

**ETUDE DES IMPACTS D'UNE INNOVATION
ORGANISATIONNELLE DANS UNE ENTREPRISE DE
SERVICE - CAS DE LA BANQUE A DISTANCE**

Lamia CHETIOUI
Ecole Centrale Paris
Laboratoire Stratégie & Technologie

Tél. : 01 41 13 14 27
Fax. : 01 41 13 16 65
E-mail : chetioul@cti.ecp.fr

MOTS - CLES

Nouvelles technologies de l'information et de la communication, Contingence, Compétence, Service

ETUDE DES IMPACTS D'UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE - CAS DE LA BANQUE A DISTANCE

INTRODUCTION

L'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) a entraîné des modifications considérables dans la gestion des organisations grâce à la compression des temps de traitement et à la possibilité de transmettre sous des formes variées de très grandes quantités d'information. Elle permet donc de nouveaux modes d'organisation, elle est à l'origine d'innovations organisationnelles. Toutefois, face à un nombre important d'études sur les innovations produit/process dans l'industrie, rares sont les études qui traitent des innovations organisationnelles. Il est surtout intéressant d'étudier les innovations organisationnelles, plus particulièrement dans les services et ce pour deux raisons. D'une part, la composante organisationnelle constitue le socle des services. D'autre part, les services d'intermédiation sont des domaines d'application privilégiés des TIC.

Nous avons donc jugé pertinent d'étudier une innovation organisationnelle liée à l'introduction des NTIC dans un secteur tertiaire. Nous avons choisi d'étudier la banque à distance. A travers une description fine de la dite innovation et selon une approche basée sur la théorie de la contingence, notre propos est de réfléchir sur la mise en forme de ces technologies, comme facteurs contingents qui imposent un type de réaction organisationnelle. Nous nous sommes donc placés dans un système socio-technique où les TIC sont avant tout des technologies d'organisation dans la mesure où elles affectent les paramètres de conception de la structure et les conditions de déroulement des processus de gestion.

Dans une première partie, nous avons décrit le contexte de cette innovation. Il s'agit de l'émergence de la BANQUE DIRECTE qui a apporté une nouvelle forme organisationnelle –le centre d'appels bancaire- traduisant l'opérationnalisation des NTIC, et notamment des technologies orientées client. Ainsi, nous avons mis en valeur le rôle crucial des TIC dans la stratégie bancaire.

La deuxième partie sera une description fine de cette nouvelle forme organisationnelle qu'est la plate-forme téléphonique, à la fois sur le plan organisationnel et technique, en vue de dégager les contraintes apportées par les NTIC et de réfléchir sur la forme de la réaction organisationnelle. Les données utilisées sont des données secondaires issues de revues et de rapports d'étude. Le traitement de ces données s'est fondé sur la grille de H. MINTZBERG (82) pour la description organisationnelle et sur l'analyse fonctionnelle pour la description technique. Cette description sera par la suite utilisée pour comprendre la création et la transformation des contextes culturel et organisationnel, dans une banque traditionnelle à réseau. A la fin de cet article, nous nous interrogerons sur l'apport de notre approche dans la construction d'un modèle de choix stratégique, en matière d'adoption des NTIC.

1. LES NTIC : UN DEFI STRATEGIQUE MAJEUR POUR LES BANQUES

En 1993, J. M. ROCHE, Directeur des télécommunications au CIC Paris et Responsable du projet Réseau Groupe CIC à l'Union Européenne de CIC, a montré l'importance de l'usage des télécommunications dans la banque. En effet, compte tenu des besoins économiques actuels (passage à un univers caractérisé par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande) et pour assurer leur rentabilité sur l'exploitation de l'argent et son échange (deux principaux domaines de l'activité bancaire), les banques doivent réaliser un traitement de plus en plus rapide de l'information et disposer de celle-ci en tout lieu et à tout instant. Ainsi, les banques sont devenues totalement dépendantes des télécommunications¹ pour leur fonctionnement quotidien. [J. M. ROCHE, *Revue Banque*, 1993]

Par la suite, en 1998, N. GREENAN a renforcé cette idée en vérifiant que le secteur de la banque est le « secteur leader » dans l'usage des TIC. D'une façon générale, dans le secteur bancaire, les NTIC ne peuvent plus être considérées comme un simple outil d'amélioration de la productivité administrative. Elles forment un réseau qualifié de « système nerveux de l'activité bancaire » [*Revue Banque*, N°541, 1993], et leur utilisation constitue l'un des principaux chantiers stratégiques engagés par les banques [A. ANDRE et al., 1996].

Ces dernières années, l'évolution des NTIC (par exemple, les technologies de Couplage Téléphonie Informatique) a apporté des solutions en termes de « délocalisation » du lieu de la prestation (i.e. absence des contraintes géographiques), de « détemporalisation » de la réalisation du service (i.e. service disponible sur une plage horaire plus étendue, en dehors des ouvertures légales), de « nouvelles relations de proximité » (e.g. le téléphone, le poste de TV, les bornes multimédia, etc.), d'« approfondissement de la relation du service » (i.e. permettre au prestataire, ayant accès au système d'information bancaire, de mieux informer ses clients sur l'étendue de son système d'offre) et d'« amélioration du confort » (service disponible au lieu de la consommation, chez le client) [A. MUNOS & O. RIEU, 1998]. Ces solutions ont eu des effets sur le comportement de la clientèle bancaire puisqu'elles ont modifié ses attitudes et ses attentes vis-à-vis des moyens de contact avec sa banque.

En réponse à cette nouvelle contrainte comportementale, le Groupe PARIBAS a créé la BANQUE DIRECTE - première banque de particuliers en France opérant sans agence. Version la plus achevée des systèmes de transactions à distance [*Revue Banque*, N°586, 1997], la BANQUE DIRECTE a apporté une forme organisationnelle innovante en matière de distribution des produits et services bancaires. Cette forme a traduit le passage du concept de la banque automatique à celui de la banque relationnelle à distance à travers la création des centres d'appels. Certes, le concept de centre d'appels n'est pas une nouveauté en France, il a fait son apparition il y a plus d'une dizaine d'années dans des secteurs d'activité ciblés (Vépécistes, services de réservation, etc.). Cependant, la plate-forme téléphonique, initialement basée sur des technologies orientées vers l'amélioration du traitement téléphonique, intègre aujourd'hui des composants techniques permettant son interfaçage avec le système d'information de l'entreprise. Exploitée par la BANQUE DIRECTE, cette solution technique vise à utiliser toutes les ressources de l'entreprise en vue de répondre à tous les besoins du client à travers une proximité psychologique permise, pour le moment, par le téléphone. (Voir figure 1)

