sablier pose de nombreux défis : gestion des départs, fidélisation des nouvelles générations beaucoup plus mobiles sur le marché du travail, transferts des connaissances et formation, collaboration interprofessionnelle, adaptation des modèles de GRH, gestion de la masse salariale (possible effet de noria).

Parmi les quelques autres informations à disposition sur ce volet plus social de l'emploi, on remarque également la faible part des effectifs féminins, 38,6% comparé par exemple au 57% pour les banques françaises (FBF, 2025) et au 52% de femmes travaillant dans le secteur financier à l'échelle européenne en 2023 (CEDEFOP, 2026b). Les données sociales disponibles indiquent aussi une faible implantation du travail à temps partiel , alors que celui-ci pourrait constituer une option intergénérationnelle de fidélisation du personnel : la part des hommes à temps partiel s'élevait seulement à 10,8% dans le secteur des activités financières et d'assurance, soit près de 2 fois moins que la moyenne de l'ensemble des branches économiques, et celle des femmes se situait à 39,2%, inférieur de 20 points à cette même moyenne (Office Fédéral de la Statistique [OFS], 2024).

Enfin, les données sociales sont utiles pour renseigner les mouvements individuels de personnel qui semblent importants dans l'industrie financière suisse. Ainsi, le taux de rotation net des professionnels de la finance, sans comptabiliser les changements d'entreprise en interne, est plus faible que la moyenne nationale : 7,5% contre 8,9%. Il est en revanche équivalent en comptabilisant les changements d'emploi en interne : 12,9% (OFS, 2025), la preuve donc d'une forte mobilité professionnelle interne.

Apprécier l'effort de formation continue pour y investir

Investir dans la formation continue et développer des stratégies de perfectionnement (upskilling) ou de reconversion (reskilling) du personnel sont des leviers clés pour faire face aux profondes transformations qualitatives des emplois bancaires. En témoigne l'indicateur du déficit de formation futur du CEDEFOP (2026b), qui croise la hausse des qualifications avec le besoin perçu en formation des travailleurs. Cet indicateur est particulièrement élevé en Europe pour le secteur financier.

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

Traditionnellement, le secteur bancaire fait partie des secteurs qui investissent le plus dans la formation. En France par exemple, 4,3% de la masse salariale des banques est consacré à la formation (FBF, 2025), un niveau bien au-delà des exigences légales propres à ce marché. En Suisse, les quelques données dont nous disposons sont anciennes et montrent un investissement financier plus modeste de l'ordre de 0,7% (OFS, 2017) pour le secteur financier, pas méthodologiquement comparable aux valeurs françaises, mais se situant tout de même légèrement en dessous de la moyenne nationale (0,8%). Si l'on en croit l'adage « ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré », attribué à Peter Drucker, consolider les données disponibles sur l'effort de formation serait un pas utile pour mieux y investir.

Premières conclusions

Ce premier article met en évidence un secteur financier et bancaire suisse structurellement solide, mais engagé dans une transformation profonde et multidimensionnelle, rendant difficile et fragile l'exercice de prévision en termes d'emploi. Les perspectives économiques encourageantes et un environnement particulièrement volatil confirment tout l'intérêt de lancer une démarche complémentaire de prospective des métiers et des compétences. Les deux prochains articles s'inscriront dans cette logique, décrivant les facteurs externes identifiés par les acteurs du système financier comme incontournables et/ou disruptifs pour imaginer l'avenir du secteur et de ses professionnels.

Au final, cette courte synthèse permet de poser quelques premiers jalons d'une telle démarche pour ce secteur, où à tout le moins, les principaux enseignements à tirer pour le développement d'un système de veille informationnelle sur ces questions :

1. Les frontières du secteur bancaire Suisse deviennent de plus en plus floues notamment sous l'influence des nouvelles technologies et des comportements des consommateurs. Une démarche prospective des métiers et des compétences dans ce secteur doit intégrer ce constat et élargir le périmètre d'analyse aux diverses activités financières.
2. Une stabilité quantitative qui masque des mutations qualitatives : les effectifs globaux demeurent relativement stables, mais les dynamiques internes révèlent une recomposition continue des métiers et des compétences, justifiant pleinement un monitorage plus fin de ces dernières.
3. Un besoin stratégique de structuration de la notion de compétence financière en Suisse romande : contrairement à d'autres pays européens disposant d'observatoires sectoriels structurés, la Suisse présente peu de référentiels partagés en matière de métiers et de compétences bancaires.
4. Davantage de mesures sociales approfondies évaluant plus globalement l'évolution du capital humain : Si les dimensions économiques sont abondamment documentées, les données relatives aux transformations des pratiques RH, aux effets sociaux et à la qualité de l'emploi restent limitées dans le contexte suisse.

Références académiques

CEDEFOP. (2026a). Skills forecast. https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast

CEDEFOP. (2026b). Skills intelligence. https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence

CEDEFOP. (2026c). Skills ovate. https://www.cedefop.europa.eu/fr/tools/skills-online-vacancies

DARES. (2022). Les métiers en 2030 : rapport du groupe prospectives des métiers et qualifications. France Stratégies, DARES. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/b6da88427d918e6f0a79b1b3227d5e30/Dares_m%C3%A9tiers_en_2030.pdf

Thamain, J. L. (2009). Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. Management & Avenir, 25(5), 272-289.

