

L'évolution professionnelle dans le secteur bancaire suite à l'introduction des nouvelles technologies

L'étude se propose d'analyser comment les nouvelles technologies ont influencé la configuration des professionnalités traditionnelles bancaires et le développement de nouveaux profils, en accord avec les changements radicaux apportés par l'utilisation toujours plus capillaire des instruments de *Information and Communication Technology* dans le secteur bancaire.

Vers la fin des années 1990, suite à l'explosion d'Internet naît le phénomène de la banque virtuelle où l'attention se déplace du produit vers le client, dans le but d'avoir avec lui un rapport direct et continu, d'en connaître les exigences et d'étudier les solutions plus rentables pour le satisfaire. L'introduction des nouvelles technologies est en train de faire émerger une nouvelle approche d'organisation du genre "multi chaîne", faisant coexister dans une seule structure: guichets, boutiques financières, web, promoteurs, contact centre, SMS, agences, IVR. Bien entendu, tout ceci a besoin d'un processus d'adaptation de l'organisation en termes de structures (CRM, Internet Banking, portails etc.) et de compétences. En général les améliorations apportées par l'adoption des nouvelles technologies permettent d'obtenir des prix efficaces et donnent l'opportunité de fidéliser la clientèle.

L'étude sur le terrain part de l'évolution des profils professionnels traditionnels qui, dans le secteur bancaire, ont le plus ressenti de la diffusion capillaire des nouvelles technologies: responsable du secteur marché, responsable d'agence et du personnel de l'agence. Grâce au processus d'automatisation, l'activité de coordination et de contrôle à suivre devient plus rapide et laisse de la place à la gestion du personnel. Donc, bien que du point de vue des connaissances et des expériences il y ait inévitablement une distinction due aux spécificités de la fonction recouverte, on demande aux cadres de connaître les lignes stratégiques/commerciales de la banque et du groupe, les instruments de Gestion et Développement des Ressources Humaines et aussi, bien entendu, les instruments de Information Technology et Office Automation en support aux activités de compétence.

Les capacités suivantes sont indispensables pour les compétence de ces trois figures: adaptabilité relationnelle, adaptabilité au changement, ouverture dans l'apprentissage, autonomie/initiative, souplesse de pensée et être tendu vers un résultat. Le responsable du marché, qui coordonne les filiales de compétence et implémente les stratégies du marketing pour le marché de référence, doit avoir des capacités de synthèse, développement des collaborateurs, relationnelles et leadership; des connaissances commerciales et de marketing, du marché de référence et des expériences managérielles dans le même secteur. Le responsable de la filiale doit posséder des capacités d'analyse ainsi qu'une vision d'ensemble et connaître les instruments nécessaires à la gestion du business tels que la réglementation bancaire et juridique et les instruments d'estimation du bilan.

Une nouvelle structure a été insérée, il s'agit de Web TV, instrument de communication interne qui tente de conjuguer au mieux l'information, l'approfondissement et la

participation sans vouloir toutefois remplacer aucun autre instrument composant le set: Intranet, House Organ, Convention et Meeting. Dans ce secteur la figure du préposé à la communication interne accomplira sa fonction en gérant de nouveaux moyens. On lui demande aussi d'avoir les capacités d'adaptation et de souplesse nécessaires maintenant aux figures traditionnelles ainsi qu'une expérience sur le terrain. Il doit en outre posséder des connaissances de projet management, des instruments technologiques en support de l'activité, de politiques de gestion des ressources humaines. L'expérience demandée intéresse le secteur de la communication interne et/ou de content management dans le secteur de la publicité/télévision.

Parmi les structures qui ont changé de façon radicale à la suite de l'utilisation capillaire des nouvelles technologies ICT, les instruments d'analyse CRM ont un rôle important car ils permettent de créer de la valeur par la gestion personnalisée des relations avec la clientèle: ils consentent de contrôler sur moniteur le comportement de la clientèle, d'estimer son degré de satisfaction et de réaction par rapport aux différents éléments de l'offre. A ce point, on a pris en considération la figure du responsable marketing et de l'administrateur data warehouse: le premier représente la direction de référence alors que le second gère le data base unitaire avec toutes les informations relatives à la clientèle. Tous les deux doivent posséder les capacités d'adaptabilité et de souplesse requises aux figures jusqu'ici examinées; du point de vue des connaissances ils doivent maîtriser à fond les techniques statistiques et d'analyse des données ainsi que les logiques Internet et de CRM. Tous les deux doivent avoir une expérience dans l'utilisation de systèmes informatiques performants; le premier doit avoir opéré dans le marketing de stratégie et le second dans le marketing analytique.

