

# **Disruptive Technology in business innovation**

## **How is the digitalization going to transform jobs in the banking industry in Switzerland?**

**Bachelor Project submitted for the degree of  
Bachelor of Science HES in International Business Management**

by

**Maja STAJIC**

Bachelor Project Advisor:

**Frédéric RUIZ, Finance for International Business lecturer**

**Geneva, June 4<sup>th</sup>, 2018**

**Haute école de gestion de Genève (HEG-GE)**

**International Business Management**

## Declaration

This Bachelor Project is submitted as part of the final examination requirements of the Haute école de gestion de Genève, for the Bachelor of Science HES-SO in International Business Management.

The student accepts the terms of the confidentiality agreement if one has been signed. The use of any conclusions or recommendations made in the Bachelor Project, with no prejudice to their value, engages neither the responsibility of the author, nor the adviser to the Bachelor Project, nor the jury members nor the HEG.

“I attest that I have personally authored this work without using any sources other than those cited in the bibliography. Furthermore, I have sent the final version of this document for analysis by the plagiarism detection software stipulated by the school and by my adviser”.

Geneva, June 4<sup>th</sup>, 2018

Maja STAJIC

# Acknowledgements

This project was supported by many people who provided interesting insights and expertise in the banking industry and greatly contributed to the research phase.

First and foremost, I would like to express my sincere gratitude to my advisor, Mr. Frédéric Ruiz, for his support in terms of availability and directions to take throughout the entire project. He mainly helped me finding contacts thanks to his incredible network and restructured my ideas. Not only for those qualities, but also for the good communication and vibes which made me handle this project fearlessly and with great motivation.

Secondly, I would like to thank all the interviewees for having given me the time to discuss the problem statement with them despite their busy schedules through face-to-face or phone call interviews. Their contributions were essential for the part “on the field”. I also would like to thank my awesome friend, Stephanie, for having checked the spelling mistakes in this report.

Finally, I wish to thank all the professors of the university for sharing their pearls of wisdom with me during lessons and have contributed indirectly to this project as they provided me with a valuable knowledge for the future.

## Executive Summary

Digital transformation has been a popular topic in Swiss banks for many years due to the benefits that it provides to financial institutions, such as improving internal processes and achieving tasks efficiently. Nevertheless, this trend is considerably transforming jobs and the role of the workforce. Switzerland is well-known for its expertise in financial services and its banking industry represents 9.1% of its gross domestic product (GDP) (SIF, 2017) and it is important for the Swiss economy to observe changes in that sector of activities.

Qualitative surveys involving six different types of banks (big banks, foreign banks, private banks, cantonal banks, regional banks and Cooperative banks) have been conducted for comparing the information on the subject from existing literatures and the real situations that Swiss banks are facing today and responding to the problem statement. The findings match the literatures regarding the transformation of jobs. Indeed, it is stated that cognitive and low-revenue tasks will vanish, and employees will be assigned to strategic positions. The majority of banks have agreed upon those statements, with the exception of the private and regional banks due to their lower involvement in digital transformation. Then, the literature expects considerable changes within banks and a dismissal rate up to 30% by 2022 (EY, 2018). However, the interviews revealed that number might not represent reality since the banks' strategy towards digitalization is not yet in place in Switzerland. Big and foreign banks are expanding digital transformation in all sectors. However, the other types of banks are not following the same trend as their clients have not adopted the technology yet. Instead, they prefer to favor the customer relationships rather than investing in digital components.

The recommendations to avoid massive dismissals of workforce in the future are linked to employers' and employees' responsibilities. Employers (or banks) should help their employees to engage in learning further on digital tools and be flexible towards changes by changing the business cultures and seeking for new revenue streams. They could also lobby for actions and encourage associations to share information on the subject. Employees should also develop curiosity towards technology, acquire new skills to keep up with the changes and eventually become entrepreneurs as a part-time job to receive new incomes.

In general, the transformation of jobs will only become real when the clients start to accommodate new technological concepts in their daily life and force banks to adapt to these behavioral changes.

# Contents

<b>Declaration .....</b>	<b>I</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>II</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>III</b>
<b>Contents .....</b>	<b>IV</b>
<b>List of Tables .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Content structure .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Theoretical framework .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Digitalization .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 <i>Definition .....</i>	<i>3</i>
2.1.2 <i>The difference between “digitization” and “digitalization” .....</i>	<i>3</i>
<b>2.2 Digitalization conversion in banking industry .....</b>	<b>4</b>
2.2.1 <i>Key disruptive trends in banks .....</i>	<i>4</i>
2.2.2 <i>Key disruptive innovations in banks .....</i>	<i>6</i>
<b>2.3 SWOT Analysis .....</b>	<b>8</b>
2.3.1 <i>Drivers towards digital solutions .....</i>	<i>8</i>
2.3.2 <i>Challenges towards digital solutions .....</i>	<i>9</i>
<b>2.4 Impact on workforce .....</b>	<b>10</b>
2.4.1 <i>Jobs lost .....</i>	<i>10</i>
2.4.2 <i>Jobs changed .....</i>	<i>11</i>
2.4.3 <i>Jobs gained .....</i>	<i>11</i>
2.4.4 <i>Interpretation of the impact .....</i>	<i>12</i>
<b>2.5 Current statistics of workforce in Swiss financial institutions .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Future perspectives of a digital bank and its workforce .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Analytical phase .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Research methodology .....</b>	<b>15</b>
3.1.1 <i>Sample of companies .....</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Biases and limits .....</i>	<i>17</i>
<b>3.2 Analysis of general findings .....</b>	<b>17</b>
3.2.1 <i>Current digital experiences .....</i>	<i>17</i>
3.2.2 <i>Banking jobs’ transformation .....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Employee’s skills and knowledge .....</i>	<i>20</i>
3.2.4 <i>Skills development program .....</i>	<i>21</i>
3.2.5 <i>Other solutions proposed .....</i>	<i>23</i>
3.2.6 <i>Banks’ and workforce’ future missions .....</i>	<i>23</i>
<b>4. Discussion and interpretation of findings .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Scenario 1 – Big banks and Foreign banks .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Scenario 2 – Private banks .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Scenario 3 – Cantonal banks .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4 Scenario 4 – Regional banks .....</b>	<b>32</b>
<b>4.5 Scenario 5 – Cooperative banks .....</b>	<b>34</b>

4.5.1	<i>Summary of discussion.....</i>	36
<b>4.6</b>	<b>Recommendations .....</b>	<b>38</b>
4.6.1	<i>Employers' responsibility .....</i>	38
4.6.2	<i>Employees' responsibility .....</i>	40
4.6.3	<i>Single source of information .....</i>	41
<b>5.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>42</b>
5.1	<b>Further studies .....</b>	<b>43</b>
	<b>Bibliography .....</b>	<b>I</b>
	<b>Appendices .....</b>	<b>IV</b>

## List of Tables

Table 1 - Survey on workforce 2016-2017.....	13
Table 2 - Summary of short- and long-term vision of digitalization.....	19
Table 3 - Summary of banking jobs' transformation.....	20
Table 4 - Summary of employees' skills and knowledge.....	21
Table 5 - Summary of skills development programs .....	22

# 1. Introduction

The development of technology has been moving quickly. The First Industrial Revolution is proof of this evolution with the arrival of massive machineries in agricultural fields performing more efficiently than manpower. Later, businesses in all sectors have empowered themselves with new digital tools to outperform yearly profits and expanding their influence on the markets. At the time, that development allowed economies to progress and create new job positions (WEF, 2016).

Nowadays, the world has entered the Fourth Industrial Revolution, and new digital trends have influenced the banking industry and their processes. Although most of those trends are providing positive outcomes, they are also creating disruptive effects, especially in terms of workforce management which is the replacement of human for technology (Osborne, 2013).

New challenges have merged and are very different from the first revolution. The first challenge is related to the number of job creations, which is said to be considerably decreasing, as some services will no longer be needed. Even though population is increasing, it is predicted that robots and artificial intelligence will perform more tasks and take on jobs that were previously done by human's hands. The second challenge is the new learning process which is going to be more arduous. For instance, requiring a secretary to learn Information Technology materials or coding will be hypothetically hard as the ease of acquiring new knowledge is not the same as a person attending a higher level of education (WEF, 2016).

In short, the main objective for banks in the digital era is to understand how digitalization is going to transform jobs in the banking industry. Will it create new positions? Will it cause current positions to vanish? Why is it important for Swiss banks to consider these questions? What are the strategies for Swiss banks to manage and maintain talents?



## **1.1 Content structure**

The project is mainly focused on determining which types of jobs in banking industry will disappear, improve and be created, as well as the importance for banks and financial institutions to take into consideration this relocation for their own success and survival.

As such, the first part of the project has the goal to inform the reader on the existing literatures, the current trends and the first impacts of the digitalization on the banking industry that have been felt so far.

The second part contains the results of a study based on qualitative interviews in order to compare the literature theories and the experts' opinions on the subject who currently face those changes.

The last part proposes a list of recommendations extracted from literatures and interviews to allow a smoother shift of manpower during the new digital era.

Finally, the conclusion summarizes the findings and relevant information with an opening for further studies on the topic on a macro level.

## **2. Theoretical framework**

The chapter goes through the general understandings of the new era of digitalization in the society. A clear understanding of the core concept of the term will help the reader to better comprehend the subject without going deeper in the topic. It also summarizes the idea of digitalization and the impact stated in related literatures which will be, later, challenged by my interviews to demonstrate whether those written works and publications are relevant and truly represent the digital phenomenon today and in the future.

### **2.1 Digitalization**

#### **2.1.1 Definition**

The term digitalization refers to the combination of technologies with cutting-edge advancements into processes and techniques through digitization (CIO Whitepapers reviews, -).

#### **2.1.2 The difference between “digitization” and “digitalization”**

Digitization is the conversion of analogous texts, pictures and sounds into a digital form that is processed by a computer, for instance, scanning a paper document in numerical data that will then display the copy of the document on screens. An organization will first have to digitize its assets to facilitate the automation of its business workflows. Digitizing assets allows the storage of the file in digital form of data for higher security, to act in accordance with legal requirements or simply for members of the organization to retrieve the document easily while avoiding any human mistakes, such as the loss of physical documents.

Digitalization represents the process of improving and changing business operations, functions as well as procedures by acquiring new digital technologies. For many businesses, the change towards digitalization in the long run is essentially driven by a change in customers' behaviors and presents an important decision to undertake for the survival of the company, for the penetration in some markets or to follow the pace with the competition.

In short, both digitalization and digitization form the digital transformation and digitalization would not be possible without digitization (CIO Whitepapers reviews, -).

## **2.2 Digitalization conversion in banking industry**

This chapter covers the current situation of digitalization in the banking industry in Switzerland by looking at the key trends that push the banks to digitalize themselves as well as the disruptive innovations that reshape their internal structure.

### **2.2.1 Key disruptive trends in banks**

Due to the rapid technological development and advancement, the forecast of future demands is rather complex to establish, leading to a higher level of uncertainty. For the moment, the company Deloitte has summarized, for the banking industry, six key disruptive trends which pushed banks to rethink their strategies through digital transformation (Deloitte., 2015).

#### **2.2.1.1 Digitization**

The penetration of the Internet on a global scale has increased considerably. In Switzerland, over 4 million Swiss citizens, representing half of the entire population, are using online services (e-commerce, e-mails), putting pressure on banks which have developed the easy-to-use payment options allowing them to access easily their bank account. In 2014, 49% of the total population was using the e-banking services. Overall, this represents a 133% increase compare to 10 years ago with only 21%. This number is obviously expected to grow in the years to come (Appendix 1).

This trend is inevitably attracting new entrepreneurs and companies to take advantage of the situation and enter the industry, thus amplifying the degree of competition. The main actors are Financial Technology businesses, known as FinTech, which provide smoother and continuous services.

Other companies operating in different sectors may simply undermine traditional banking services which are big actors in technology field, such as Google developing a digital wallet, known as API payment interface and giving the opportunity to purchase easily and rapidly online (Google, 2018), or Alibaba using facial recognition technology “smile-to-pay” as password (Russell, 2017).

Another factor is the introduction of four new technologies (robotic advisers, social trading, hybrid models and advice-supported digital investment) which are fundamentally challenging the traditional business model since they are easier to operate with secure data and provide a clearer view of costs. Swisscom have published a press release showing future forecast on investment of those digital solutions. It is believed that by

2020 the market for those technologies will be up to CHF 54.3 billion, composing 9% of the total digital market (see Appendix 2) (Swisscom, 2015).

#### **2.2.1.2 Demography**

In terms of demography, the growth of the global population is source of potential customers, especially those in developing countries, who might reverse the economic power. Notably, US might be outstripped by India in 2050 (PwC, 2017).

Finally, Millennials are the digital natives and already the next potential clients, because they count at 27% of the entire population. They are savvier with tech than previous generations. 87% of them own a smartphone and 47% make choices for purchasing through social media (UBS, 2017). 68% use application and e-banking through their smartphone or laptop to make payments. This generation is expected to earn high incomes in the future. With those numbers, adjusting to Millennials' demand will be important to retain them as customers (Financial Brand, 2016).