Sources professionnelles et institutionnelles

Arbeitgeber Banken. (2024). Les banques face à un tournant démographique : la formation continue, clé des perspectives de carrière à long terme. https://www.arbeitgeber-banken.ch/fr/themes/banken-im-demografischen-wandel-weiterbildung-als-schlussel-fur-langfristige-karriereperspektiven

Arbeitgeber Banken. (2026). Indice du marché de l'emploi dans le secteur bancaire. https://www.arbeitgeber-banken.ch/fr/services/indice-du-marche-de-lemploi-dans-le-secteur-bancaire

Association Suisse des Banquiers. (2025a). Baromètre bancaire 2025 : L'évolution conjoncturelle des banques en Suisse. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/8/c/9/4/8c94284400b87ccd836031526eef33d16839157b/Barom%C3%A8tre-bancaire_2025_FR.pdf

Association Suisse des Banquiers. (2025b, 30 octobre). L'emploi dans le secteur bancaire : mutation et disruption, mais stabilité. https://www.swissbanking.ch/fr/medias-politique/actualites/lemploi-dans-le-secteur-bancaire-mutation-et-disruption-mais-stabilite

Association Suisse des Banquiers. (2026). Swiss Banking Outlook Update 2026 : Les prévisions sectorielles de l'ASB pour les marchés financiers et les activités bancaires. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/b/a/0/7/ba079f8f503555f4f98c5389a3d93a664ba812ee/Swiss-Banking-Outlook_Update_2026_FR.pdf

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026

BAK Economics. (2025). L’importance économique du secteur financiersuisse.https://www.bak-economics.com/fr/etudes-et-analyses/detail/importance-economique-du-secteur-financier-suisse-2025

Banque Nationale Suisse. (2024). Portail de données de la banque nationale suisse. https://www.bak-economics.com/fr/etudes-et-analyses/detail/importance-economique-du-secteur-financier-suisse-2025

Banque Nationale Suisse. (2024). Portail de données de la banque nationale suisse. https://data.snb.ch/fr

Barmettler, S. (2026, 4 février). Les banquiers affluent dans les ORP. https://www.pme.ch/strategie/de-plus-en-plus-de-banquiers-sont-au-chomage-et-pas-seulement-a-cause-du/eetkn58

Delobbe, N., et al. (2025). Méthode OPTIC : orchestrer la prospective des métiers et des compétences pour agir aujourd’hui. Edition spéciale les 10 ans de la Fondation Nomad. Genève.

Ernst and Young. (2026). Baromètre des banques 2026 : (Ré)action. https://www.ey.com/en_ch/functional/forms/download/ey-banking-barometer-2026-re-action

Fondation Genève Place Financière. (2025). Enquête conjoncturelle 2025-2026.https://www.geneve-finance.ch/file.cfm?cmsfile=/common/documents/library/2025_10_16_-_FGPF_Enquete_conjoncturelle_2025-2026_FR.pdf&contentID=1663

Fédération des Banques Françaises. (2025). L’emploi dans la banque, dynamique et responsable. Mémo n°5. https://www.fbf.fr/fr/lemploi-dans-les-banques/

Institut Supérieur de Formation Bancaire. (2026, 3 mars). L’Observatoire ISFB des compétences bancaires et financières entre en phase opérationnelle. ISFB. https://www.isfb.ch/2026/03/03/lobservatoire-isfb-des-competences-bancaires-et-financieres-entre-en-phase-operationnelle/

Marrene, S. (2026, 3 février). Quels scénarios pour le futur des banques en Suisse ? PME. https://www.pme.ch/invest/les-banques-suisses-face-a-lia-une-transformation-inevitable/wftytkw

Observatoire des Métiers de la Banque. (2026). Les fiches métiers. https://www.observatoire-metiers-banque.fr/nos-metiers/metiers/

Office Fédéral de la Statistique. (2024). Part des personnes actives occupés à temps partiel selon le sexe et la section économique. https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home/statisticas/catalogs-bancas-datas.assetdetail.36463726.html

Office Fédéral de la Statistique. (2017). Formation continue en entreprise. https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/formation-continue/entreprise.html

Office Fédéral de la Statistique. (2025). Mobilité professionnelle : taux de rotation brut et net selon différentes caractéristiques, avec les changements à l'intérieur de la même entreprise. https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/population-active/mobilite-professionnelle.assetdetail.36494571.html

Secrétariat d’Etat aux questions financières internationales (2025). Place financière suisse : chiffres-clés 2025. https://www.sif.admin.ch/dam/fr/sd-web/iwKtRqzjc946/kennzahlen-sif-2025-fr.pdf

Document généré depuis la Bibliothèque ISFB le 10.10.2026 22:58 depuis 2600:1f28:365:80b0:c743:378d:dc5d:6b3e. Copyright (c) ISFB, 2026