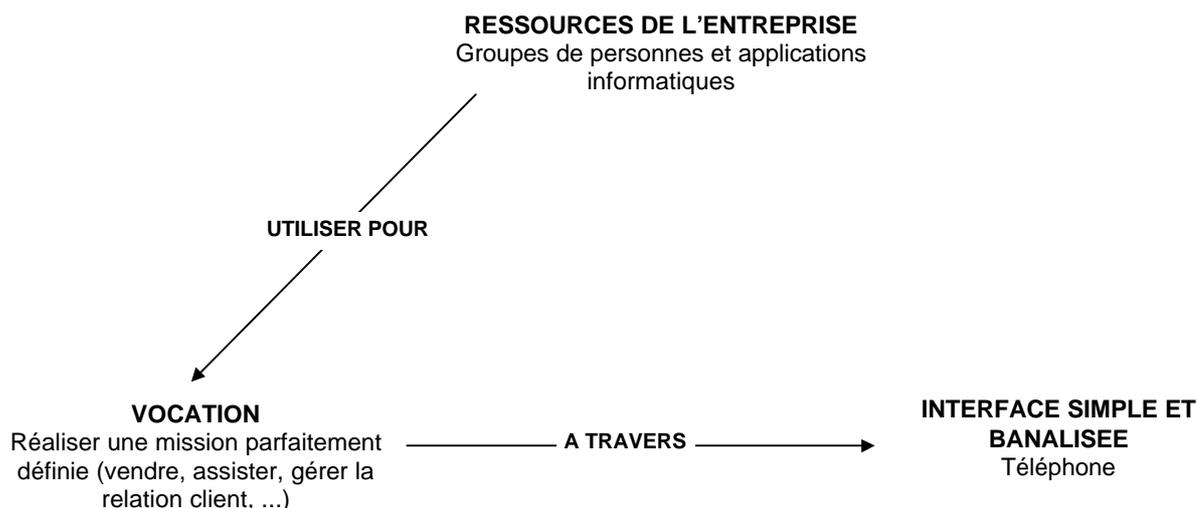


Fig. 1. Objectif d'un centre d'appels: origine du projet BANQUE DIRECTE

Source : Banque et Informatique, N°98, 1997

En termes de productivité, cette nouvelle forme organisationnelle apporte des solutions en termes de rayonnement géographique à moindre coûts (i.e. la mise en place des centres d'appels est intégrée en périphérie des villes nécessitant des loyers moins élevés), de structure aplatie caractérisée par une concentration des opérations sur une plate-forme limitée d'opérateurs et de structure souple et flexible. Dans une perspective de coûts de transaction [O. WILLIAMSON, 1994], le centre d'appels bancaire offre à la clientèle une économie d'un déplacement et parfois d'une file d'attente.

Le concept de base du projet BANQUE DIRECTE consiste à contourner les contraintes légales. Il vise à instaurer une relation commerciale permanente (24 heures sur 24 et 6 jours sur 7 entre les clients et leurs conseillers bancaires) permise par l'essor des NTIC, et notamment des technologies orientées client. L'origine de ce projet trouve sa source dans quatre expériences. Tout d'abord, il y a la BANQUE CORTAL –premier établissement français créé par le Groupe PARIBAS popularisant le concept de la banque sans agences en matière de distribution de produits ciblés (produits d'épargne, services boursiers). Cette première expérience a été utile essentiellement au niveau de la bonne structuration du système d'information et de la présence d'un savoir-faire pointu focalisé sur la maîtrise des argumentaires commerciaux. Ensuite, le succès qu'a connu FIRST DIRECT –première banque sans agence d'Outre-mer lancée par la MIDLANDBANK- a conduit le Groupe PARIBAS à élargir la gamme des produits de la BANQUE CORTAL en portant plus d'attention à l'intérêt marketing (i.e. savoir segmenter la clientèle adéquate à la nouvelle offre).

Puis, s'inspirant des points communs entre le secteur de la banque et celui de l'assurance (en termes de statut du personnel), la BANQUE DIRECTE a su organiser le temps de travail ainsi que la division des tâches des télé-opérateurs opérant sur les plates-formes téléphoniques. Enfin, la solution technique apportée par le concept du centre d'appels –atout majeur des sociétés de Vente Par Correspondance (VPC)- a été exploitée pour le lancement du projet de la BANQUE DIRECTE.

En récapitulant les principales idées dégagées de ces quatre expériences, nous avons ainsi construit le tableau 1.

Tableau 1. Inspirations stratégiques majeures pour le lancement de la BANQUE DIRECTE

EXPERIENCES	INSPIRATIONS UTILES POUR LE LANCEMENT DU PROJET
BANQUE CORTAL	- Structuration du système d'information - Savoir-faire en matière de maîtrise des argumentaires commerciaux
FIRST DIRECT	- Segmentation de la clientèle
ASSURANCE	- Gestion des plates-formes téléphoniques en termes de personnel
V.P.C	- Concept du centre d'appels

La création du projet BANQUE DIRECTE via la mise en œuvre de ces quatre expériences a conduit à une « deuxième révolution »² [A. ANDRE, 1996]. En conservant l'interactivité humaine dans la relation à distance, il a ouvert l'ère de l'information disponible, « quand je veux et de l'endroit où je me trouve » [Expansion, N°497, 1995]

La crainte de voir émerger un nouvel acteur qui pourrait conquérir rapidement des parts de marché a provoqué des réactions des concurrents (Grandes banques et autres intervenants étrangers et non bancaires) qui, dans un premier temps, étaient hostiles et parfois vives [M. DRESSEN & D. ROUX-ROSSI, 1997]. Ainsi, dans le cadre d'une stratégie multicanaux³, certaines banques françaises (banques AFB) se sont lancées à leur tour dans la banque par téléphone telle que la banque sans agence en développant des services télématiques à travers la création des plates-formes téléphoniques. D'autres, par contre, ont adopté une stratégie d'évitement. Elles n'ont pas développé un centre d'appels, et ont privilégié la relation de proximité (i.e. du face à face traditionnel) pour la réalisation de leurs prestations. Néanmoins, elles ont pu tirer profit des opportunités technologiques qu'offre une plate-forme téléphonique (e.g. couplage télécommunications/informatique, disponibilité sur une plage horaire élargie, etc.) en vue d'améliorer le service offert par leur réseau financier.

Il convient enfin de signaler le rôle crucial des NTIC, et notamment des technologies orientés client, dans le développement des prestations bancaires. Elles ont une incidence sur la productivité bancaire et vont surtout représenter l'un des principaux moyens de différenciation, au travers des services proposés. En d'autres termes, l'image de marque de la banque sera déterminée par la qualité et la disponibilité des services de télécommunication. Ceci amène les établissements bancaires à être prudents dans leur choix, en matière d'adoption de ces technologies. Cependant, avant d'étudier les impacts de l'introduction de ces technologies sur l'activité bancaire, il convient de décrire la nouvelle forme organisationnelle, en vue de dégager les contraintes imposées par l'introduction de ces nouvelles technologies dans le système d'organisation.