#### **2.2.1.3 Globalization**

Globalization, as its definition says, is about globalizing most of the tasks independently done within countries. The cross-border complexities are being relatively reduced through time, which allow international customers to look for foreign substitutions for every aspect in their life. This also includes their bank account or banking services. As such, they require higher quality of advice and services to cope with those differences. In other terms, they would rather have a convergence in this industry wherever they travel. Recent innovations have made those cross-national frontiers closer to the required prosperity in wealth management, consequently making the competition stronger and forcing financial institutions to differentiate through their business models in a way that enable to be distinctive and reactive in cross—border activities (McKinsey&Company, 2016).

#### **2.2.1.4 Regulation**

Banks are subject to tight regulations. With regards to this constraint, their major priority is to reach a complete compliance. New laws are put in place every year for a better assistance and protection to financial institutions and their clients. Recently, a new wave of regulations concerning cybersecurity attacks has become an important subject as digitalization has been expanding considerably throughout companies. The European Union has shocked the entire world by passing in April 2016 the General Data Protection Regulation (GDPR) with the purpose of protecting personal data privacy within EU area and impacting all companies dealing with Europe. This regulation is one example of the

reinforcement of digital liability driven by governments and their citizens (EUGDPR, 2016). In Switzerland, cybercrime cost around CHF 200.5 million in 2014 for Swiss companies (Swiss Risk & Care, -). All these regulations have impacted banks strategies in terms of cost-to-serve for their clients and changes are necessary (Deloitte., 2015).

## **2.2.2 Key disruptive innovations in banks**

The World Economic Forum has summarized all the innovations created for the banks through five major categories. These are payments, deposits and lending, capital raising, investment management and market provisioning (WEF, 2015).

### **2.2.2.1 Payments**

In this section, two trends of dealing with wealth have been identified. First, we entered a cashless world where payment functionalities are directed by the behavior changes of customers who prefer electronic transactions. Second, the creation of new payment rails. Here are few examples of those two trends:

- **Streamlined Payments**

Effortless Payment made through one personal device to another device owned by the company. In Switzerland, TWINT has become the norm to pay in shops, at vending machines or with online payment (TWINT, -).

- **Integrated Billing**

More and more in use, integrated billing combines purchase and payment for a faster automated process. The company UBER was one of the first to introduce this model. It simply debits the bank account of the customer when he has arrived at destination. More recently, Amazon took on the same model for a store in Seattle, US, referred to as Amazon Go, where customers scan their entrance through Amazon App, pick their items and leave without checking out (Wingfield, 2016).

- **Mobile money and P2P transfer**

This mode of payment is popular in developing countries, giving the chance to not carry any credit cards or coins, but to simply pay through phone operator. In Africa, mobile money has the largest range of clients (40% African adults) using the service to transfer money, because the risk to be robbed in the street is high (Gahigi, 2017).

### **2.2.2.2 Deposits and Lending**

As in the previous chapter on “payments”, deposits and lending will also have two new trends. First, alternative lending is changing the way loans are evaluated and given,

opening the way to new non-traditional sources of capital. The second trend is the shift in customers' preferences as a source of new ideas for new participants in the market, enabling people to substitute their banks for another, more convenient platform. Here are few examples of these trends:

- **Lean, Automated Processes**

Fast evaluation and assessment of the potential borrowers through transparent processing and match with potential lenders. The company Zopa is the pioneer peer-to-peer lending business, which cuts out the middleman (the banks) (ZOPA, -).

- **Virtual Banking 2.0**

These banks use and can be found only through a unique channel of distribution – the Internet. They provide simplicity, speed and reliability in their offering, which are value propositions oriented. BNP Paribas has launched a virtual bank, named Hello bank!, classified as one of the best virtual banks.

- **Evolution of Mobile Banking**

Smartphones have been widely adopted by customers for a long time already. The trend pushed banks to access a new distribution channel, which is the possibility to check bank account through Mobile Banking. Today, every single participant of the market has developed this due to the high demand.

### **2.2.2.3 Capital Raising**

Crowdfunding appeared to be the best way for raising capital. The new platforms enable investors to easily find enterprises in which to invest their capital and expand their options. Seedrs, AngelList and KickStarter are example of funding platforms.

### **2.2.2.4 Investment Management**

For Investment Management, new businesses provide refined financial services by using new automated trading tools, which empowers investors and facilitates the accessibility of process externalization. Here are a few examples:

- **Robot-Advisor**

This is an automated advice and wealth management service analyzing the asset portfolio of investors and providing tailored, best strategic solutions to re-locate assets, divide investments and even harvest tax losses. A physical person is not needed since all processes are computed through a technical retail algorithm. An example of a robot-advisor in Switzerland is InvestGlass, created in 2015 and already used in Switzerland, UK and Germany (InvestGlass, -).

- **Process-as-a-service**

Today internal processes can be managed by externalities that run the entire faculty as a service. It is the case of FundApps, which operates in financial compliance and ensure that their clients are aligning with the changes in technology regulations. The company monitors \$3 trillion of assets (FundApps, -).

#### **2.2.2.5 Market Provisioning**

Trading is getting easier to understand and to learn with smarter machines and new platforms. Here are a few examples of tools:

- **Real-time data**

Gathering data, analyzing them and finally retaining the most important can be time-consuming and expensive tasks for small companies. It is now possible to acquire the services from externalities to build, ventilate and display properly relevant data. In US, Palantir is a good example. They specialize in big data analysis at massive scale to reach specialized datasets and market insights (Palantir, -).

- **Business intelligence software**

Many information platforms are now available on the Internet, which companies can make use of on a daily basis. ClauseMatch provides storage of documents service while ensuring high security and accountability, as well as, a proper workflow of those files in departments and teams, and risk management solutions for derivatives and commodities (ClauseMatch, -).

## **2.3 SWOT Analysis**

Having understood the key trends and solutions for digitalization, we can now understand the significance of those elements from the perspective of banks and financial institutions motivations and restrictions.

### **2.3.1 Drivers towards digital solutions**

#### **2.3.1.1 Strengths**

The main strength for banks to adopt digitalization is their accessibility to capital, which contributes to the acquisition of new technological assets. Eventually, those assets will improve internal operational workflows by standardizing some redundant procedures and helping employees to perform faster, smarter and better. Indeed, employees will be able to focus on other tasks that bring more values to the business, such as developing

innovative ideas or simply thinking out of the box. New competitive solutions with personalized or tailored-made features will obviously bring new revenues.

#### **2.3.1.2 Opportunities**

In terms of opportunities, acquiring new digital assets and showing adaptation towards needs could improve customers' satisfaction and expectation of their banks' initiatives. Ultimately, it will raise the level of confidence, because operations will be managed by machines that are unlikely to make mistakes and that increase the number of new clients, such as Millennials who pay great attention to technology and their advantages. Finally, in the long run, it could result in increasing market shares.

Furthermore, lowering operations workflows will allow banks to focus further on their customers' needs and to develop stronger relationships in order to increase loyalty.

This is not limited to customers, as it will also become vital to begin new relationships with non-traditional players in order to better compete with competitors.

### **2.3.2 Challenges towards digital solutions**

#### **2.3.2.1 Weaknesses**

As new digital tools are emerging on the market, a continuous focus on the market trends can be difficult to follow and implement in a company's framework, because it requires designing a new business model strategy aligning with digitalization, which, in return, is rather costly and complex. Those new tools are often acting as sole actors on the market, making the distinctions between banks difficult. In US, a survey showed that 53% of Millennials are unable to tell the difference between the big players (BBVA, 2015). This reduction of visibility requires efforts to stay the "default card" choice in clients' perspectives.

Another weakness which might rise through time is the loss of control over commoditized tasks. Indeed, banks will externalize low revenue tasks, they might lose important information over smaller competitors that could specialize in them and eventually be able to develop the same business to gain new market shares.

#### **2.3.2.2 Threats**

The main threats of digitalization in banking industry is the intensity of competition made by the entry of new actors on the market, such as FinTech companies, which shake up the routine of the big and small financial institutions by increasing the possibility to substitute elsewhere. Those substitutions put pressure on margin profitability and



threaten the business of many banks. A threat already felt in 2015, according to EY Eurozone forecast report, in which return on average equity in Europe was only 6.8%, compared to 2006, with 16.8% (EY, 2016).

Another threat is the difficulty to retain talents. As competition increases and employers' offerings in working conditions are incredibly standardized, it is going to be very difficult for small banks to retain or hire skillful talents that will be necessary for maintaining the path with digital development.

## **2.4 Impact on workforce**

As explained in the previous chapter, we can confirm that new products and processes are key elements to survive the digital transformation. Banks will use new tools to operate which will however have an impact on the last element of success – People. New workflow systems, online platforms and applications are already in place to facilitate the banking service and those tools require other knowledge and skills. Indeed, supporting those changes cannot take place on their own. Skillful talents for technology management operations are highly wanted, but not only for smoothing processes. As banks are developing the same services, differentiation is hard to gain and clients will have to build trust with their bank by establishing long-term relationships. Therefore, customer centricity will be the subject to focus on. Then, better financial performance and good behavior are the component for a sustainable performance (Appendix 3).

Throughout this chapter, I expose the current theories and trends of workforce towards the digitalization of banks to understand which jobs will evolve, which jobs will be gained, and which will be replaced.

### **2.4.1 Jobs lost**

According to the report of the World Economic Forum, the overall net employment impact of digitalization is more than 7.1 million jobs in the period between 2015-2020. Among them, almost 4.8 million jobs are concentrated in offices and administrative jobs, such as secretaries, bill and account collectors, general office clerks or administrative assistants. Those roles are composed of manual and repetitive tasks that are not bringing competitive advantage but rather a cost. Therefore, they are slowly being replaced by new software and applications for cost savings and faster operation purposes.

In addition, redundant jobs which cannot be fully automated for the moment, will automatically be outsourced elsewhere, again for cost savings. (WEF, 2016).

### **2.4.2 Jobs changed**

Almost all the jobs in banking sector have “transactions” tasks that are progressively eliminated. It is expected that jobs will evolve towards short- and long-term goals. In other words, employers will rethink on employees’ criteria by promoting creativity, empathy and judgment rather than banking tasks. The jobs that will remain are those which keep a barrier to automation. It is true that machines can perform technical tasks better than human hands. However, those same machines do not have the flexibility, adaptability, problem-solving and common-sense capacity yet – which are purely human’s ability. Therefore, banks will focus on developing interpersonal aptitudes that will make the difference on the market.

As an example, research analysts will remain as they have the ability to analyze their clients’ reasoning and interpret the meanings. Even though the data analysis can be automated, the position still requires a high level of human interaction and judgment which cannot be undertaken by robots.

Another example is the employees working in call centers. Generally, employees read through a script during the call, which makes the interaction dull. The role of the future call center is to provide high-quality service through problem-solving capability and client-centric interaction.

Finally, employees working in branches will focus much more on advisory and consultancy (EY, 2016).

### **2.4.3 Jobs gained**

Ultimately, jobs that will appear in the banking industry are those which will deal with advancement in technology and manage performance as well as risks. People having knowledge on technical algorithms and complex coding are going to be the most sought-after talents in the future, such as software engineers and technologists competent in programming languages. Banks will have to hire new innovative IT staff members as a result. Maintaining innovative technology in processes and ensuring their appropriate use are the new tasks that employees will have to master. They will constantly keep and update competitive advantages while maintaining a good level of data security (EY, 2016). Other new jobs created are digital venture strategist, marketing automation specialist, user interface and user experience designer, data scientist, robotics and automation engineer and scrum master (DYRCHS, 2017). Those jobs are expected to increase by almost 6% (744’000 new jobs worldwide) up to 2020 (WEF, 2016).

Nevertheless, IT roles and positions are not going to be the only one to take over banking services. Indeed, the increase of the overall population leads to many new clients to serve. WEF report reveals that the Business and Financial operations may expect an increase of 492'000 new jobs, as well as an increase of 416'000 new jobs in Management to respond equally to this growth demand. Those numbers are respectively an increase of employment rate of 0.97% and 0.70% (WEF, 2016).

#### **2.4.4 Interpretation of the impact**

In short, it is expected that banks will spend more time in hiring new skillful people after evaluating each role's contribution. Cognitive tasks will definitely be replaced over time. Some jobs will change after an assessment on defining where technology is useful and where it is not adequate. Major jobs gained are technology-oriented and will support digital operations. Despite that, roles in management and top-level positions will remain.

However, banks are going to change employees' criteria within the firm and during the recruitment by redefining wanted skills, such as judgment, innovative, empathic, problem-solving and agile capabilities (EY, 2016).

In other words, and as Mr. Rainer Strack, Human Resources expert at BCG, argues, future employees will no longer be considered as costs, but rather as vital resources and important assets. It is then going to be an important subject of matter for banks to select the right set of people and act for upskilling the others (STRACK, 2014).

