



L'impact de la (r)évolution bancaire sur les métiers de la banque

Papier d'Expert

Si le modèle hybride, associant solutions numériques et contact humain, semble s'avérer gagnant, il n'est pas sans conséquences sur l'ensemble du personnel bancaire. En effet, il permet de concilier la tendance de fond à l'automatisation des services "à faible valeur ajoutée", avec la capacité à fournir des conseils aux clients sur des questions plus délicates et complexes. Cette transformation numérique qui a gagné les banques et modifié leur façon de répondre aux besoins des clients, qu'il s'agisse de la génération Y aux clients plus conventionnels, a donc amené les banques à revoir leurs processus internes, les profils du personnel, leurs compétences, ainsi que leurs méthodes de travail.

L'impact sur les méthodes de travail

L'évolution technologique en cours transforme les métiers et les compétences. Etre conseiller en agence aujourd'hui demande de pouvoir fournir des services à haute valeur ajoutée, dès lors qu'un nombre croissant d'opérations de base, où l'humain n'apporte aucune réelle "valeur ajoutée", est entièrement ou semi-automatisées sur des solutions technologiques avancées. De plus une approche transversale s'impose : fini le temps des "silos", où différentes équipes étaient cantonnées à des activités bien définies selon le canal de distribution. La banque moderne vise à une plus

grande intégration des compétences : les conseillers ont une connaissance plus complète de l'offre de la banque et des méthodes de travail, mais aussi des profils des clients, pour une stratégie réellement omnicanal. En conséquence, les banques recherchent toujours plus de profils polyvalents, pouvant s'adapter à un secteur en constante évolution, pour accompagner leur transformation numérique et satisfaire les attentes des clients.

Les compétences demandées et les profils émergents

Le besoin de compétences transversales concerne désormais tous les employés de banque, du marketing aux fonctions support et aux conseillers de clientèle. Quel que soit le poste, il faut une grande capacité d'analyse, être réactif et pro-actif. A cela s'ajoutent des qualités relationnelles "mixtes" (être à même de conseiller à distance comme en face à face), ainsi qu'une grande autonomie et mobilité, en plus de la maîtrise des outils technologiques.

Dans ce nouveau contexte, le poste de Responsable des données ou Chief Data Officer prend une importance croissante. Sa mission stratégique est de gérer toutes les données, éléments clé de la relation banque-client, et de s'assurer de leur utilisation correcte, vu l'importance que revêtent les données pour développer l'activité et la

compétitivité. Ce nouveau profil doit savoir valoriser les données comme actif stratégique de l'entreprise, posséder un ensemble de compétences commerciales, techniques et générales. Le poste de Responsable des données, ainsi que celui de Scientifique des données ou Data Scientist (profil interdisciplinaire chargé d'exploiter les données, d'en extraire des informations et d'identifier les opportunités commerciales), montent en puissance au sein des banques, qui ont pris conscience des opportunités offertes par l'analyse et la gestion des données.

Des processus placés sous le signe de l'agilité

Cette digitalisation impacte également les processus et les méthodes de travail. Le monde bancaire s'intéresse ainsi de plus en plus à la mise en place de méthodes et techniques AGILE et SCRUM de gestion de projets, particulièrement adaptées à des domaines et des projets fortement innovants, associant des activités à haut niveau d'innovation continue et les interactions entre équipes. La banque, un univers traditionnellement peu enclin à être agile du fait de questions réglementaires et de sécurité, mais aussi de l'organisation fortement hiérarchique qui la caractérise, doit maintenant affronter la transformation numérique en s'appuyant sur l'agilité. En effet, ces méthodes agiles permettent de tester de nouveaux services innovants, de réduire les délais de commercialisation de nouveaux services et produits, et de transformer la relation avec les clients.

Un changement culturel pour toute la banque

C'est en effet une transformation culturelle en profondeur qui est en cours et doit être assimilée pour que la banque puisse répondre aux grands changements que l'innovation technologique apporte à la société. Les compétences techniques ne suffisent pas pour utiliser les outils les plus pointus. Il faut savoir prendre en compte des questions d'ordre culturel telles que l'aversion au risque, une approche encore peu centrée sur le

client et ou encore des processus cloisonnés en "silos". La construction d'une nouvelle orientation fondée sur la volonté d'améliorer la relation banque-client est indispensable pour tirer pleinement parti de l'innovation et développer son activité. La technologie ne fait pas tout, elle ouvre la voie au changement, qui se concrétise en nouvelles compétences et méthodes de travail. Ainsi selon une récente étude de Mc Kinsey¹, les technologies numériques commencent à peine à pénétrer le secteur bancaire : leur pleine puissance n'est pas encore entièrement déployée (à 40 % du potentiel), et l'impact sur les opportunités de croissance, avec la vitesse du changement associée, sera retentissant. Seuls ceux qui sauront exploiter cette transformation, à tous points de vue, pourront pleinement profiter des avantages promis par l'innovation technologique.

L'élément humain reste le facteur essentiel de la transformation numérique de la banque : c'est toujours l'homme qui sous-tend l'automatisation des services et conçoit les algorithmes sur lesquels sont fondés la technologie. Si l'Intelligence Artificielle entre déjà dans certains services bancaires, permettant ainsi au conseiller de se concentrer sur les services à valeur ajoutée ; c'est toujours l'homme qui définit la participation de la "machine", sa capacité à apprendre de l'interaction avec les clients, de comprendre les modalités d'interaction. L'évolution de la culture bancaire est donc fondamentale, parce que c'est seulement en partant de ce principe – de la nécessité d'adopter une nouvelle approche, où l'homme et la technologie interagissent – que la banque de demain verra le jour.



Auriga S.p.A. - 18 rue Pasquier
75008 Paris - France
Tél. +33 (0)1.78.41.40.87 - Fax +33 (0)1.78.41.44.40
www.aurigaspa.com - paris@aurigaspa.com