2. DESCRIPTION D'UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'introduction des NTIC (nouveaux supports électroniques offrant des capacités de stockage importantes, nouveaux protocoles augmentant les capacités des réseaux de transport, nouvelles architectures informatiques proposant un accès autonome et une interconnexion entre différents sites) a entraîné l'évolution des technologies orientées clients. Cette évolution a favorisé la mise en place de nouveaux canaux de distribution bancaires devenus les vecteurs de la banque à distance⁴. L'opérationnalisation de ces vecteurs a été facilitée par la mise en œuvre d'une plate-forme téléphonique, nouvelle structure organisationnelle de distribution des services télématiques. A la réception de l'appel, le client est automatiquement identifié, son dossier s'affiche à l'écran et le traitement de l'information est immédiat, c'est à dire sans intermédiaire et en temps réel. Tel est le principe d'un centre d'appels qui, au travers d'une interface simple et banalisée : le téléphone, met en jeu des télé-opérateurs, des locaux avec un aménagement adapté et une technologie nouvelle fondée sur une interdépendance des mondes téléphoniques et informatiques.

S'agissant d'une nouvelle forme organisationnelle, nous avons trouvé utile de la décrire, et ce en s'appuyant sur la grille de lecture de H. MINTZBERG (82) qui définit les neuf éléments de base de la structure organisationnelle (spécialisation du travail, formalisation du comportement, formation, regroupements en unités, taille des unités, système de planification et de contrôle, mécanismes de liaison et décentralisation verticale et horizontale). Dans le cadre d'une plate-forme téléphonique, le poste de travail du télé-opérateur englobe plusieurs tâches à commencer par la réception des appels jusqu'à la prescription d'une réponse au client en passant par l'utilisation du système informatique mis à sa disposition. Nous mettons ainsi en exergue une « spécialisation horizontale » des tâches assez importante. Cependant, la « spécialisation verticale » est caractérisée par une « surface de contrôle » limitée. En d'autres termes, que ce soit en position d'émission ou de réception, le télé-opérateur doit accomplir une mission spécifique en recourant à l'outil de base qu'est l'ordinateur où le contenu applicatif est adapté à son profil. Nous pouvons ajouter que la « formalisation du comportement » dominante est liée au poste de travail dans la mesure où le travail du télé-opérateur est rationnellement spécifié à travers des scripts⁵ inscrits dans le logiciel. Il faut toutefois préciser que la connexion des différents postes de travail, favorisée par les nouvelles technologies, pousse à une flexibilité du travail où l'« ajustement mutuel » constitue l'atout majeur de cette nouvelle entité organisationnelle. Par ailleurs, pour mettre au point une bonne « proximité psychologique » [*Revue Banque*, N°587, 1997] traduisant l'interface électronique entre le client et le prestataire du service, le télé-opérateur doit satisfaire des aptitudes à la relation téléphonique. Situé à l'autre bout du fil, il doit ainsi faire preuve d'engagement et de vivacité d'esprit afin de construire une relation de confiance avec le client dans un laps de temps très court, le temps d'une communication téléphonique. Il doit également être proactif⁶ dans sa relation avec le client. L'intégration de ce nouveau poste de travail doté de ces principales exigences requiert donc la définition de nouvelles qualifications.

En ce qui concerne le quatrième paramètre, « regroupements en unités », la plupart des établissements bancaires ont développé deux unités majeures dans leur centre d'appels. La première unité –accueil téléphonique– est constituée d'opérateurs effectuant la plupart des tâches courantes et simples pour la clientèle. Ces opérateurs transfèrent, si nécessaire, les appels à l'échelon supérieur qui regroupe des services spécialisés. Cette

seconde unité intervient donc dans les fonctions de conseil et/ou de vente de produits et services bancaires. Notre traitement issu des données secondaires a montré que l'organisation des services spécialisés varie d'un établissement à un autre. Par exemple, à la SOCIETE GENERALE, le regroupement se fait par processus de travail. Tandis que dans le cas du CREDIT LYONNAIS, il s'agit d'un regroupement par profil de clientèle. Quant à la BANQUE DIRECTE, les équipes de télé-conseillers y sont organisées par métier.

Que ce soit au niveau de l'accueil téléphonique ou du conseil, le système de contrôle est défini de façon automatique. En effet, un suivi automatique des communications, concrétisé sous forme de « tableau confidentiel » [*Expansion*, N°497, 1995], est mis en place dans chaque poste de travail. Ceci permet donc la réécoute des cassettes et le contrôle de l'action de chaque télé-opérateur au cours de chaque transaction. Dans ce cadre, il est à rappeler que ce système assure une évaluation objective des performances, et donc une meilleure mesure de la productivité du travail.

Une fois les postes de travail créés, la superstructure élaborée et les systèmes de contrôle mis en place, H. MINTZBERG (82) a noté l'existence d'interdépendances substantielles qui déterminent la nature de la communication établie entre les acteurs de l'entité organisationnelle. Dans les activités bancaires, cette communication a pour rôle de donner une information précise sur le déroulement de l'opération, de diffuser à tous des solutions face aux problèmes d'utilisation et de faire sentir que l'organisation soutient ceux qui se retrouvent en première ligne devant le client. Dans ce contexte, la plate-forme téléphonique regroupe un ensemble de postes de travail dotés d'outils adéquats à l'établissement d'une « communication horizontale ».

Cette interactivité des postes de travail, mettant à la disposition des télé-opérateurs des systèmes d'aide à la vente, a apporté un phénomène de « décentralisation », impliquant une dispersion de la prise de décision vers le bas de la ligne hiérarchique où le l'agent d'accueil téléphonique joue le rôle du chargé de clientèle [*Banque et Informatique*, N°100, 1997].

En tenant compte de la taxonomie proposée par H. MINTZBERG (82) et du côté professionnel⁷ des télé-opérateurs (§ section 3.2), nous pouvons donc affirmer que la plate-forme téléphonique répond bien aux critères d'une « Bureaucratie Professionnelle ». D'une part, la bureaucratie professionnelle apparaît partout où le « centre opérationnel » d'une organisation est dominé par des « opérateurs professionnels » [H. MINTZBERG, 1982]. D'autre part, la description technique du fonctionnement d'un centre d'appels a mis en évidence la présence d'un système technique convivial et simple (téléphone et équipement informatique) incorporant une technologie plus sophistiquée faisant appel à un savoir en termes de conception de téléphonie et d'informatique. Ceci correspond aux facteurs contingents d'une forme pure de la bureaucratie professionnelle [H. MINTZBERG, 1982].

En conclusion, en se fondant sur l'hypothèse de « toutes choses égales par ailleurs », le centre d'appel bancaire se présente comme étant le « One Best Way » des NTIC, dites technologies de banque à distance [J. WOODWARD, 1965].

Cependant, peut-on imposer ce type de structure à une organisation déjà existante ? N'y-a-t-il pas des « dimensions critiques » [J.C. PASSERON, 1991] spécifiques à l'organisation pouvant fausser le jugement de la mise en place d'un centre d'appel dans une banque traditionnelle à réseau ?