### **2.5 Current statistics of workforce in Swiss financial institutions**

In Switzerland, the decrease of jobs in the industry has already been felt. In 2015, SwissBanking barometer has registered a reduction of 1'012 jobs (full-time equivalent) in all type of Swiss banks (cantonal, Cooperative, private and other banks<sup>1</sup>) and 2'444 jobs in foreign and big banks. Overall, 3'556 jobs were lost, representing 2.5% of unemployment rate in banking industry (SwissBanking, 2016).

In 2016 and 2017, the barometer registered 261 banks operating in Switzerland which is 5 less than in 2015 and the unemployment rate reached 2.8%. To see figures in more details: 2,142 jobs were cut in big banks, cantonal banks, private bankers, other banks institutions and foreign banks in 2016 and 483 jobs were created in other banks.

---

<sup>1</sup> PostFinance AG and stock exchange banks

**Table 1 - Survey on workforce 2016-2017**

Types of bank	Number of job cut or created	Percentage of their workforce
Big banks	1'253	-3.6%
Foreign banks	647	-4.2%
Cantonal banks	66	-0.4%
Other banking institutions	84	-1.1%
Stock exchange banks	413	+3.3%
Cooperative banks	61	+0.7%
Regional and saving banks	9	+0.2%

Source: SwissBanking (Banking Parometer, 2017)

The number of job created is far lower than that of 2015, which was 1'432.

Despite the decrease, the overall employment level is viewed as being “stable”, because it has grown by only +0.3% in three years and is still lower than the overall unemployment rate of the entire Swiss economy (3.3%).

In conclusion, the current statistics of workforce in Swiss financial institutions is rather low, but the cost-savings cuts and realization of efficiency are the sources of reduction in jobs (SwissBanking, 2017). Appendix 3 presents the decrease of banking jobs over time. The significant observation is to be seen in big banks, which have decreased their workforce by 10% over the 10 last years. This trend might seem of minor importance; however, it shows that digitalization is already taking the advantage of efficiency.

## **2.6 Future perspectives of a digital bank and its workforce**

The conclusion from the existing literature on the impact of digitalization on workforce is that the future perspectives of a digital bank in the future will be technology and client centric. Indeed, customers' behavior is changing towards a rather digital world with faster operations and better responses. The new generation forces banks to respond to their demands by engaging themselves in a complete new scope. An area of expertise far more complex than previous bankers' competences used to learn and apply. The change is necessary to keep on with the competition and processes are directly impacted and require adaptability and flexibility.

However, digital transformation will not happen on its own. In fact, people are the critical element for the conversion. Banks will look for people with skill in digital technologies to evolve and maintain their business. In consequence, the entire organization of each bank will have to face the journey, but the real challenge is going to be redeploying employees'

capabilities. Many low-cognition jobs are in jeopardy and are slowly being replaced by machines which perform more efficiently than human's hands. Others will be slightly changed by reducing the redundant tasks and developing the analytical tasks. Finally, new jobs will emerge and take controls of digital operations.

New positions are however expected to be scarce. Indeed, a shortage of skills in highly important areas, such as cybersecurity, privacy, business and technologies development and user experience design, is rising. By 2030, whether Switzerland is going to keep path with its growing economy, it will not be able to match the labor supply with the labor demand due to the small amount of wanted jobs currently fulfilled (BCG, 2011). Therefore, banks, as institutions, will play an important role in motivating, upskilling and developing their existing workforce to keep their business sustainable.

To do so, many existing reports recommend the following steps: banks will have to first implement a totally new culture composed with an "entrepreneurial" or a "start-up" basis. As such, employees will need to understand the digital imperatives and be ready to carry on with the flow. By doing so, the employees will develop an agile and innovative mind-set. Then, they will have to assess which job is not profitable and which should be added. Looking at internal processes and current situation of digitalization in Swiss zones, they will then need to set up new requirement on skills and hire a tech-savvy recruitment team who will browse through new channels to unearth skillful people required for positions. Finally, it will be about retaining talents by offering new attractive working conditions. Salary remains a criterion of attraction, but it is not any longer the number one preference. In fact, the new generation is looking for good relationships with colleagues and bosses, good work-life balance, and the most important factor is being appreciated for the work accomplished. Employees' happiness is also clients' happiness. Thus, banks will search to be the default card in clients' pocket-money by offering a range of products and a good relationship that employees will need to pay attention to (DYRCHS, 2017) (STRACK, 2014). Nevertheless, the current statistics on unemployment rate in banking in Switzerland seems to remain low, but continue to rise each year.

### 3. Analytical phase

The analytical phase intends to challenge the current literatures explained in the theoretical framework with the real practices currently used within banks and other financial institutions. The purpose is to understand how banks are currently dealing with digitalization and their solutions for upskilling their people. Finally, the analytical phase could generate new recommendations for the relocation of skills.

#### 3.1 Research methodology

The research methodology conducted for the analysis of the problem statement was made through a research field, in which I contacted different banks and institutions to discuss their current digital transformation and their strategies towards their workforce.

The first step of the research was to list the different types of banks located in Switzerland, as well as other relevant entities which may have further knowledge on the digital trends. Then, it was important to define with whom I was going to have an interview, before preparing different qualitative surveys adapted to the types of companies and their area of expertise. I decided that HR and different operational departments<sup>2</sup> would be the best segment of people. HR staffs are the appropriate people as they have an important position in the core process of digitalization in recruiting new talents while negotiating with the board members about the business strategy intended for the future. Operational Departments are the one directly experiencing the changes and have a proper vision of the future tasks a bank and its workforce will look like. To interview them, I decided to conduct a face-to-face approach or through the phone, as I judged that the answers would have a significantly higher quality than through e-mails or other means on the Internet. Those actions were completed after having written the theoretical framework which helped me to produce relevant questions in my surveys. In total, 13 interviews have been effectively undertaken with 7 different institutions located in the Canton of Geneva and the Canton of Vaud. Most of the interviews occurred during April and May 2018.

The transcripts of interviews were submitted to the interviewees for validations and can be found under the section “Appendices – interviews transcripts” of this report.

---

<sup>2</sup> Operational departments are bankers and employees working in the front office as well as in the back office.

### **3.1.1 Sample of companies**

Hereafter are presented the groups of institutions that have accepted to participate in short qualitative interviews in order to complete the research phase.

#### **3.1.1.1 Big banks**

The big banks are described as the financial institutions which offer every type of transaction to both private and business networks, such as capital market transaction, trade with securities, consultancy, deposit and savings, performance of money market transactions and conducting mergers and acquisitions. They are Swiss companies, but have a strong international orientation, as well as branches and subsidiaries overseas (SwissBanking). They count over 40'000 employees globally. In this report, two big banks have been interviewed.

#### **3.1.1.2 Foreign banks**

The foreign banks have the same characteristics as the big banks. However, they do not originate from Switzerland, but they have branches operating in Swiss areas and follow the strict Swiss laws (SwissBanking). In this report, one foreign bank has been interviewed.

#### **3.1.1.3 Private banks**

The private banks are described as banks that mostly operate in the field of wealth management. Their clientele is composed of both domestics and foreign individuals and businesses. They usually count between 500 and 5'000 employees globally (SwissBanking). In this report, three private bankers have been interviewed.

#### **3.1.1.4 Cantonal banks**

The cantonal banks are described as purely Swiss banks which operate in all financial fields. They serve the Canton in which they are located. They usually count between 1'000 and 5'000 employees, operate under public law and have their own legal status (SwissBanking). In this report, one cantonal bank has been interviewed.

#### **3.1.1.5 Regional banks**

The regional and saving banks are the smallest Swiss banks which operate with traditional frameworks and focus on private clients – not businesses. Their market is rather small as they offer services in the regions they are based in and operate in loans, saving and deposits. They have the advantage of being close to their customers and benefit some advantages of their region's area. They usually count a small number of

employees - between 10 and 20 (SwissBanking). In this report, one regional bank has been interviewed.

#### **3.1.1.6 Cooperative banks**

A group of co-operative banks with a hundred-years-old history and under the responsibility of the parent company. They counted 292 independent banks in 2016 and operate mostly on traditional banking services, such as mortgage and corporate loans, saving and deposits accounts (SwissBanking). In this report, one Cooperative bank has been interviewed.

#### **3.1.1.7 Educational institution**

The Institute located in Geneva is an institute which offers postgraduate educational programs related to the banking and financing activities. The institute exists for more than 30 years and has a strong recognition from the state of Geneva as being an important player in the assessment and development of competencies and participating actively to the financial stability of the Canton of Geneva.

### **3.1.2 Biases and limits**

Due to the limited time period for the data collection, the findings are not definite since a small number of interviews have been undertaken. Not only in terms of numbers of interviews, but also no concrete number can be shown as the results are extremely uncertain. Therefore, the following section can be accepted, but a certain degree of skepticism should remain on its reliability.

## **3.2 Analysis of general findings**

In this section, the findings from the qualitative interviews undertaken with the different institutions are separated in six principal categories. Each category will come with a definition describing what was meant to be discovered. The subsections following the definition (field findings) present the patterns and differences obtained. The interpretation of the findings will be detailed further in the discussion section.

### **3.2.1 Current digital experiences**

#### **3.2.1.1 Definition**

The purpose of this section is to understand the current situation of advancement in implementing digital tools in each institution. It helped to understand their strategies in dealing with changes and how technology is affecting workers' daily tasks.



### 3.2.1.2 Field findings

On this section, three patterns have been identified throughout the interviews:

The first pattern concerns the size of the company: the larger the presence on the market, the stronger the importance of digital transformation within the companies. Big and foreign banks are currently working on digital transformation at its fullest. Digitalization has been put in their core mission to become “the future of banks”. The foreign bank mentioned that:

*“It's a road map. We have put in place a 3-year plan to be at the cutting edge of technology. A plan that required billions of investments.”*

They agreed that digitalization represents the future of banks and is definitely an advantage for efficient processes. On the contrary, the smaller the presence on the market, the least the importance of using digital transformation. The regional bank declared to be the least involved in the transformation. Instead, they prefer to externalize processes which imply the use of technology. The other banks are following the trends to respond to the general demand, but their mission is not extending the digital vision in all process. The cantonal and cooperative bank have created a digital department which observes the trends while the private and regional bank do not have any observation's department.

The second pattern is found in the customer relationship management strategies. The private and regional banks strictly want to keep their proximity with their clients. Their strategy implies being regularly in touch with their clients to provide extra non-banking related services with added-values, such as booking a suite in a prestigious hotel. The same pattern is found within big and foreign banks dealing with wealthy clients, but it does not apply for other customer segments. For the other banks which deal with a larger range of client segments, they cannot offer the same services. Instead, they try to make responses efficient, such as developing a faster call center and, therefore, they heavily use digital tools.

The last pattern for digital transformation is the openness to change. Big banks and foreign banks have an evolutionary vision towards digitalization. The other banks try to keep their framework traditional. One interviewee from a private bank suggested that:

*“Our activities do not evolve to be “the bank of tomorrow”, but more to be the traditional bank that customers have known for years and are perfectly satisfied with today's products. They do not want to experience an overall change in working procedures and be overwhelmed by it.”*

**Table 2 - Summary of short- and long-term vision of digitalization**

Type of bank	Short-term vision	Long-term vision
<b>Big banks</b>	High involvement (Implement digital within the business strategy)	Become the bank of tomorrow
<b>Foreign banks</b>	High involvement (Implement digital within the business strategy)	Become the bank of tomorrow
<b>Cantonal banks</b>	Medium involvement (Implement digital within the processes)	Follow the market's trends
<b>Cooperative banks</b>	Medium involvement (Implement digital within the processes)	Follow the market's trends
<b>Private banks</b>	Low involvement (Consider digital perspectives)	Follow the market's trends
<b>Regional banks</b>	Very low involvement (Consider only important digital perspectives)	Follow the market's trends

### 3.2.2 Banking jobs' transformation

#### 3.2.2.1 Definition

This section deals with the evolution, the dissolution and the creation of jobs in order to understand the impact of the transformation the interviewees currently perceive and challenges the literature.

#### 3.2.2.2 Field findings

On this section, two clear patterns have been identified throughout the interviews:

The first one concerns the new types of jobs that are entering the banking industry. All banks mentioned they will appear from the information system field. It concerns data analysts, digital officers, programmers, developers and IT support. The big, foreign, cantonal and cooperative banks believe that new jobs will be added which are currently unknown by banks. The regional and private bank estimate that those trades will not necessary appear within their institution rather performed by third parties.

The second pattern describes the evolution of the other types of jobs. All banks agreed on the fact that all jobs will be transformed by the technology at some points. They also acknowledge the fact that some jobs cannot be replaced yet, such as identifying risks or creating new strategies. The bank with a high or medium involvement in digital transformation explained that jobs might have to larger digital integration while private and regional banks that jobs will have just a slight touch of digital in them.