Une autre structure a eu des changements profonds à la suite de ICT. Il s'agit du Service de Banque Téléphonique (contact centre) qui se présente comme une infrastructure de service, orientée à fournir au client un seul point de contact pour tous les produits services, liés et au service réclamations et au service marketing. Le contact centre outrepassa l'image des Call Centre traditionnels en évoluant vers une structure où les opérateurs gèrent le contact avec le client en acquérant par exemple des données utiles pour alimenter le data base marketing et devenant un levier de business potentiel. Les figures en examen maintenant sont le responsable du contact centre et le préposé. Nous retrouvons pour tous les deux les capacités d'adaptabilité et de souplesse. Au niveau des connaissances nous trouvons celles spécifiques de la fonction en plus de la maîtrise des instruments technologiques; bien sur le responsable, contrairement au préposé, doit connaître les techniques de gestion des ressources humaines, les lignes de stratégies du groupe, les marchés de référence, etc. Quant à l'expérience, on se réfère à une activité dans le secteur en question ayant les mêmes compétences.

L'Internet Banking est offert dans un contexte d'intégration avec toutes les autres branches de la banque en visant à rivaliser en termes de "reachness et de richness" avec les filiales traditionnelles. On est de l'avis que, selon le moment, le lieu ou le type d'exigence, le client peut préférer des moyens de contact différents. Nous pouvons distinguer deux fonctions principales dans la structure: celle de la Filiale Virtuelle et celle du Site Web. Dans la filiale virtuelle nous avons le responsable d'internet banking qui s'occupe de l'efficacité, efficacité, sécurité et usability du site e-banking. Nous retrouvons encore une fois dans ce profil les exigences de capacité d'adaptabilité et de

souplesse ainsi que de décision et d'autonomie; au niveau des connaissances nous avons les lignes de stratégie commerciales/de l'entreprise et du groupe, les méthodologies/instruments de planification et gestion projets (Projet Management), marchés de référence, clients et concurrence. On demande une expérience dans une activité de planification dans un site commercial/marketing ou une activité de gestion des instruments d'informatiques performants (Internet etc.). Le responsable de Web site a le même profil avec une focalisation des ses connaissances sur les aspects spécifiques liés à la fonction comme les techniques de Web marketing et Web content management. On demande une expérience de content management, une activité de planification informatique appliquée aux fonctions commerciale/marketing, ainsi qu'une activité de gestion des instruments d'informatique performants (Web etc.).

L'introduction des nouvelles technologies a, sans aucun doute, eu un impact important et pèsera toujours plus sur toute l'organisation de l'entreprise et sur la définition des compétences et fonctions/rôles professionnels à l'intérieur du Groupe. Un aspect important est du au fait que les nouvelles technologies ont créé un contexte particulier qui demande au personnel d'avoir des compétences spécifiques, outre à celles qui sont nécessaires dans leur propre fonction.

On relève comment la compétition croissante que le Groupe a enregistré et la croissante attention envers les nouvelles chaînes de distribution on-line ont porté vers de nouvelles formes d'organisation du genre divisionnaire. Les possibilités offertes par les nouvelles technologies ont permis d'innover les formules d'organisation existantes mais ont rencontré de fortes résistances culturelles, envers le changement et le gap de compétence dans le personnel. Aujourd'hui plus que jamais les capacités relatives à la gestion des rapports horizontaux deviennent de plus en plus importantes ainsi que l'autonomie/initiative dans la gestion du propre travail et une disponibilité constante dans l'apprentissage.

En conclusion, en ce qui concerne la compétence, un milieu de haute technologie doit remplir les conditions suivantes:

- Faculté d'adaptation au changement
- Faculté d'adaptation Relationnelle
- Ouverture d'esprit
- Autonomie/initiative
- Souplesse de pensée
- Tendre au résultat

Un changement encore plus important concerne bien sur les connaissances. Dans cette optique, une formation de base continue est très importante pour développer les connaissances technologiques demandées au personnel, même avec l'utilisation de nouvelles techniques de formation à distance, qui fournissent en particulier et en plus de la prestation de cours on-line, des manuels de procédure, l'indication des modes de comportement avec la clientèle etc. A ce propos l'e-learning se configure comme un instrument excellent car il permet une grande souplesse dans le choix des contenus et de la durée de la participation à la formation.

En ce qui concerne les expériences, qui doivent être construites en bonne partie de nouveau, la situation est différente. Les expériences traditionnelles sont difficilement transposables au nouveau milieu et peuvent même parfois avoir consolidé des modes de comportement qui lui sont absolument opposés. Les expériences récupérables sont uniquement celles qui sont liées à la consolidation de certaines connaissances.