Avant de répondre à ses interrogations, nous avons jugé utile de se placer dans une perspective déterministe, en vue de dégager les effets des NTIC, concrétisées dans le centre d'appels. Ceci fera l'objet de la troisième partie.

3. ETUDES DES IMPACTS

Les NTIC, comme contraintes qui imposent une nouvelle forme de réaction organisationnelle, ont contribué à créer et à transformer des contextes culturels et organisationnels dans les banques traditionnelles à réseau. Ainsi, dans cette perspective déterministe, nous allons décrire les conséquences générales de ces NTIC observés dans une banque traditionnelle à réseau..

3.1. LES NTIC INDUSTRIALISENT LE METIER BANCAIRE ET LE RECONFIGURENT

L'instauration de la nouvelle forme organisationnelle favorisée par les NTIC a tout d'abord révélé une convergence entre la banque à distance et la notion d'industrialisation du service.

D'une part, l'informatisation de certaines phases de la production, tout comme l'usage de réseaux de télécommunications dans la gestion interne des services bancaires, contribuent à instaurer un caractère de plus en plus capitalistique dans la banque. D'autre part, les services à la clientèle se déroulent à travers des interfaces électroniques se substituant de plus en plus au face à face traditionnel.

Même si l'on peut qualifier la banque d'activité de production industrielle, la nature du produit de la banque la range parmi les activités du service [F. ROWE, 1994]. En effet, en se focalisant sur les spécificités des services par rapport aux biens industriels et en s'appuyant sur certains travaux, nous montrés que la banque à distance reste une caractéristique de service (i.e. intégration du client dans le système de fabrication du service, non stockabilité du produit, caractère intangible).

Certes, l'émergence du concept de la banque à distance a bouleversé la séquence production-consommation. Cependant, F. ROWE (94) a montré que seule l'interface client-prestataire fait l'objet de ce bouleversement.

Il s'agit, en fait, d'une évolution des formes de co-production traduisant un raccourcissement des échelles de temps de traitement de la séquence production-consommation [F. ROWE, 1994]. De façon analogue, F. JALLAT (92) a renforcé la robustesse du concept de « servuction » [EIGLIER & LANGEARD, 1987]. Il a, en fait, montré que le développement des NTIC traduisant le passage à la banque à distance s'est plutôt focalisé sur un changement de l'allure générale du système composé du Back-Office, du Front-Office et de l'interface entre l'organisation bancaire et son client. (Voir figure 2)

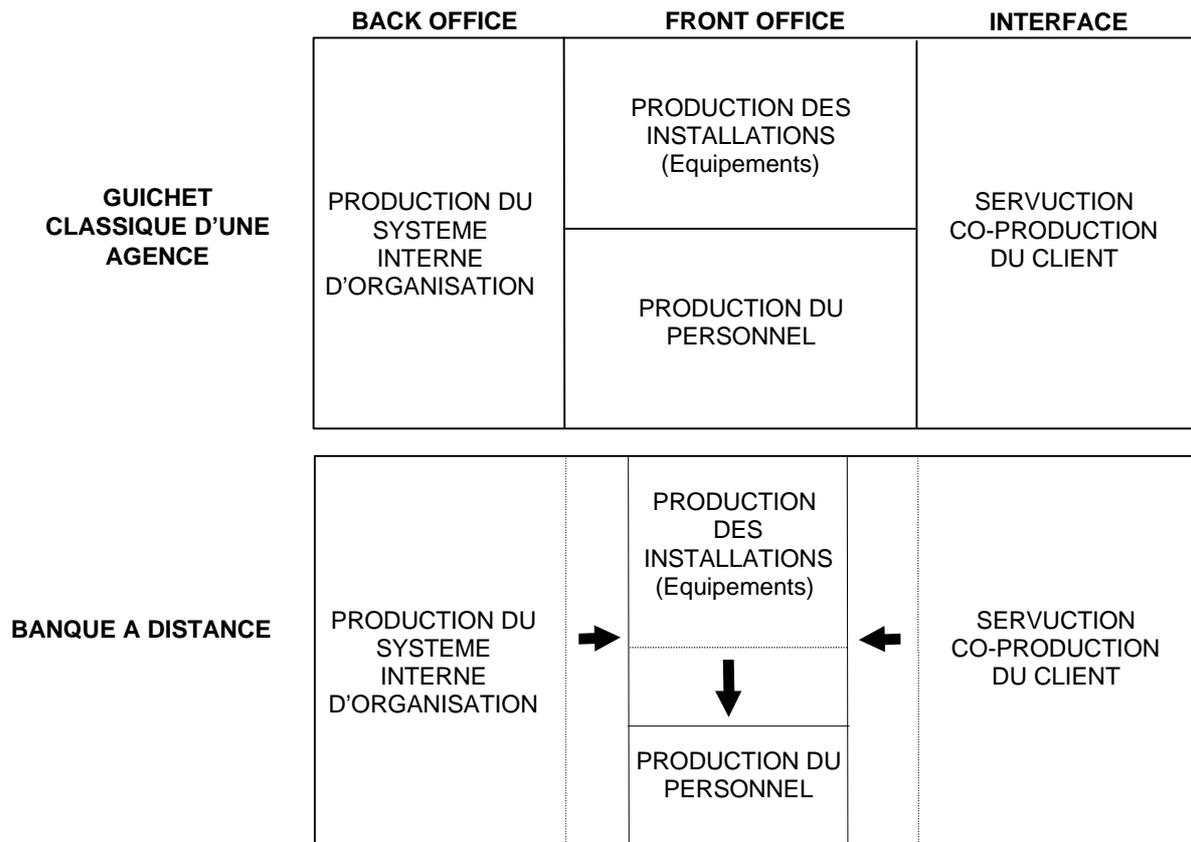


Fig. 2. Relation entre le développement des nouvelles TIC et l'interface client-prestataire
(D'après F. JALLAT, 1992)

Premièrement, l'interface client-prestataire s'est élargie en passant à la banque à distance (automates, télématique, serveurs vocaux, centre d'appels et Internet). En effet, en spécifiant le contenu du service, la technique a permis une transaction de plus en plus externalisée (i.e. initiée et réalisée) par le client. Les tâches du Front-Office seront donc limitées. L'interface client/prestataire devient donc plus importante.

Deuxièmement, l'informatisation des processus de production a augmenté les potentialités des équipements en déchargeant le personnel des tâches répétitives. La production du personnel au contact avec le client se limitera donc aux opérations complexes requérant l'intervention de l'expert humain.

Troisièmement, la plus grande part de la production est traitée dans les services internes qui ont pour mission de codifier et de structurer les procédures avant de les intégrer dans les équipements informatiques et télématiques.