However, there are some diverse opinions concerning the jobs which will vanish in the future. Most of the interviewees believe that the back office will be largely cut in numbers. Nevertheless, this reduction does not intend a total replacement of cognitive tasks by

machines. The positions which imply high fixed costs, but low revenues will definitely be changed, but their total extinction is uncertain. One interviewee believes that:

*“...we cannot talk about the "dissolution" of some jobs in the short and medium term. We will certainly have a strong support for technology to discharge repetitive tasks, however we will still need specialized skills in control or risks in the long term...”*

**Table 3 - Summary of banking jobs' transformation**

Type of bank	Creation of jobs	Dissolution of jobs	Evolution of jobs
<b>Big banks</b>	Information system field and new unknown jobs	Front and back office	Jobs with digital characteristics
<b>Foreign banks</b>	Information system field and new unknown jobs	Front and back office	Jobs with digital characteristics
<b>Cantonal banks</b>	Information system field and new unknown jobs	Cognitive tasks	Jobs with digital characteristics
<b>Cooperative banks</b>	Information system field and new unknown jobs	Cognitive tasks	Jobs with digital characteristics
<b>Private banks</b>	Few in information system field	Uncertain	Jobs with little digital characteristics
<b>Regional banks</b>	Few in information system field	Uncertain	Jobs with little digital characteristics

### 3.2.3 Employee's skills and knowledge

#### 3.2.3.1 Definition

This section describes skills and knowledge that a future employee working in the banking industry should acquire to survive in the digital era.

#### 3.2.3.2 Field findings

Two patterns have been identified throughout the interviews:

The first pattern concerns soft skills. A future employee from a bank will have to possess a “start-up mindset” which is being open-minded, innovative, flexible and creative. He or she should also possess strong interpersonal skills when interacting with clients.

The second pattern concerns the hard skills. In the long run, all banks agreed that employees should have a certain interest and knowledge in innovation and technology in general. Their working environment is expected to evolve constantly with new technologies and the ability to quickly learn how to use digital tools is going to be vital. However, it will not be necessary to know how to code or develop programs. Those tasks will remain to the IT support teams, but employees will have to understand new digital concepts.

Nevertheless, those skills and knowledge will depend on the structure of the banks as summarized in the table 4. Indeed, big, foreign and cantonal banks expect their employees to specialize in a single field while being able to cope with the fast pace of digital evolution. The regional banks, private and cooperative banks will prefer to emphasize further on the ability to keep in touch with potential clients, but their knowledge towards the technology will remain small and will not impact their tasks as strongly as for the big, cantonal and foreign banks. The cooperative bank is uncertain concerning the specialization of jobs, but fairly follow the same pattern as the cantonal banks.

**Table 4 - Summary of employees' skills and knowledge**

Type of bank	Soft skills	Hard skills
<b>Big banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Good interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and innovative mindset</li> <li>▪ Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strong knowledge of digital tools</li> <li>▪ Specialization in a single field</li> </ul>
<b>Foreign banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Good interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and innovative mindset</li> <li>▪ Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strong knowledge of digital tools</li> <li>▪ Specialization in a single field</li> </ul>
<b>Cantonal banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strong interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and innovative mindset</li> <li>▪ Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Good knowledge of digital tools</li> <li>▪ Specialization in a single field</li> </ul>
<b>Cooperative banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strong interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and innovative mindset</li> <li>▪ Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Good knowledge of digital tools</li> </ul>
<b>Private banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excellent interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and creative mindset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderate knowledge of digital tools</li> </ul>
<b>Regional banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excellent interpersonal skills</li> <li>▪ Flexible and creative mindset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderate knowledge of digital tools</li> </ul>

### 3.2.4 Skills development program

#### 3.2.4.1 Definition

This purpose of this section is to discover which type of training program is currently in use and what are the constraints or difficulties to upskill employees' abilities.

#### 3.2.4.2 Field findings

The findings for the training program are largely explained by the size of each type of banks.

The big, cantonal, cooperative and foreign banks have widely deployed many training centers for the purpose of educating their employees towards the digital trends. They

also provide e-learning platforms and send newsletters to enable their employees to be constantly acquainted with knowledge. The interviews revealed that their knowledge concerning the technology is optimal:

*“I could contact external institutions on my own, but again in the big banks, if I have a request, it is usually well covered through the trainings and certifications. So, I do not see the need to take a course outside.”*

One private bank also has a training center, but their courses take place less often than the large banks. The other private banks do not have training centers and prefer partnering with external entities. Nevertheless, employees have access to documents through the Intranet platform and internal events which provide them with the appropriate information. Digitalization is not the main subject of discussion within private banks yet and the employees are not into going through a learning of digital tools in details.

Finally, the regional bank does not have a training center, but has some partnerships with third parties to train their employees. It barely releases any information concerning digitalization and the employees must be informed during their free time.

**Table 5 - Summary of skills development programs**

Type of bank	Training programs and upskilling strategies
<b>Big banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training centers</li> <li>▪ E-learning</li> </ul>
<b>Foreign banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training centers</li> <li>▪ E-learning</li> </ul>
<b>Cantonal banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training centers</li> <li>▪ E-learning</li> </ul>
<b>Cooperative banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training centers</li> <li>▪ E-learning</li> <li>▪ External programs</li> </ul>
<b>Private banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-learning</li> <li>▪ Internal events discussion</li> <li>▪ External programs</li> </ul>
<b>Regional banks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ External programs</li> </ul>

For the difficulties and constraints of the learning phase, the opinions are divergent. Some interviewees believe that older employees may feel reluctant to learn new digital tools. Other interviewees mentioned that the ability to learn is associated to personal motivation rather than intellectual limits. A few of them also suggested that people are simply not interested in working with the digital but taking advantage of prestigious positions in a bank:

*“...what seems to attract them is work administrative procedures, the establishment of procedures and corporate governance, notions of the last century. As a result, learning*

*new concepts most often resembles changing the names of traditional notions; it is a surface learning and not a background learning and learners fail to change their paradigms.”*

In general, employees are fairly close-minded towards restructuration and changes.

### **3.2.5 Other solutions proposed**

#### **3.2.5.1 Definition**

This section is purely dedicated to opinions on the situation and provides possible solutions to counter workforce dismissal due to a lack of digital knowledge.

#### **3.2.5.2 Field findings**

Three principal findings have been identified throughout the interviews:

The first solution upon which all banks agreed is the responsibility to provide appropriate solution to their employees remains to the employers (or banks). They must be the one to either provide trainings or reorient in other departments.

The second solution upon which all banks agreed is the responsibility to be informed of the evolution of the industry and its challenges remains to the employees.

The third solution is the involvement of the government in the issue to support the upskilling movement and perhaps help banks to give further trainings to their employees.

Other interviewees mentioned that employees should reorient into another industry while keeping the same type of job. Or, on the contrary, changing the job while staying in the same industry. Finally, a few of them suggested restructuring the educational system:

“Specific courses that would consist of a year of general concepts and two years of "specialization" to meet the demands of the market.”

### **3.2.6 Banks' and workforce' future missions**

#### **3.2.6.1 Definition**

This section deals with the general perception of the respondents towards the role of their banks and the role of workforce in the future.

#### **3.2.6.2 Field findings**

In general, all banks believe that the banking industry will experience an upheaval in retail banking and this phenomenon is already visible. They also declared that their core

mission and value will not be disrupted, but processes and business culture (foreign and big banks only) will. The majority believes that the workforce will definitely be cut in numbers, with the exception of private banks and regional banks which mentioned that their structure will not change throughout the years.

According to the interviews, big and foreign banks will be used to get worldwide accessibility and the other banks will favor proximity and human interaction.

Finally, they believe that their workforce will not be much impacted in the future in Switzerland, because banks will sell security and stability, which may keep some positions safe for a few years more.

## 4. Discussion and interpretation of findings

This section contains further details and includes interpretation of the findings. It is organized by scenarios for each type of banks to explain clearly each decision and thoughts.

### **4.1 Scenario 1 – Big banks and Foreign banks<sup>3</sup>**

#### Current digital experiences

In general, the big and foreign banks have already been performing digital transformation internally for a few years for two reasons. Firstly, their international presence made them realize the importance of the digital trend and they have anticipated the changes since. Secondly, the availability of the capital to invest in such technology was greatly favorable.

Despite the deployment of actions, the transformation of those banks is not very advanced in Switzerland compared to other branches. There are three main barriers: the first barrier being the clients' age and their discomfort towards technologies today. Indeed, the range of client those banks serve is reluctant and needs to be trained which require times. The second barrier has to do with regulations which put the digital transformation in standby, as the government is still struggling with rules and best practices for security and privacy settings. The third barrier is the complexity to integrate new digital tools within large corporation with well-established processes.

Yet, their procedures are evolving. The repetitive tasks are already being replaced to smooth the operations and allow employees to work efficiently. For instance, it is possible to make an appointment through an online form. The employee prepares the request for the incoming appointment and proposes many suited solutions. The advantage is obviously noticeable in the rapidity of the service, but also in terms of cost savings.

In the long run, the interviewees are expecting that their customers will do most of the research from home before discussing special subjects with their banker and the redundant tasks will vanish as everything is going to be standardized. However, they believe that the counters will remain for elderly people or other individuals struggling with technology or prefer the human interactions, but their number will decrease.

#### Employee's skills and knowledge

---

<sup>3</sup> Big and foreign banks have been gathered together due to the similarities on the interviews.



By reducing the repetitive tasks, those banks will constantly have to look for new business models to generate revenues and establish an entrepreneurial culture. Indeed, the cycle for change will appear to be shorter and require continuous restructuring of strategies. It is then expected that employees will be assigned to a specific area of expertise to concentrate on. Creativity and innovative ideas will be the top skills to possess since robots and applications are not able to generate unknown ideas based on static data. One interviewee mentioned that employees might engage as brokers and work on commissions for a specific client's transactions and requests, as well as engage as sales people in order to attract new clients while learning new digital tools. In consequence, the requested skills are the openness to change, sales capabilities, the ability to understand digital tools and good interpersonal skills. However, the interviews revealed that it will not be necessary to know how to code or develop software, because those tasks will remain to the IT support teams, but a strong comprehension of digital functioning is important in order to learn faster and come up with possible solutions to implement.

Nevertheless, some of those skills are needed only on short term, because the customers' behavior is going to change. Indeed, the younger generations are born tech savvy and will have a lesser need to meet their banker. Therefore, the real strategy to keep the future customers is to innovate since it is no longer just the solution for dematerializing low-income procedures and functions, it is the value proposition that the bank can offer its customers. Other skills will then be needed, such as deeper digital knowledge. The younger generations will be then attracted to innovative applications and their efficiency.

### Banking jobs' transformations

The opinions were unanimous on the new positions. The jobs in the information system and cybersecurity domains are going to take a major place in the banking industry, including jobs related to the exploitation of data, the research of tendencies and interpretation of future events, because they will take care of the proper functioning of each applications, software and physical machines. Those jobs are data scientists, data analysts, and software engineers with knowledge in robotics.

The positions which will remain and evolve through time are simply the jobs whose tasks cannot be fully automatized, such as controlling managers, mortgage advisors, loaners, marketing, risk management and taxation positions. Those trades are composed of complexities and require specific analytical skills as well as innovative ideas, which makes them difficult to replace and important in banks. Overall, all jobs will be relieved

of cognitive tasks and employees will concentrate on strategic perspectives of their mission.

Finally, jobs with a high probability of being replaced will depend on the strategy of the bank in the long term. Indeed, one interviewee mentioned that portfolio managers managing accounts lower than 250k and back offices will no longer be needed for cost savings reasons since the tasks can be fully automated. Nevertheless, the opinions are diverse. Other interviewees believe that those jobs will not be totally replaced, but their number will decrease for cost reasons again since the banks might still need to keep a certain control of those tasks.

### Skills development programs

In general, the big and foreign banks are outstandingly organized for the reorientation or development of employees' skills and knowledge. They have training centers, daily newsletters and e-learning platforms thanks to the availability of capital, but also due to their retention of talent principle. Indeed, those banks have a strong focus on attracting the best individuals. A good way to achieve that objective is to offer an interesting package at the recruitment phase. Therefore, employees working in those banks do not see the need to upskill their capabilities on their own since their employers are greatly contributing to it.

Nevertheless, they experience some disadvantages to this comfort. First, they think that the flow of information brought to them is overwhelming. It is very difficult to keep pace with the novelties. They stated that people who cannot learn fast enough tend to leave or are reoriented into another department where their skills can be valuable. Second, even though they find the availability of information practical, they cannot imagine looking for institutions on their own to pursue courses as they might struggle to decide where to be the best informed on the subject.

Finally, they believe that any difficulties and constraints that employees might experience are going to be linked to their readiness to step up out of their comfort zone and embrace the changes as an employee is already today performing most of his tasks with a computer and aptitude with technology is a pre-requisite.