D'après cette figure, la production et la consommation des services bancaires coïncident encore et sont réunis dans un même lieu. Cependant, ce lieu n'est plus celui de la production mais de la consommation. De plus, l'instauration de la banque par téléphone a permis de valider la notion d'actes sociaux se produisant au contact direct entre client et prestataire [R. NORMANN, 1994]. En effet, les innovations technologiques développées n'ont agi que sur la forme de ce contact direct transformant ainsi la proximité physique -caractérisant le face à face traditionnel- en une proximité psychologique où la composante relationnelle demeure prépondérante pour la réalisation du service.

3.2. NOUVEAU ROLE DE L'INDIVIDU BANCAIRE

Certains syndicalistes [M. DRESSEN, D. ROUX-ROSSI, J. L. WABANT : secrétaire général de la fédération CFDT des banques] se sont accordés pour affirmer que face au développement de l'automatisation et à l'essor d'outils techniques de plus en plus sophistiqués, le travail du chargé de clientèle a été dépourvu de ses spécificités - travaux qualifiés regroupant l'ensemble des compétences immatérielles- par la standardisation des produits associée à la déshumanisation de la relation commerciale. Certains ont même qualifié les centres bancaires de « nouveaux lieux du taylorisme » [P. BAVEREL, 1994].

D'autres travaux s'opposent à ce discours syndical. Par exemple, M. BAETGHE (96) a identifié le profil futur de l'employé « chargé de dossier » comme la combinaison d'un travail de conception et d'exécution mettant en exergue une « revalorisation des qualifications ». En effet, la progression des TIC, en particulier les nouveaux canaux de distribution bancaires, a mené à une « compétence accrue » des contenus des tâches restantes, une « concentration sur les cas difficiles », une « sélection », une « évaluation » et une « interprétation rapide » des informations transmises par le système [M. BAETGHE, 1996].

N'étant plus un « homme de métier »⁸, le chargé de clientèle est un vrai professionnel mettant en œuvre le modèle B de la compétence conceptualisé par G. LEBOTERF (97). En effet, doté d'un ensemble de ressources (capacités cognitives, connaissances et savoir-faire), l'agent commercial construit une « architecture cognitive » particulière de la compétence. En d'autres termes, il combine une connaissance des produits bancaires, une capacité à conduire et à conclure un entretien de vente, une aptitude à s'identifier par empathie au client, et un savoir-faire lui permettant de saisir les opportunités commerciales. Sa compétence suppose donc des « capacités d'analyse », une bonne connaissance des procédés et des « capacités d'interprétation », d'information et de prise de décision [M. BAETGHE, 1996].

Il faut toutefois noter que le télé-conseiller (ou le chargé de clientèle opérant sur une plate-forme téléphonique) doit disposer d'une composante supplémentaire à savoir l'aptitude à la relation téléphonique en vue de mettre au point une bonne proximité psychologique, une meilleure disponibilité et une bonne qualité d'accueil. Pour cela, il faut d'abord avoir la « couleur de la voix » et surtout « savoir sourire au téléphone » [P. BAVEREL 1995].

En ce qui concerne le télé-accueil sur une plate-forme téléphonique ou le guichetier dans une agence bancaire, il doit effectuer des opérations correspondant à l'ordre des tâches fixé par le mode opératoire intégré dans son poste de travail. En se limitant à ce niveau, le discours syndical a souligné certaines formes de taylorisation : parcellisation des tâches, dépersonnalisation, déqualification de l'agent et contrôle objectif. Dans ce contexte, P. BAVEREL (94) a qualifié le travail du télé-opérateur d'un « travail usant alliant le stress du téléphone et celui des écrans ». De plus, B. CLEMENT et S. WOODFORD (98) ont introduit l'image de « nouvelles usines de sidérurgie pour cols blancs » dans leur description fonctionnelle des centres d'appels.

Cependant, G. LEBOTERF (97) a écarté l'idée d'un travail de pure exécution. Selon lui, un travail monotone peut être complexe. En effet, il a montré que dans un travail de saisie informatisé, l'opérateur⁹ ne se limite pas uniquement à introduire des données et à suivre le script. Des « compétences masquées » sont, en fait, mises à l'épreuve pour relier diverses informations, repérer et corriger les erreurs détectées,

maîtriser les produits bancaires en vue de mener une opération bancaire ou d'apporter assistance et conseil dans un laps de temps très court. Ainsi, l'opérateur, non concerné par les procédures administratives, doit affiner et perfectionner ses compétences pour un « profil technico-commercial » [M. BAETGHE, 1996]. La variabilité des situations entraîne nécessairement le dépassement de la prescription. A des degrés divers, l'opérateur s'approprie les directives et les interprète [G. LEBOTERF, 1997].

Que ce soit le chargé de clientèle ou l'agent d'accueil, dans une agence ou sur une plate-forme téléphonique, de nouvelles compétences sont exigées par le nouveau service, et plus précisément par la « petite innovation »¹⁰.

Elles ont été définies suite à l'évolution des TIC mises à la disposition du personnel de proximité de la banque. Cette évolution a été clairement illustrée par R. REIX (95) dans son ouvrage « *Système d'Information et Management des Organisations* » où il a établi un graphe croisant deux axes : le premier représente le niveau de gestion incorporé dans ces systèmes techniques -allant de l'opérationnel au stratégique- et le second identifie le degré de complexité quant à l'usage de ces technologies. (Voir figure 3)