### Other solutions proposed

Both banks mentioned that they should be the one to offer proper courses to develop skills and knowledge towards the digital world since their main asset is their workforce and they possess the capabilities to help them. Therefore, whether they want to keep

their best talent in the company and keep up with the competition, they must come up with action plans. The best way is to go step-by-step and accompany employees. They also stipulated that employees should be curious and motivate themselves to deepen their knowledge, because the banks will only be present to warn them that everything is changing, and they must find inner motivation to move.

#### Banks' and workforce's future missions

Both banks stated that their mission – managing funds and accompanying clients – will not change. However, they admit that the number of branches and workforce will decrease in the future as the human interaction with the clients is going to be less and less present and cognitive tasks will be automated.

The employees' mission will change from traditional advisors to expert or specialist in one domain of expertise through which they will charge fees to increase banks' revenues. There will be also two big categories of jobs: one category will deal with digital aspects and the other category will be composed of jobs that cannot be automatized.

## **4.2 Scenario 2 – Private banks**

### Current digital experiences

The digital transformation in private banks has been undertaken due to the high demand from the clients. They have developed an e-banking service and are able to track documents during the shipping process. The private banks are followers of trends concerning the technology and are not pioneers to explore new solutions. Therefore, their digital development is much less advanced than the big and foreign banks. Nevertheless, they are on the eve of an automation of repetitive procedures and which will especially impact the people occupying positions of the back office.

Yet, there are a lot of tasks that are still done without machines, as the contact with the customer is an important step. An account opening is very traditional - the client's signature is still needed compared to other banks where an online subscription is enough. Private banks are still far from saying that they no longer need the workforces, because they will be contacting the prospects, doing more complex tasks - like setting up a credit for a chalet - which require some reasoning that is still done by a human. Plus, private bankers offer extra services not related to the banking offers, such as booking hotel rooms for the whole family, sightseeing or even taking them to an art gallery. These services are considered as added-value activities. In short, private bankers are not much focused on becoming the banks of tomorrow. They would rather

keep their current status of being a traditional bank that customers have known for years and are perfectly satisfied with today's products and interaction without major change in work procedures.

#### Employee's skills and knowledge

As private banks are less involved in the digital transformation, the skills and knowledge required are very standard. Not only due to their low digital involvement, but also as their client segment does not force them to enter those trends. Indeed, wealthy clients consider their banker not only as a third party managing funds, but rather as an associate or friend with whom they exchange more than just business matters. Therefore, excellent interpersonal skills and cultural knowledge are necessary for maintaining the relationships. In the office, employees should manage computer skills to navigate through large databases, such as Microsoft Package, Avaloq or PeopleSoft, which are basic management software. An employee must also have some abilities in prospecting, because the survival of private banks is mainly possible thanks to the transfers of new wealth. Coding or developing software are not important.

#### Banking jobs' transformations

A dozen of new positions will appear in the information system fields, such as data analysts and developers to maintain the digital structures and ensure security. They also suggest that Community Managers will have an important role to play in making sure that their reputation is present on social networks.

In terms of jobs that will evolve, employees working in the back office will be put in front office to serve the clientele, because the competitive difference for this sector is focused on the service, including the quality and the speed. The other jobs are not expected to evolve further than a digital change in processes, again due to their low involvement in digital tools.

In terms of jobs being replaced, the opinions are unanimous. They do not think that current jobs will disappear in private banks since they remain fairly important for the clients to interact with. The repetitive tasks will be done in a computerized way and those in charge of these tasks will be assigned to other duties or will be redirected to other departments. As a result, the number of employees will not change as they prefer to keep their traditional business model.

### Skills development programs

Their training programs are not as developed as the big and foreign banks due to the limited capital. The interviews revealed that their current programs are not oriented towards the digital transformation. Nevertheless, they have a training policy which allows their employees to pursue trainings externally to develop one skill or be certified.

Even though, they do not offer specific programs linked with digital transformation, they do keep their associates updated on the latest news by organizing events where guest speakers are invited to debate on the subject. Thanks to their small infrastructure, the flow of information is easily passed across the network and an possible training on digitalization could be efficiently put in place in the future.

### Other solutions proposed

Interviewees believe that people should be responsible, and banks have the means to warn them of what will happen and what is recommended to them by setting up trainings so that they can decide to start on their own. It is their responsibility to be effective and innovative. These considerations are probably made due to the limited capital for trainings. Private banks' responsibility is to warn them that things evolve and tell them to "pay attention".

### Banks' and workforce's future missions

As the range of clients is very wealthy, they tend to have many bank accounts in different types of banks. Therefore, big banks will be used to gain access to commodities and worldwide accessibility, but private banks will be used to keep the human aspect, the quality of the service, the speed and deal with procedures which are far less complex. Private banks do not have the same concerns as the big banks, thus digital tools will not really impact the jobs. The number of employees will remain the same and their role will not change either.

## **4.3 Scenario 3 – Cantonal banks**

### Current digital experiences

The level of digital transformation that cantonal banks are experiencing is rather standard and not as advanced as the foreign and big banks are currently performing. They have installed a new system of identification and the e-banking service. Their involvement in digital development has to do with providing better services to their clients and remaining competitive, but they do not intend to go further in becoming a digital bank as they prefer

to follow the customers' behavioral changes. Those banks are purely Swiss banks made up for the Canton for which they offer services. In consequence, their business model is social and encourages human interactions rather than robots' deployment. Despite it, their survival is vital for the local economy and their business must be adapted accordingly, which therefore implies the use of new digital tools internally.

#### Employee's skills and knowledge

Their employees' skills will change independently of the position they occupy. In branches, the front office will have to develop strong interpersonal skills and empathy. They will probably operate for the same reason as the private banks do which is favoring customer relationships. In addition to that, they will have to master digital tools and be reactive when a customer encounters technical issues, but it will not be necessary to make code or software developments, because that will be the business of the computer scientists.

#### Banking jobs' transformations

The interviewees struggled to mention any new positions within the banks apart from the IT support since their digital strategy is mostly outsourced to third parties.

In terms of jobs which will evolve, the interviewees mentioned that almost all jobs will be added with digital tools for a better performance.

In terms of jobs being replaced, the bankers who handle the "unprofitable" accounts will cost the bank a lot and could be reduced in numbers, but a total replacement of certain jobs is not be seen soon due to their social mission to keep a contact with the clientele.

#### Skills development programs

Cantonal banks have good internal training programs which help employees to understand the different digital tools used within the company as well as other e-learning which goes along updated news concerning digital trends. They also send one or two individuals to branches in order to train them on new software or products. Therefore, they do not think that any problems or difficulties could appear related to intellectual limits as the training is appropriately structured to enable the employees a good understanding of what is taught to them.

#### Other solutions proposed

Cantonal banks would accompany the employees to reorient themselves to another department where their capabilities can be used, before offering them trainings.

However, they admitted that those services will not be available to everyone and at some point, they expect their employees to react on time and be informed on trends regularly on their own. To do so, they will have to modify their core culture and encourage innovative and flexible mindset.

#### Banks' and workforce's future missions

Since cantonal banks are supported by the government, their mission will not change, but their processes will be efficiently run in the long term in order to survive the competitive pressure. The workforce's mission will be more focused on supporting the clients than on active counseling since the clients have become very independent. Finally, the downsizing is inevitable for cost savings reasons.

### **4.4 Scenario 4 – Regional banks**

#### Current digital experiences

The regional bank is going through an adaptation to the digital trends which they cannot escape from, such as the use of the e-banking. However, this adaptation does not make a huge impact. It is worth keeping in mind that they are targeting a niche market that is composed of old customer segment who is not necessarily adapted to technological tools, which explains the presence of the counters and other more traditional offers. In addition, tasks which were traditionally performed manually today are computerized. The person performing those tasks is still required today behind the computer, because their traditional system is sufficient for their current business and checks are still needed. As a result, the real change is that the way of working that has become more efficient, but it did not impact the jobs due to their extremely low involvement in digital

FinTech products that facilitate decision-making and interlocations between the customer and the bank are less important in the short term for regional banks. In the long run, they might have to adapt these products, but it is definitely not in the current strategy. Instead, they outsource these activities, as it is less costly than implementing them. In consequence, the digital presence in regional banks is very low. They prefer to adapt their procedures at the same pace as their clients which is slow.

#### Employee's skills and knowledge

In regional banks, you have to have excellent interpersonal skills as they try to highlight the proximity with their clients, the exchanges of the local economy and even the history of the region, because their main strategy is to be part of it and be committed to the

people who live in the surroundings. At the digital level, an employee must use a computer and basic office tools, such as Excel or SQL language for doing database analysis. They can ask for higher requirements than some banks on that side, because they are a small structure in which everyone finds himself doing different tasks. However, an advanced digital knowledge is not a priority.

### Banking jobs' transformations

The interviewee stated that it can be difficult for a small institution to think of new positions, but he definitely mentioned jobs in compliance and controlling area to take care of risks and reputation.

In terms of jobs being replaced, we can expect a reduction of number of counters since the clients will have grown up with computer tools and will no longer see the need to visit a bank. Otherwise, it is difficult to predict what other jobs may vanish as the regional banks is fairly standard and loyal to their traditional business.

Finally, all jobs will evolve with a slight touch of digital, while keeping in mind their competitive advantage of being close to the inhabitants in the region.

### Skills development programs

Regional banks do not have a training center due to their small structure, but they have the obligation to inform their employees from the SFAMA<sup>4</sup>. In order to gain access to some external course, they tend to partner with other regional banks to offer similar at lower prices. However, the bank will not propose a special course to their employees, as the bank prefers to keep standard procedures. Instead, they will be the ones to request for further training. Therefore, employees must keep informed on their own about the new trends.

Finally, the interviewee sees some difficulties in learning new digital tools and applications, however, once again, their niche market does not impose on them a total control of these devices. In consequence, the bank has not addressed the issue of upskilling their employees yet. They prefer to evolve with their market.

---

<sup>4</sup> The Swiss Funds & Asset Management Association SFAMA represents the Swiss fund and asset management industry and manages regulations (SFAMA, -).



### Other solutions proposed

The interviewee mentioned that the Swiss Banking Association can be solicited to tackle the problem related with digital knowledge and the workforce. Whenever a new law or process is put in place, this association regularly offers information sessions by making available on their website a maximum of information. In short, the regional bank counts on those institutions to provide them with proper information to evolve through time as their structure does not possess any offices for that purpose.

### Banks' and workforce's future missions

In regional banks, the number of people working in the bank will not change, but their tasks will. Depending on the customers' behaviors in the future, their services may expand in order to respond to demands and remain competitive. This type of banks will have the same incentive as the private banks which is to remain a companion in their customers' lives and not just a standard card that is used to pay and exchange money in order to avoid the substitution.

## **4.5 Scenario 5 – Cooperative banks**

### Current digital experiences

The current situation of cooperative banks in digital transformation is similar to the cantonal banks. Having already implemented new digital applications internally, such as a real estate platform or the e-banking, they believe that digitalization is an important path for them to take and to adapt to the future. However, the interviewees firmly affirm that they are far from being a digital bank due to their strategy of being social banks rather than banks made solely of services. Another reason is the lack of internal capabilities to further develop their digital transformation. Because of that, they try to keep the emotional interactions with their clients who are not quite autonomous with digital devices yet. They believe that emotional intelligence is the key competitive advantage since machines and robots are devoid of this quality.

### Employee's skills and knowledge

Due to the introduction of new digital materials, employees are expected to learn and understand how to use them. The interviewees mentioned that clients will no longer come into the banks to ask for information on products. Instead, they will come when they will encounter problems with an application and the employees will have no choice

but to answer properly to their demand. In addition, cooperative banks will keep encouraging the proximity and interpersonal skills will be necessary.

#### Banking jobs' transformations

Most of the new positions will be located in the information system field. However, Cooperative banks are outsourcing those services and will probably see other new unknown position. One possible new trade could be the digital officer which will manage the data mining and other tasks related to that field.

In terms of jobs evolution, the interviewees believe that their jobs are already experiencing some transformation in terms of processes, but it will not go further since their cultural management does not include digital perspectives yet.

In terms of jobs dissolution, it is certain that those performing solely redundant tasks will no longer be needed for cost saving reasons.

#### Skills development programs

Cooperative banks do not have a particular digital training program to offer to their employees. Instead, they integrate some aspects of technology within different courses. However, one interviewee mentioned that it is regrettable that there is no digital banking training to offer to bankers, because employees do not see the impact of the digitalization on the bank as a whole since trainings are the best way to increase awareness for new mindset and capabilities.

#### Other solutions proposed

For their own survival, the cooperative bank is strongly convinced that banks must be innovative in their products and channels of communication. They will have to change their culture for an opened and entrepreneurial management to enable agility and creativity. Otherwise, their survival is at risk against other businesses which might gain in popularity thanks to their modern solutions.

The interviewee mentioned that new position will appear to complete those which will vanish in the long-term whether the bank decide to look beyond its core business. Indeed, banks will have to look other source of revenue and the well-known solution towards that demand is to diversify in unrelated activities.