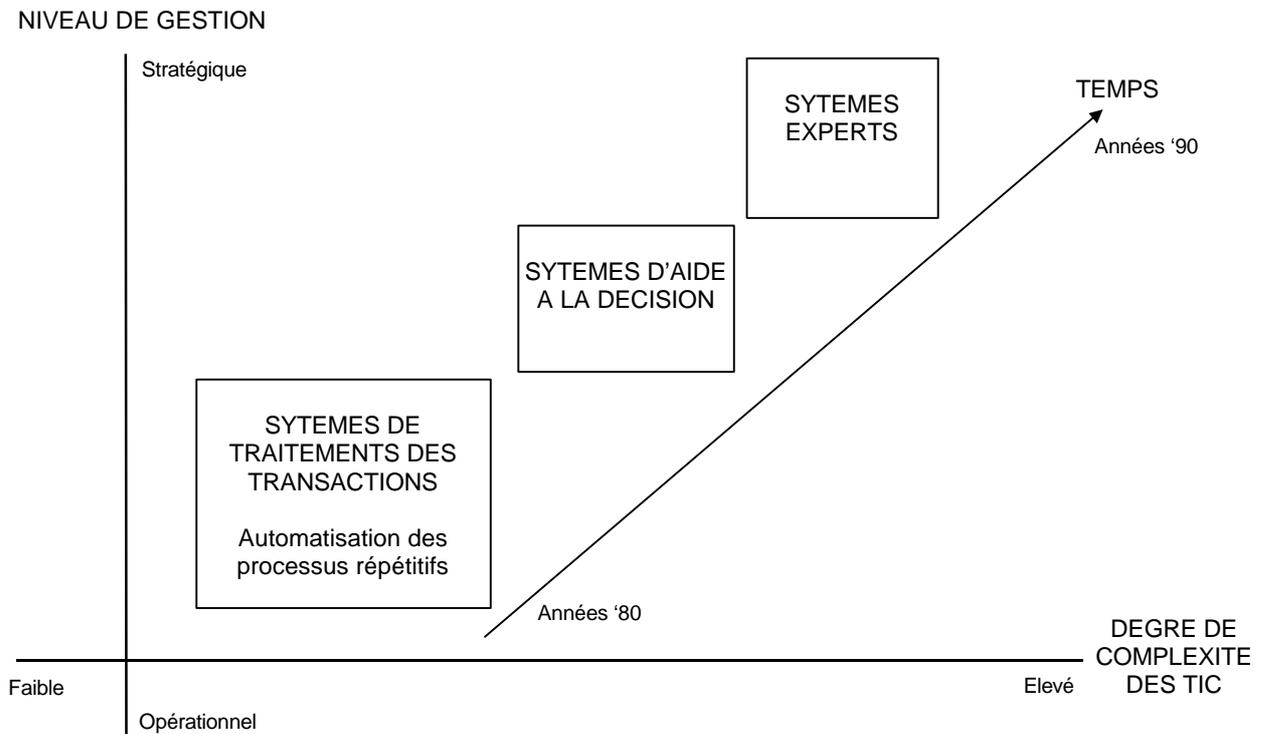


Fig. 3. Evolution de l'usage des TIC mises à la disposition du personnel de proximité
(D'après R. REIX, 1995)

D'après ce graphe, les systèmes experts (IKBS : Intelligent Knowledge Based Systems) qui, dotés d'attributs englobant des facteurs de l'environnement (banques de données), requièrent un degré assez élevé de complexité dans leur exploitation et intègrent des fonctions de gestion plus sophistiquées (e.g. guide de vente, guide d'entretien, scripts détaillant le mode opératoire de certaines activités, pré-traitement,

etc.) permettant d'assister l'utilisateur ou l'individu bancaire dans sa mission (prises de décision et opérations complexes).

En effet, ces systèmes ont une grande capacité à résoudre des problèmes complexes. Constituant explicitement une approche ultime de l'Intelligence Artificielle [H. M. COLLINS, 1987], ils vont au-delà des traitements simples des données et convergent vers une personnalisation de ces traitements.

En tenant compte de la chaîne séquentielle proposée, en 1987, par H. M. COLLINS (*Expert @ Expert System @ End User*), nous avons mis en évidence la présence de deux acteurs faisant partie de l'environnement du système expert. Le premier se trouve à l'amont : c'est le « façonnier »¹¹ qui incorpore son expertise et son savoir-faire dans le système. Le second, situé à l'aval, est l'utilisateur du système où il puise les informations pertinentes pour les employer dans un contexte donné. Cependant, pour ce faire, il faut tout d'abord développer un nouveau savoir-faire lui permettant de comprendre le fonctionnement du système.

Que ce soit à l'amont ou à l'aval, le système expert nécessite la définition de nouvelles compétences. Dans le cas de la banque, le premier acteur (concepteur du système) fait partie du système interne (Back-Office) où il codifie les procédures bancaires devant être intégrées dans l'équipement informatique. Quant au second acteur (utilisateur du système), il n'est autre que le personnel de proximité (plate-forme téléphonique ou agence classique) qui est au contact avec le client. Compte tenu de l'insuffisance qu'offre actuellement l'approche qualification¹², G. LEBOTERF (97) a trouvé que le professionnalisme est le mieux placé pour répondre aux besoins de ces NTIC. En effet, la fiabilisation des systèmes experts associée à une complexité accrue des situations suppose une professionnalisation des opérateurs, une plus grande autonomie de leur part, des capacités d'interprétation tenant compte à la fois des multiples variables à suivre et de la diversité des événements pouvant survenir.

L'individu bancaire se voit donc définir de nouvelles compétences voire même un professionnalisme.

En nous référant aux attributs du professionnalisme tels que postulés par G. LEBOTERF (97) et en mettant l'accent sur les utilisateurs du nouveau système technique (chargé de clientèle et agent d'accueil), nous avons établi une grille d'analyse récapitulant les nouvelles compétences exigées par la dite « petite innovation ». (Voir tableau 2)

Tableau 2. *Compétences individuelles exigées par la petite innovation (personnel de proximité)*

COMPETENCE	DESCRIPTION
1. Savoir-agir	Anticiper les problèmes et les conséquences dans un contexte donné
2. Savoir-sélectionner	Capacité de sélectionner les informations en se basant sur une appréciation de l'environnement économique.
3. Savoir-évaluer	Evaluer les informations transmises par le système
4. Savoir-s'engager	* Capacité d'analyse * Capacité à conduire et à conclure un entretien de vente * Avoir le sens du risque

	Même si l'opérateur peut s'appuyer sur un système de repères codifiés (script et autres), il doit s'engager personnellement pour convaincre le client du produit à proposer.
5. Savoir-se-comporter	<ul style="list-style-type: none"> * Anticiper à la relation * Disponibilité / accueil * Nouer une relation de confiance au sein d'une proximité physique (cas de l'agence) ou psychologique (cas du centre d'appels) Il est demandé à l'opérateur de <u>savoir dialoguer</u> ¹³ avec le client dans une logique commerciale.
6. Savoir	Bonne connaissance des procédés et des produits de la profession bancaire
7. Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> * Saisir les opportunités commerciales (maîtriser les argumentaires commerciaux) * Maîtriser l'outil technique. Dans le cas du centre d'appels, l'employé doit utiliser efficacement le téléphone et l'ordinateur.

Par rapport à un conseiller bancaire classique, nous voyons qu'il y a un changement de la culture des compétences dont il maîtriser.

3.3. TRANSFORMATION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Comme l'avènement de la banque à distance a déchargé le personnel des fonctions administratives en les incitant à se concentrer plus sur le cœur du métier de la banque via un enrichissement de la fonction commerciale¹⁴, les compétences nécessaires pour réaliser des services de banque à distance sont essentiellement des savoir-faire en système expert et des savoir-être en matière de logique commerciale, que ce soit au niveau de l'agence bancaire ou sur plate-forme téléphonique. Axée sur une logique commerciale de distribution des services bancaires, l'innovation étudiée a donc principalement mis l'accent sur les deux derniers types de compétences organisationnelles proposés par T. DURAND, A. WEIL & L. MORTCHEV (95) à savoir les mécanismes de coordination et le comportement culturel de l'organisation.

Il faut toutefois préciser que la nature de l'activité bancaire était traditionnellement basée sur une logique administrative des services d'intermédiation. Les agents commerciaux étaient dominés par les administratifs chargés de la gestion des moyens de paiement dont la discipline et le respect des procédures constituaient les vertus cardinales. [M. DRESSEN et al., 1997]

En considérant à la fois les compétences existantes et les nouvelles, nous pouvons dire que la banque à distance (banque électronique et banque par téléphone) a rendu obsolètes les compétences des agents administratifs. Elle a cependant renforcé les compétences du personnel au contact avec le client, focalisées essentiellement sur les tâches à forte valeur ajoutée [J. M. ROCHE, 1993].