### Banks' and workforce's future missions

The cooperative banks' mission will stay the same, but their services might expand in other field of consulting, such as making car buying advices to the clients, as they believe that differences is going to be harder for them to make. The role of the workforce will be to become closer to the clients in order to offer personalized needs than simply entering redundant transactions through a computer.

#### **4.5.1 Summary of discussion**

Overall, the literature on the status of banks in Switzerland regarding the digitalization is fairly similar to the results I have collected from my qualitative surveys. Nevertheless, some differences must be taken into account in terms of company's size and strategy. All types of banks are experiencing the digital transformation, but some have a more advanced strategy than others. On most occasions, the implementation of technology depends on the size and structure of the bank. The big and foreign banks are the ones which have the highest involvement in that direction and started to implement massively new approaches and solutions for their employees thanks to the availability of capital. They have already started to partner with new competitors, such as FinTech, to implement their revolutionary products into processes. The cantonal and cooperative banks are following the same trends, but their involvement is restrained by their core strategy which is to be a bank in the Canton they are located and keeping the relationships human. The private bankers are following the trend and have implemented many new services, such as *e-banking*. However, their operations stay traditional and focused on quality and trust than on a high-tech business model. The regional banks have the least involvement of all as their structure does not allow them to implement further technology.

In terms of employees' skills and knowledge, the big and foreign banks believe that employees will no longer perform as many tasks as they used to. Instead, they will be assigned to a specific one and become specialists in a field. Then, they will have to accept and deal with constant changes, which implies developing an open, innovative, creative and agile mindset. Their knowledge of digital must be stronger and they should develop an "alert mode" to focus on their surroundings so that they do not miss any news. For the private bankers, the knowledge should stay the same, but they do not need to develop an innovative thinking or digital skills as their customers' focus will stay probably the same. For the cantonal banks, employees will be involved in learning some digital tools, but their basic knowledge will remain as such. Finally, the regional banks do not

seek to develop digital knowledge, as they prefer to externalize those services and focus on the banking services. For all banks, the digital knowledge must not go further than learning how a new software works – coding and developing solutions will stay in the IT department.

For the banking jobs' transformations, the opinions are unanimous in terms of new jobs in the banking industry. The digital and IT areas will take a major place in the banking industry to transform and make processes easier and faster. Although regional banks believe that will not be the case in their institutions, as they prefer to externalize the IT department. In terms of jobs replaced, all of them can imagine the back office or jobs with cognitive tasks be replaced by machines, but they keep a certain reserve towards this comment as they do believe that their number can be reduced, but the jobs will remain, and the rest of the employees might be spread in other departments where workforce is missing. The opinions are unanimous in terms of jobs which will remain but will change slightly. They all believe that not a single job will escape the digital transformation. All jobs are expected to change the procedures or software previously used for a better performance. The remaining ones will certainly be those which are still composed of complex tasks which cannot be performed by a machine today, such as risk manager, project manager, mortgage and loan advisor etc.

In terms of skills development programs, the big, foreign, cooperative and cantonal banks are well prepared to provide as much information concerning the digital transformation as possible. They have training centers and e-learning platforms enabling their employees to get informed at any time. Therefore, employees do not need to be informed externally. Private bankers have less information towards those trends. They prepare some events and invite guest speakers to discuss the digital transformation. Therefore, employees are aware of the trend, but they do not receive trainings that are as complete as those from big, foreign and cantonal banks do. Regional banks collaborate with external partners to develop their employees' skills, but do not offer a day-to-day update on future challenges in the banking industry due to their small structure and their low involvement in digital transformation. Therefore, the employees must look on their own for information and trends.

To avoid a massive unemployment rate due to technological advancement, some interviewees mentioned that it is the role of banks and employers to ensure that their employees are properly trained to face the new digital era by continuing to inform them on what is expected to happen in the near future for their position and ultimately provide appropriate solutions. Others believe that individuals are responsible to get informed and

be as curious as possible and avoid the gap of knowledge. Finally, the last stakeholder to take some considerations on the evolution of business innovation is the state. Swiss government and Swiss banking associations should empower individuals to get informed regularly on the digital transformation and enable them to pursue appropriate training with third parties or partners.

The last section of the interview was to ask their opinion on how they see the future of banks and the workforce. The big and foreign banks believe that less workforce will be needed and that jobs which will remain are obviously the complex ones. The human interaction with the clients is going to be less and less present, but very important as psychologically humans are not yet ready to speak to robots. The employees' mission will change from traditional advisors to expert and specialist. The banks' mission will stay the same. For the private bankers, they will be used to keep the human aspect, the quality of the service, the speed and deal with procedures which are far less complexes. Their number will remain the same and their role will not change as much. The cantonal and Cooperative banks will keep their traditional business model in being close to their customers and provide human interactions, but the number may decrease with the evolution of customers' behaviors. Finally, the regional banks believe that they will not be much impacted as they are concentrated on a niche market which enjoys the human contact and personalized services.

## **4.6 Recommendations**

Having gathered enough information throughout the qualitative survey and acquired knowledge on the subject thanks to the available literature, the following chapter covers the recommendations describing some solutions that Swiss society could approach to avoid a massive dismissal in the future. The recommendations are classified within two major categories, the employer's side and the employee's side.

### **4.6.1 Employers' responsibility**

This recommendation is a general proposal resulting from the interviews. The banks (or the employers) should remain the principal actors in the development of future skills and capabilities of their people. Indeed, the managers should empower their employees – by acknowledging the unavoidable, future events and giving the necessary information to deal with them efficiently.

#### **4.6.1.1 Change of culture management**

First of all, the banks will have to change their culture management to an agile and innovation culture opened to change and thoughts. It can imply rethinking the vision, mission and values and increasing the diversity. By doing so, it will redefine the employees' mindset of accepting uncertainties as well as working in a new collaborative and flexible environment. Some banks are already testing the "Flex Office"<sup>5</sup> to go towards the culture management change.

#### **4.6.1.2 Trainings and workforce transitions**

Then, it is a question of using the appropriate means of communication to pass information internally through e-mails, events or meetings by appointing digital communication influencers to raise awareness. That way, employees will understand that the times are changing, and they must be curious on what is expected from them and how to work efficiently. Furthermore, the banks will have to deploy further trainings and e-learning to enable perfect understanding of the new tools and digital concerns. It is in the benefit of the employers to undertake this option in order to retain their talents and remain competitive. Finally, banks should accompany the employees who struggle with the technology by relocating them in other departments where their capabilities may be in use (ThomsonReuters, 2016). Switzerland appears to one of the best country for providing corporate training programs already, according to McKinsey, and should carry on with those approaches (McKinsey&Company, 2017).

#### **4.6.1.3 Banks' diversification strategy**

Another recommendation coming from the report of Accenture 2014 – *The digital Disruption in Banking*, is diversifying banks' services. While offering the traditional banking solutions, such as transactions, saving services, investment, cash management and many others, the banks could start expanding their boundaries in unrelated activities, such as activities linked with health, travel, leisure, communication and transportation. In the report, 40% of American and Canadian citizens (4'000 participants) have declared appreciating the help from their bank in purchasing a car by making recommendations that fit the needs and discounts availability. In the same sample, 42% have also appreciated the real estate services including the mortgage. This solution could enable

---

<sup>5</sup> Flex Offices is a workforce which is defined to be dynamic, often referred as a sharing office. In that space, employees do not have an office with their name on the door and do not work in a cubicle. Instead the employees have the freedom to pick up their laptop in a personal locker and sit wherever they believe their productivity will be at its fullest. It enables brainstorming and exchanges.

banks to strengthen their relationships with customers by offering further personalized services, which proved in the report to increase their loyalty. It could also enable bank to get new sources of revenue and to use their workforce for different tasks where digital tools may still fail to provide (Accenture , 2014). For the business side, banks could create new jobs linked to the current issues, such as environmentalists.

#### **4.6.1.4 Lobbying for actions**

The third recommendation was suggested during the interviews. The banks may lobby for increasing awareness towards the digital transformation and its irreversible impact on the banking industry. By putting some pressure on the government, banks might request the development of further needs and capital to retrain their employees. Not only for educational purpose, but the government might need to make regulations concerning digital devices flexible to enable further development in that sense since it is today a fairly difficult path to undertake due to the compliance with the law.

### **4.6.2 Employees' responsibility**

Another recommendation category resulting from the interviews is the employees' own responsibility to be curious and get regularly informed on the situations where changes are occurring. Hereafter are given some solutions that individuals could apply:

#### **4.6.2.1 Change of mindset**

This option is recommended for employees' working in any institutions, but especially for those working in private and regional banks which do not necessarily have at their disposal the capital to create a training center. Being curious and accepting uncertainties, often referred to as entrepreneurial thinking, are two skills which will be absolutely vital for employees in those banks. The incentive to develop further their capabilities should come from their own motivation and to increase their digital knowledge should be a matter of urgency. Not only digital knowledge, but developing soft skills as well, such as coping with constant changes, being innovative, reaching an open mind, acknowledging the replacement of one manual task for an automated task and its advantage. All those entrepreneurial capabilities will have to be acquired in order to work efficiently with robots and the new entrepreneurial environment.

#### **4.6.2.2 Acquire new skills**

As digital tools will be implemented in processes and tasks, employees are required to have a minimum knowledge on the functions of those tools. It is obvious that new digital skills are going to be necessary in the near future and any employees must acquire those

capabilities rapidly to perform the relevant tasks. Unlike the past time where skills were somehow unchanged during the whole career, in the new digital era, those skills will change over a short period of time and the willingness to learn throughout life will be demanded. Another solution for employees to not quit the banking industry is simply to reorient themselves into new jobs. As mentioned in the “bank’s diversification strategy”, individuals could inform themselves on new jobs creations and be trained accordingly to that purpose.

#### **4.6.2.3 *Part-time “bankers”, part-time entrepreneurs***

This recommendation came from the literature which suggests individuals to work part-time in the bank and part-time as independent contractors, freelancers or self-employed. McKinsey’s survey revealed that up to 30% of the working population in Europe and in United States earns extra income independently through other personal activities. Therefore, the best way to avoid a huge unemployment rate is to benefit from a flexible work option within the organizations and build small businesses aside to ensure a future income. That option may also help individuals to learn new relevant skills (McKinsey&Company, 2017).

#### **4.6.3 Single source of information**

The general idea came from the interviews, when I asked personally whether the interviewees would be able to be informed on a regular basis on the advanced of technology and their impacts. 9 interviewees out of 13 answered that without their bank’s commitment to share information related to the subject, it would be extremely difficult to cope with the news on the Internet. The reason is due to the overwhelming number of websites sharing information. Therefore, the idea is to establish one unique website as being the sole source of information that individuals can reach from home. The Swiss Banking Association does provide much information regarding those trends, but it is still very difficult for individuals to understand fully the content or reach the right content. The platform might be managed by passionate individuals and the government, to post on a regular basis articles, videos and workshops which could train those who wish to be informed of the evolution of banking industry within the digital era. By doing so, people could increase their knowledge on digital tools as well as develop an entrepreneurial mindset.



## 5. Conclusion

Based on the literature and the findings from the qualitative surveys, we can say that cognitive tasks and low revenue tasks will definitely be vanished from banks. Therefore, employees will focus further on strategic perspective of their work and less on redundant duties. That change will directly call on for new skills and knowledge. Future employees will have to acquire “start-up” thinking, such as being innovative and flexible as the cycle of changes within banks will be shorter which in turn will require agility and acceptance of those changes. In addition to those skills, they will have to possess strong interpersonal capabilities and good knowledge or learning capabilities of digital tools.

For big and foreign banks, those skills might be needed in the short-term while for other types of banks, those skills might become handy in the long-term due to the different level of involvement in the digital transformation. Indeed, big and foreign banks have as a main objective to become a digital bank in the future and they have started digital plans within three to five years’ time period to achieve that goal. The other banks are reluctant concerning the digital transformation since their customer segment is not following the path as quickly as the technology is developing. Instead they focus on improving current processes and relationships with clients and partners.

Overall, Swiss banks are slow concerning digital transformation since their adaptation will depend on the deployment of technology throughout the society, in particular whether people manage to use digital tools efficiently, then a considerable amount of jobs will disappear.

The recommendations suggested to counter massive dismissals in the future are linked to both employers’ and employees’ responsibilities. The employers (or banks) should change the business culture to enable a change of mindset from employees to accept that changes are inevitable. Then, the employers should help their employees to acquire new skills and knowledge by putting in place trainings and transitions in order to smooth the reorientation. At the same time, banks must find new revenue streams to enable their workforce to remain within the company. Finally, employers should lobby to call for actions with the Swiss government and Swiss Banking Association to provide more incentives in learning further on digitalization.

## **5.1 Further studies**

To complete the subject on the transformation of jobs in banking industry and provide other recommendations towards the relocation or development of workforce's skills and knowledge, it would be interesting to make three further studies:

The first being on the political side by asking the politicians and the government how they imagine tackling the issue of the capabilities gap between the current availability of skills and the future skills required. In fact, this issue will certainly become a central discussion to look into, as it will become imperative to propose solutions to suit the society and avoiding a high unemployment rate as well as a turning point in the economy prosperity.