La mise en œuvre du nouveau service a apporté des capacités mobilisant ainsi des ressources externes s'adaptant mieux et au moindre coût aux exigences techniques.

Pour développer ces nouvelles compétences, J. M. ROCHE (93) a mis en exergue deux solutions qu'actuellement les banques envisagent d'adopter.

Il s'agit de la création des centres de compétences en interne (cas d'une adaptabilité ou compétence par apprentissage) et/ou de faire appel à la sous-traitance intégrale des moyens de télécommunications (i.e. rendre obsolètes certaines compétences existantes en ayant recours à une connectivité ou compétence réseau).

Nous remarquons que ces deux solutions sont complémentaires et doivent être envisagées simultanément par les banques traditionnelles à réseau ayant lancé des services complets de banque à distance, et notamment créé des centres d'appels. D'une part, ces établissements doivent tirer profit des atouts dont leur organisation bénéficie. Faisant partie de la culture et de l'identité de l'entreprise, ces atouts ou encore compétences existantes ne sont autres que les compétence de base constituant le coeur de la « petite innovation » [C. GAGNEPAIN & S. AZENCOT, 1998]. En effet, née sur le terrain, cette « petite innovation » coïncide avec la notion d'« innovation sociale » qui, initiée par R. NORMANN (84), fait participer le client en tenant en compte de la culture et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation de service. Elles doivent être donc renforcées dans des centres de compétences (en interne) en vue de mettre en œuvre une « alchimie de la compétence » apte à assurer l'avantage concurrentiel.

D'autre part, les buts de la sous-traitance (externalisation) de certaines activités, tels que exposés par M. DRESSEN et al. (97) répondent mieux aux conditions d'un environnement instable caractérisé par un nombre important de concurrents et des changements permanents.

Dans ce contexte, les banques à réseau sont amenées à externaliser des tâches à faible valeur ajoutée, n'ajoutant pas à leur compétitivité et que d'autres peuvent accomplir mieux et/ou moindre coût. Parmi ces tâches, nous trouvons la mise en place des centres d'appels.

CONCLUSION

Notre travail a débouché sur un certain nombre de conclusions qui résument les moyens apportés par les nouvelles TIC au système d'organisation bancaire. Nous pouvons situer ces conclusions selon deux niveaux. Tout d'abord, un niveau individuel impliquant l'importance de la réactivité du personnel au contact avec le client dans la réalisation du service visant une meilleure qualité d'accueil. Dans ce cadre, nous avons noté un passage d'une logique administrative à une logique plus commerciale. En d'autres termes, le personnel au contact avec la clientèle, de plus en plus déchargé des opérations administratives et courantes, se voit attribuer des fonctions purement commerciale de vente et de conseil. De plus, la mise en place des systèmes experts a défini un travail requérant un niveau élevé de formation. La banque a donc besoin de plus de professionnels faisant preuve d'engagement personnel face à la demande du client et sachant tirer profit de la technologie mise à leur disposition.

Ensuite, en se plaçant à un niveau plus global abordant la structure globale de la production, nous avons mis en évidence des coûts cachés que les banques traditionnelles à réseau doivent supporter. En effet, à travers un cheminement historique, la main d'œuvre bancaire, jouant un rôle crucial dans la réalisation du service, était majoritairement constituée d'agents administratifs chargés d'opérations courantes dont les règles et les procédures sont les vertus. De plus, la mise en place d'un centre d'appels dans une structure existante a repensé les architectures informatiques et a fait appel à une expertise spécifique. Cette expertise est liée à une double intégration des nouvelles technologies, celle de la téléphonie et de l'informatique et celle liée aux différents

applicatifs informatiques constituant le système bancaire. Il s'agit de l'Outsourcing., c'est à dire de la sous-traitance¹⁵ des tâches que d'autres acteurs peuvent accomplir mieux et à moindre coûts.

Il est toutefois important de noter que les grandes banques à réseau bénéficient d'un certain nombre d'atouts vis-à-vis des autres acteurs du paysage concurrentiel. Elles possèdent une connaissance solide en matière de maîtrise des produits bancaires. Elles détiennent également un historique de leur client dans leur système d'information. La présence d'un réseau financier leur permet de maintenir le face à face traditionnel et donc de renforcer l'efficacité des opérations complexes faisant intervenir la composante humaine, cœur du métier de la banque.

Compte tenu du rôle crucial des TIC dans l'activité bancaire, il faut préciser que la concrétisation de ces technologies, dites technologies orientées client, vise plutôt l'interface avec le client et donc la qualité d'accueil. De ce fait et dans la mesure où aucun brevet ne permet de protéger la mise en œuvre d'une nouvelle forme du service bancaire (fort degré de mimétisme), la source de l'avantage concurrentiel ne réside pas dans la proposition d'un nouveau service, mais essentiellement dans la qualité de l'offre de ce service, c'est à dire dans la manière de présenter ce service au client. Ainsi, dans un contexte de déréglementation caractérisé par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande, un véritable enjeu stratégique se dessine dans les banques traditionnelles à réseau.

Cependant, pour construire un tel choix stratégique, en matière d'adoption des nouvelles TIC, notre approche, basée sur la théorie de la contingence, s'avère insuffisante. Et, ce pour deux raisons. Premièrement, nous n'avons pas pris en compte le rôle actif du contexte organisationnel dans lequel les nouvelles TIC sont introduites. Il s'agit notamment de la culture d'entreprise, c'est à dire l'ensemble des ressources tacites spécifiques à chaque firme. Et deuxièmement, nous n'avons pas pris en considération les propriétés institutionnelles qui influencent l'utilisation de ces nouvelles technologies. Dans le cas bancaire, ces propriétés conditionnent le monde culturel, et donc le comportement du client. En complétant notre approche par ces deux possibilités, nous serons très proche d'un schéma structurationniste, et plus précisément du concept de « dualité des technologies de l'information », initié par ORLIKOWSKI (91). En effet, ORLIKOWSKI (91) à élargi les idées de base de la théorie de la structuration (A. GIDDENS, 1974, 76, 84) en vue d'inclure l'interaction de la technologie avec le système d'organisation.

Ainsi, dans son concept de dualité, les technologies de l'information sont à la fois le « produit social de l'action humaine », c'est à dire un résultat retraçant les objectifs des hommes qui les créent et les utilisent dans des contextes culturel et organisationnel spécifiques, et les « conditions de l'activité humaine », c'est à dire un moyen englobant l'ensemble des ressources qui contribuent à la création et à la transformation des contextes culturel et organisationnel.

En conclusion, pour construire un modèle de choix stratégique, en matière d'adoption des nouvelles TIC, nous devons mettre en valeur la notion d'appropriation de ces technologies dans une « perspective structurationniste ».