The second study which would be interesting to undertake is to learn from another country which might have gone further into the digital transformation, to analyze their solutions to counter the issue of massive dismissals and whether it could be possible for Switzerland to implement those alternatives.

The last study would be deal with the worst-case scenario or the failure in reorienting the workforce and the period of time needed to recover from it.

## Bibliography

**Accenture . 2014.** The Digital Disruption in Banking . *accenture.com*. [Online] March 2014. [Cited: May 14, 2018.] [https://www.accenture.com/in-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf](https://www.accenture.com/in-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf).

**BBVA. 2015.** MILLENIAL GENERATION. *bbva.com*. [Online] June 2015. [Cited: March 6, 2018.] <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/en/2017/10/ebook-cibbva-innovation-trends-millennial-generation.pdf>.

**BCG. 2011.** The Global Workforce Crisis - \$10 Trillion at risk. *iberglobal.com*. [Online] January 2011. [Cited: March 19, 2018.] [http://www.iberglobal.com/files/The\\_Global\\_Workforce\\_Crisis\\_bcg.pdf](http://www.iberglobal.com/files/The_Global_Workforce_Crisis_bcg.pdf).

**CIO Whitepapers reviews. -. What is digitalization.** *whatis.ciowhitepapersreview.com*. [Online] -. [Cited: February 26, 2018.] <https://whatis.ciowhitepapersreview.com/definition/digitalization/>.

**ClauseMatch. -. How we help.** *clausematch.com*. [Online] -. [Cited: March 4, 2018.] <http://www.clausematch.com/how-we-help/>.

**Deloitte. 2015.** Swiss Banking Business Models of the future - Embarking to New Horizons. *deloitte.com*. [Online] 2015. [Cited: February 26, 2018.] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-fs-bank-of-tomorrow.pdf>.

**DYRCHS, Susanne, STRACK, Rainer, KOTSIS, Ádám and MINGARDON, Stéphanie. 2017.** How to Gain and Develop Digital Talent and Skills. *bcg.com*. [Online] July 19, 2017. [Cited: March 19, 2018.] <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx>.

**EUGDPR. 2016.** GDPR Portal: Site Overview. *eugdpr.org*. [Online] April 2016. [Cited: February 28, 2018.] <https://www.eugdpr.org/eugdpr.org.html>.

**EY. 2018.** The future of talent in banking: workforce evolution in the digital era . *ey.com*. [Online] April 2018. [Cited: May 20, 2018.] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-talent-in-banking/\\$FILE/ey-the-future-of-talent-in-banking.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-talent-in-banking/$FILE/ey-the-future-of-talent-in-banking.pdf).

—. **2016.** Transformation talent. *ey.com*. [Online] 2016. [Cited: March 18, 2018.] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/\\$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf).

—. **2016.** Transforming talent - The banker of the future. *ey.com*. [Online] 2016. [Cited: March 10, 2018.] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/\\$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf).

**Financial Brand. 2016.** Millennials Won't Wait for Banks to Understand Them . *thefinancialbrand.com*. [Online] November 15, 2016. [Cited: February 26, 2018.] <https://thefinancialbrand.com/62278/banking-millennial-digital-mobile-marketing/>.

**FundApps. -. About us.** *fundapps.co*. [Online] -. [Cited: March 4, 2018.] <https://www.fundapps.co/about-us>.

**Gahigi, Moses K. 2017.** Mobile money is only just starting to transform some of Africa's markets. *qz.com*. [Online] July 27, 2017. [Cited: February 27, 2018.]

<https://qz.com/1039896/m-pesa-mtn-orange-others-lead-africas-mobile-money-revolution/>.

**Google. 2018.** Google Pay API. *developers.google.com*. [Online] February 21, 2018. [Cited: February 26, 2018.] <https://developers.google.com/pay/api/overview>.

**InvestGlass. -. Overview.** *investglass.com*. [Online] -. [Cited: March 4, 2018.] <https://investglass.com/en/products/overview.html>.

**ISFB. -. L'ISFB.** *isfb.ch*. [Online] -. [Cited: April 29, 2018.] <http://www.isfb.ch/partenaires/isfb/>.

**McKinsey&Company. 2016.** DIGITAL GLOBALIZATION: THE NEW ERA OF GLOBAL FLOWS. *mckinsey.com*. [Online] March 2016. [Cited: February 27, 2018.] <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>.

—. **2017.** JOBS LOST, JOBS GAINED: WORKFORCE TRANSITIONS IN A TIME OF AUTOMATION . *mckinsey.com*. [Online] December 2017. [Cited: March 16, 2018.] <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>.

**Osborne, Carl Benedikt Frey and Michael A. 2013.** THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? *oxfordmartin.ox.ac.uk*. [Online] September 17, 2013. [Cited: May 20, 2018.] [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).

**Palantir. -. Products.** *palantir.com*. [Online] -. [Cited: March 4, 2018.] <http://www.palantir.com/products/>.

**PwC. 2017.** The World in 2050. *pwc.com*. [Online] February 2017. [Cited: February 26, 2018.] <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/the-world-in-2050.html#>.

**Russell, Jon. 2017.** Alibaba debuts 'smile to pay' facial recognition payments at KFC in China. *techcrunch.com*. [Online] September 3, 2017. [Cited: February 26, 2018.] <https://techcrunch.com/2017/09/03/alibaba-debuts-smile-to-pay/>.

**SFAMA. -. Portrait.** *sfama.ch*. [Online] -. [Cited: May 30, 2018.] <https://www.sfama.ch/en/the-sfama/portrait>.

**SIF. 2017.** Swiss financial centre Key figures October 2017. *bundespublikationen.admin.ch*. [Online] October 2017. [Cited: May 10, 2018.] [https://www.bundespublikationen.admin.ch/cshop\\_mimes\\_bbl/8C/8CD4590EE41EE7A8D1F3A4035F283A.pdf](https://www.bundespublikationen.admin.ch/cshop_mimes_bbl/8C/8CD4590EE41EE7A8D1F3A4035F283A.pdf).

**STRACK, Rainer. 2014.** The workforce crisis of 2030 — and how to start solving it now. *ted.com*. [Online] October 2014. [Cited: March 18, 2018.] [https://www.ted.com/talks/rainer\\_strack\\_the\\_surprising\\_workforce\\_crisis\\_of\\_2030\\_and\\_how\\_to\\_start\\_solving\\_it\\_now](https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now).

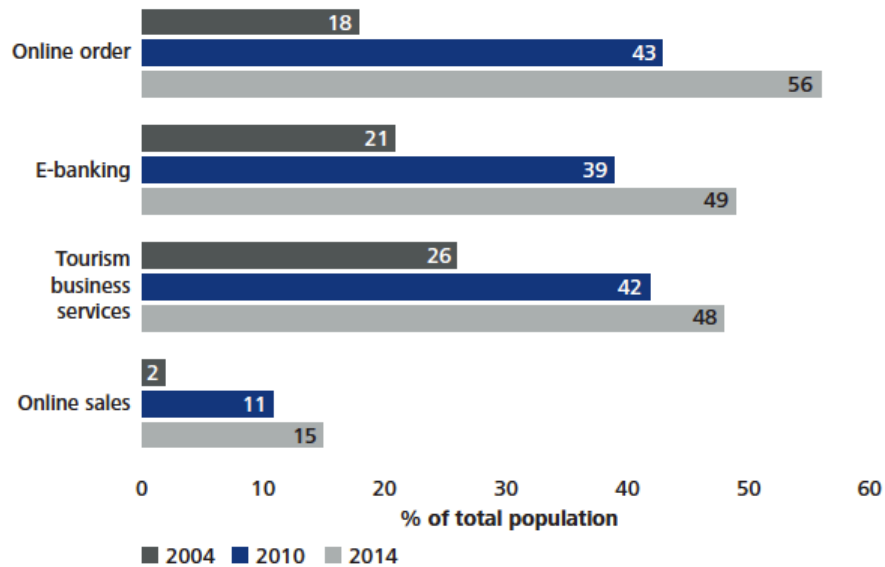
**Swiss Risk & Care. -. Cyber-attacks: An Underestimated Risk Without Borders.** *swissriskcare.ch*. [Online] -. [Cited: February 28, 2018.] <https://www.swissriskcare.ch/en/follow-us/cyber-attacks>.

**SwissBanking. 2016.** 2016 Banking Baromete. *abti.ch*. [Online] September 2016. [Cited: March 17, 2018.] [http://www.abti.ch/temi/Bankenbarometer\\_2016\\_EN.pdf](http://www.abti.ch/temi/Bankenbarometer_2016_EN.pdf).

- . Bank groups. *swissbanking.org*. [Online] [Cited: April 29, 2018.] <http://www.swissbanking.org/en/financial-centre/financial-centre-participants/banking-groups>.
- . **2017**. Banking Barometer 2017. *abti.ch*. [Online] August 2017. [Cited: March 17, 2018.] <http://www.abti.ch/temi/Banking%20Barometer%202017.pdf>.
- Swisscom. 2015**. Digital investment to constitute a significant share of the market by 2020. *swisscom.ch*. [Online] April 30, 2015. [Cited: February 26, 2018.] <https://www.swisscom.ch/en/business/enterprise/news/news/digitales-anlegen.html>.
- ThomsonReuters. 2016**. Building the workforce of the future. *blogs.thomsonreuters.com*. [Online] December 5, 2016. [Cited: May 16, 2018.] <https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/banking-workforce-of-the-future/>.
- TWINT. -**. One app - many functions. *twint.ch*. [Online] -. [Cited: February 27, 2018.] <https://www.twint.ch/en/private-customers/functions/>.
- UBS. 2017**. Millennials – the global guardians of capital. *ubs.com*. [Online] June 22, 2017. [Cited: February 26, 2018.] [https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/chief-investment-office/key-topics/2017/millennials.html#par\\_title\\_1993840859](https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/chief-investment-office/key-topics/2017/millennials.html#par_title_1993840859).
- WEF. 2015**. The future of financial services. *weforum.org*. [Online] June 2015. [Cited: February 28, 2018.] [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_services.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf).
- . **2016**. The Future of Jobs. *weforum.org*. [Online] January 2016. [Cited: March 17, 2018.] [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
- Wingfield, Nick. 2016**. Amazon Moves to Cut Checkout Line, Promoting a Grab-and-Go Experience. *nytimes.com*. [Online] December 5, 2016. [Cited: February 27, 2018.] <https://www.nytimes.com/2016/12/05/technology/amazon-moves-to-cut-checkout-line-promoting-a-grab-and-go-experience.html>.
- ZOPA. -**. About us. *zopa*. [Online] -. [Cited: February 27, 2018.] <https://www.zopa.com/>.

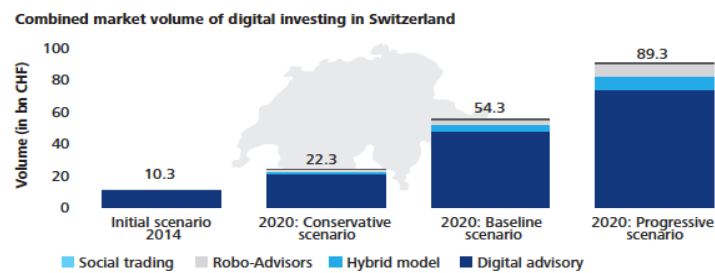
# Appendices

## Appendix 1: Development of e-commerce and e-banking in Switzerland



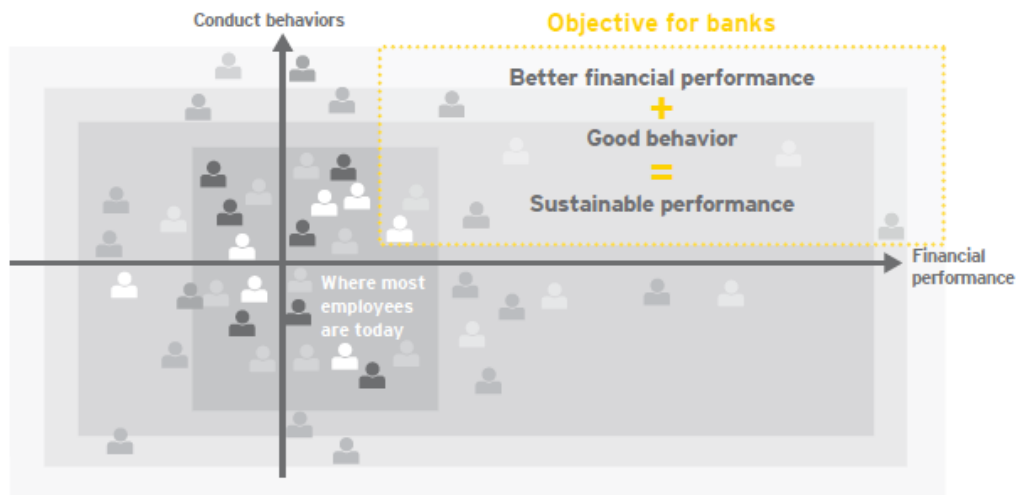
Source: Deloitte, Swiss Banking Business Models of the future 2015, page 9