BIBLIOGRAPHIE

- AZENCOT (S), GAGNEPAIN (C), (1998), « L'innovation dans les services », *Qualité en mouvement*, N°35, 1998.
- ANDRE (A) et al., (1996), « L'entreprise digitale », First Management, 1996.
- BAETGHE (M), (1996), « Les nouvelles techniques et l'évolution de l'organisation du travail dans le secteur tertiaire », 1996.
- *Banque et Informatique*, N°98, 1997
- *Banque et Informatique*, N°100, 1997.
- BAVAREL (P), (1994), « Nouvelles compétences : banquiers téléphonistes », *Le Monde*, 24/10/95.
- CLEMENT (B), WOODFORD (S), (1998), « Le Taylorisme a de beaux jours devant lui...pour les cols blancs », *Le Courrier International*, Août 1998.
- COLLINS (H. M.), (1984), « Expert systems and the science of knowledge », in BIJKER (W.E.), HUGHES (T. P.), PINCH (T. J.), « The social construction of technological system : New directions in the sociology and history of technology », The MIT Press, 1984.
- DRESSEN (M), ROUX-ROSSI (D), (1997), « Restructuration des banques et devenir des salariés », *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation Française, 1997.
- DURAND (T), MORTCHEV (W), WEIL (A), (1995), « Se préparer aux défis de la TV numérique : l'Ecart Compétence », *Communication et Stratégie*, Septembre 1995.
- EIGLIER (P), LANGEARD (E), (1987), « Servuction : le marketing des services », Mac Graw Hill, 1987.
- *Expansion*, N°497, 1995.
- GREENAN (N), (1998), « Technologies de l'information et de la communication », *Rapport au Commissariat Général du Plan*, Mai 1998.
- JALLAT (F), (1992), « Management de l'innovation dans les entreprises de services au particulier : concepts, processus et performances », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, 1992.
- LEBOTERF (G), (1997), « De la compétence à la navigation professionnelle », Les Editions d'Organisation, 1997.
- *Le Monde*, 24/10/94.
- ORLIKOWSKI (W.J.), (1991), « Information Technology and the Structuring of Organizations », *Information Systems Research*, N°2, Vol.2, p.143-169, 1991.
- MINTZBERG (H), (1982), « Structure et dynamique des organisations », Les Editions d'Organisation, 1982.
- MUNOS (A), RIEU (O), (1998), « Innovations technologiques, entité de service, innovation de service », *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol.8, N°2, 1998.
- NORMAN (R), (1984), « Le management des services », InterEditions, 1984.
- *Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance*, « Etude de métier – Le télé-acteur dans l'assurance », Février 1998.
- *Revue Banque*, N°541, 1993.
- *Revue Banque*, N°557, 1995.
- *Revue Banque*, N°586, 1997.
- *Revue Banque*, N°587, 1997.
- REIX (R), (1995), « Système d'information et management des organisations », Vuibert, 1995.

- ROCHE (J.M.), (1993), « Télécommunications : un outil au service des services », *Revue Banque*, N°541, 1993.
- ROWE (F), (1994), « Des banques et des réseaux – Productivité et avantages concurrentiels », *Economica*, 1994.

¹ Selon J. M. ROCHE (93), les télécommunications forment l'ensemble des moyens permettant d'entrer en relation à distance pour communiquer.

² Grosse consommatrice des ressources informatiques, la banque a connu une première révolution focalisée sur le traitement de l'information au sein de l'établissement. A partir des années '90, une seconde révolution se prépare avec les Call Centers, les kiosques, les multimédias et la banque sur PC [A. ANDRE et al., 1996]

³ Dans le cas d'une stratégie multicanaux, les vecteurs de la banque à distance (ou de la banque directe) sont servis comme un canal de distribution complémentaire et non alternatif.

⁴ La banque à distance est toute activité bancaire destinée à un client sans présence physique du prestataire et utilisant un système de télécommunication. Elle est composée de deux types de banque, la banque électronique regroupant tous les outils à l'initiative du client et utilisés de façon autonome (automates bancaires, serveurs vocaux, serveur Internet, Minitel) et la banque par téléphone faisant intervenir, à distance, la composante humaine. Cette deuxième composante a caractérisé la mise en place d'une nouvelle forme organisationnelle, le Centre d'Appels Bancaire.

⁵ Le script fait référence à quelque chose de précis témoignant d'une compréhension plus profonde. (D'après l'*Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance*)

⁶ Le terme proactif n'existe pas en français. Il résulte de l'adjonction de deux mots : pro –abréviation du professionnel- et actif –celui qui agit. Il désigne donc un savoir-agir (i.e. agir non pas de façon mécanique ou procédurale, mais utiliser son ingéniosité dans un contexte donné).

⁷ H. MINTZBERG (82) a été en tête des organisations qui sont dominées par des professions (e.g. avocats, médecins, professeurs d'université, etc.). Ainsi, pour affirmer que la configuration « centre d'appels » répond bien à la définition de la bureaucratie professionnelle de H. MINTZBERG (82), il faut préciser que le télé-opérateur est un professionnel.

⁸ Selon G. LEBOTERF (97), l'*homme de métier* est toute personne exerçant sa qualification pour effectuer un travail.

⁹ L'opérateur désigne soit le télé-accueil sur une plate-forme téléphonique soit le guichetier (ou l'agent commercial) dans une agence bancaire.

¹⁰ C. GAGNEPAIN & S. AZENCOT ont subdivisé l'innovation des services en deux types: une « *grande innovation* » (ou innovation institutionnelle) et une « *petite innovation* ». Faisant partie d'un fort degré de mimétisme, la « *grande innovation* » définit la forme du nouveau service soit par concrétisation des nouvelles technologies soit par des études poussées de Marketing. A l'inverse, en incluant des ressources intangibles, tacites et inhérentes à la culture de l'entreprise, la « *petite innovation* » constitue fondamentalement le vecteur de différenciation pour les firmes de service.

¹¹ Selon H. M. COLLINS (87), le premier maillon de cette chaîne est dans la plupart des cas réalisé en ayant recours à des compétences externes (sous-traitance).

¹² La qualification est, selon G. LEBOTERF (97), un jugement officiel qui reconnaît à une personne des capacités pour exercer un métier. Cela ne signifie pas qu'elle soit compétente.

¹³ Cette composante est d'autant plus difficile à établir que l'interface est médiatisée (Téléphone / PC)

¹⁴ Cette fonction commerciale doit combiner les différentes opérations bancaires à forte valeur ajoutée : fonction d'intermédiation, gestion de patrimoine, mise en relation.

¹⁵ Il est important de noter que la confidentialité des données des clients -responsabilité spécifique des banques- constitue un frein à l'externalisation complète (i.e. recrutement des ressources humaines et gestion des opérations bancaires). Dans le cadre du secteur bancaire, il est plus commode de parler de solution de partenariat que d'externalisation.