## Appendix 2: Digital Investment



Source: Deloitte, Swiss Banking Business Models of the future 2015, page 11

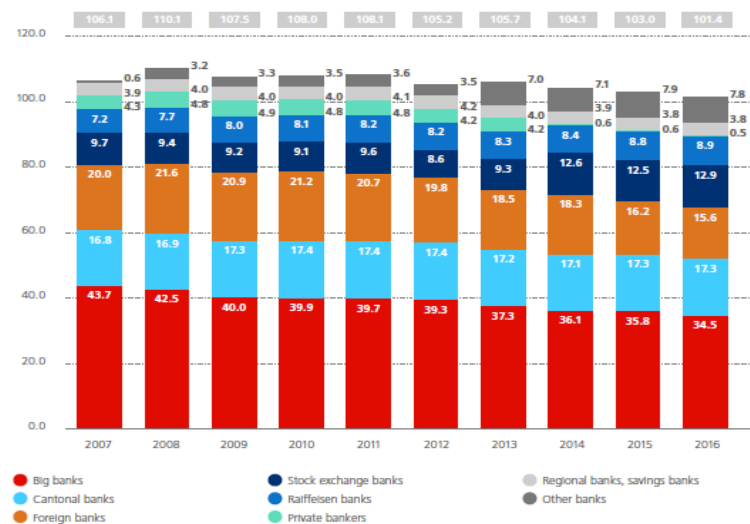
### Appendix 3: Analysis of future banks' objectives



Source: EY, Global banking outlook 2018, Transforming talent, page 3

### Appendix 4: Scheme of workforce in banks

**Staff levels at the banks in Switzerland (domestic)**  
in thousands full-time equivalents



Source: SNB

Source: SwissBanking, Banking Barometer 2017, page 27

## Appendix 5: Interview transcript Big Bank

Interview date: 10.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Big Bank  
Interviewee: X (Corporate Property Manager)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 45 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où est-ce que ces changements sont les plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : Oui, nous faisons clairement l'expérience de cette transformation. Les grandes banques, comme la nôtre, ont de la chance d'avoir le capital nécessaire pour investir dans les nouvelles applications et être ainsi à la pointe de la technologie. Tous les deux mois, il y a une nouveauté et tous les six mois, il y a une grosse nouveauté qui arrive dans les tâches quotidiennes des employés. Par exemple, il y a deux ans, l'ipad a été très bien reçu. Il a permis de remplacer le processus de rendez-vous qui était auparavant fait au téléphone et sur papier. Le client peut remplir, chez lui, le formulaire en ligne avec toutes les questions dont il souhaite obtenir les réponses, ainsi l'employé de la banque peut s'informer à l'avance et venir avec une ou plusieurs solutions appropriées à ses demandes. La même technique est utilisée aux guichets pour éviter des heures d'attente et être réactif. Tout est standardisé aujourd'hui. Du coup, il a moins besoin de connaître le produit, car il y a des spécialistes derrière ces outils qui ont déjà fait les recherches. A terme, il sera possible de faire ces mêmes recherches directement à la maison, pour autant que cette option s'aligne avec la loi, bien évidemment. La transformation digitale sera nécessaire pour répondre aux demandes des clients, mais aussi pour résoudre le problème des coûts. Aujourd'hui, une banque ne fait plus autant de profits. Réduire les procédures qui ne sont pas rentables sera donc également une raison d'entrer davantage dans le digital. Le nouveau modèle qui va certainement apparaître est le coût de la consultation, comme quand vous allez chez le médecin ou un avocat.

Maja : Pourtant ces développements technologiques sont loin d'être acquis en Suisse en comparaison avec d'autres nations. Quelle serait la raison ?

X : Ensuite, il est vrai qu'en Suisse, nous ne sommes pas encore très avancés au niveau de la transformation technologique. Pour deux raisons : la première est que la majorité des clients actuels ne font pas partie de la génération « digitale », comme le sont les milléniales, donc ils sont moins à l'aise avec tous ces outils et préfèrent l'aspect humain qui est de rencontrer son banquier. La seconde est la restriction de la loi qui ne permet pas aujourd'hui



de faire évoluer à l'interne la technologie considérée comme « peu sécurisée ». Bien entendu, ces tendances vont changer dans les années à venir.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : Il n'y a plus de formalité, parce que c'est centralisé. Dans le département des biens immobiliers, nous serons certainement amenés à faire du courtage comme nouveau service ou nouvelle prestation et s'occuper de tâches plus urgentes, plus importantes. Nous testons pleins de prototypes qui sont très attrayants. Je comprends bien qu'il s'agit également de s'adapter et de continuer à être concurrentiel. En réduisant les aspects administratifs, nous sommes forcément amenés à faire plus de rendez-vous, plus de clientèle. Il faut sortir et voir les clients. Les objectifs seront chiffrés finalement.

Maintenant, en matière de compétences pour mon poste, je m'occupe de dossiers qui ne sont pas dans les « normes », comme la gestion des bilans et du risque au niveau « Corporate ». Une machine n'est aujourd'hui pas capable de remplacer ce que je fais. Cependant, comme on me demande de rencontrer plus souvent les clients, il y aura besoin d'être sociable, ouvert d'esprit et communicatif pour le relationnel. Mais même le relationnel risque de ne plus faire effet auprès d'une clientèle plus jeune qui est moins attachée à sa banque et qui voudra changer de banque. Ce qui l'attirera certainement sera les applications et leur efficacité. L'année précédente, notre banque a lancé une tirelire numérique afin de fidéliser les plus jeunes (les enfants) et montrer que nous sommes innovants.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Les métiers dans le domaine de l'informatique et du digital représenteront une grande partie de l'effectif d'une banque, tels que les programmeurs, les codeurs et ceux qui s'occupent de la cyber sécurité. Cela parce que tout sera digitalisé et nous aurons besoin de personnes de ce domaine pour faire en sorte que tout fonctionne correctement.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Aujourd'hui, une personne qui n'a pas 250'000 CHF investis dans un endroit ou un autre est considérée comme « pas rentable ». Dès lors, les employés qui s'occupent de ces comptes sont trop chers et risquent d'être effacés, mais pas complètement.

Maja : Pour garder cet aspect stratégique qui est la relation humaine ?

X : Oui, mais pas uniquement d'un point de vue stratégique. Certaines personnes préféreront garder le contact avec un humain, plutôt que de passer sur la machine. C'est un aspect plutôt psychologique. Pareil pour les guichets, les back offices et les secrétaires. Il y aura toujours, mais leur nombre sera restreint.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je dirais simplement que ce sont des métiers dont les tâches ne peuvent pas être automatisées. Les métiers dans le « Compliance » afin d'être en parfait accord avec les réglementations et être certain que les banques et leurs effectifs les respectent. Les métiers de juge et juriste qui s'occupent de défendre les banques. Donc finalement, des métiers qui seront dans la catégorie « Controlling ». Pour les autres types de métiers comme conseiller en hypothèque, en prêt, en fiscalité, etc. ils resteront également et leur évolution sera plus spécifique. Dans le sens qu'un employé qui avait plusieurs missions se spécialisera dans un domaine/une branche uniquement. En outre, les employés deviendront des spécialistes ou des experts.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences dans le digital ? Si oui, sont-elles internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Dans les grandes banques, nous avons la chance d'avoir un système de formation optimal, avec de la formation continue et des cours informatisés pour informer les employés de ce qu'il se passe à l'extérieur de nos murs. Pas seulement pour le côté digital, mais également de la culture générale pour discuter avec la clientèle. La majorité du temps, lorsqu'une nouvelle application sort, nous recevons par la messagerie interne des présentations PowerPoint avec des vidéos en ligne et c'est ensuite à nous d'aller les regarder et de nous informer. Cela étant, il y a aussi la possibilité de faire des certifications avec un examen pour des domaines spécifiques. Il y a également des cours à Berne, d'une journée, pour la relation clientèle afin d'améliorer nos interactions et nos rendez-vous. Ces formations sont données par des externes.

Maja : En parlant d'externe, pensez-vous pouvoir vous informer par vous-même en parlant à des externes et vous instruire sur le sujet du digital ?

X : Bien-sûr. Je pourrais prendre contact avec des institutions externes de ma propre initiative. Le problème étant que je ne serais pas où commencer, car la quantité d'information est trop difficile à suivre. Mais à nouveau, dans les grandes banques, si j'ai une demande, elle est généralement bien couverte à travers les formations continues et les certifications. Donc, je ne vois pas la nécessité de suivre un cours à l'extérieur.

**7. Voyez-vous des contraintes ou difficultés lors de cette phase d'apprentissage ? Si oui, pourriez-vous les décrire ?**

X : La transmission des informations est très rapide, donc il nous est demandé d'être réactif et de chercher à comprendre le plus tôt possible afin de pouvoir rapidement utiliser une nouvelle application ou un nouveau système informatique. Généralement, les personnes qui ne savent pas utiliser les outils informatiques finissent par partir. Dans notre établissement, il n'y a personne qui ne saurait se retrouver dans les vagues de nouveautés.

Après, les métiers de la banque sont constamment en contact avec des outils informatiques. Dans le sens qu'un mécanicien ne sera peut-être pas comment utiliser un ordinateur, parce qu'il ne l'utilise pas

quotidiennement, alors que pour les employés de banque, il s'agit d'un outil de travail indispensable. Il y a donc déjà des connaissances préalables que nous devons connaître.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou au développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Mis à part les cours, le réapprentissage et la prise de contact auprès des privés, je ne vois pas d'autre solution. Simplement parce que je suis bien renseigné sur le sujet de la formation. Si je n'avais pas mon employeur pour m'informer des développements nécessaires, je pense qu'il me serait difficile de viser la formation adéquate. Ne serait-ce que parce que l'information ou le sujet ne m'a jamais été communiqué, qu'il y a énormément de changements qui se produisent chaque jour et que je ne saurais pas où chercher. De ce fait, j' imagine que créer une plateforme unique spécifique au secteur bancaire pourrait aider à servir de filtre dans la rétention d'information.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Le nombre de banques et leurs effectifs vont continuer de diminuer. Une diminution qui s'est déjà faite ressentir ici : 48'210 employés en 2015 contre 46'840 employés en 2017. On parle de 30% de diminution dans toutes les banques d'ici à 2030 en Suisse. Le premier nouveau rôle des employés passera de conseillers traditionnels à spécialistes qui factureront chaque rendez-vous clientèle pour subvenir à l'écart de revenu de la banque. Le second rôle de l'effectif sera certainement d'accompagner d'avantage le client dans ces transactions. Le dernier rôle sera sujet à avoir une pensée innovatrice et aider la banque à survivre dans son écosystème, selon quoi, des nouveaux types de business prendront le dessus.

Le rôle des banques restera le même, mais la banque deviendra une entité standard, comme lorsque l'on va chez le médecin pour une consultation. Il sera clairement important de fournir des prestations rapides et claires à travers les outils informatiques. On pourra, par exemple, offrir d'autres conseils pour d'autres domaines (afin de créer de la plus-value. Le côté humain et relationnel sera beaucoup moins présent dans le long-terme.

## Appendix 6: Interview transcript Education Institute

Interview date: 12.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Education center  
Interviewee: X (Director)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 90 minutes

### 1. Les changements technologiques sont en train d'impacter les procédures de travail dans le secteur bancaire. Où ces changements sont-ils les plus axés aujourd'hui ?

X : Je commencerai par dire que les technologies ne sont pas encore un changement massif dans le secteur bancaire. La digitalisation est partout dans notre vie privée, mais « nulle part » dans le monde professionnel. Dans le privé, nous avons des objets connectés pour tout. Nous consultons des sites pour faire des comparaisons et il nous serait même difficile d'imaginer notre quotidien sans ces technologies. Alors que dans le monde professionnel, le digital ne représente aujourd'hui que 10%.

Maja : Quelles sont les raisons qui expliquent cette tendance ?

X : Dans le cadre professionnel, un employé ne va pas faire d'achat direct pour l'entreprise. Il va faire des appels d'offres avec des grilles d'évaluation et préparer les documents, etc. Alors que cette même personne dans le privé va faire deux ou trois clics pour se décider. La raison est que l'on demande aux gens de se saborder. En d'autres termes, les personnes qui peuvent faire évoluer le business savent qu'en le faisant, elles-mêmes disparaîtront. Personne n'a envie de détruire son propre poste. Dans le privé, on se sent moins touché, parce que l'on préfère ignorer l'identité de la personne derrière nos transactions. Donc, les avancées technologiques impactent les emplois, mais pas fortement aujourd'hui. Simplement parce que les gens connaissent les conséquences et n'en veulent pas. Ensuite, il y a des enjeux de sociétés qui ne souhaitent pas faire grimper leur taux de chômage. C'est une autre raison pour laquelle l'intégration des technologies en Suisse est lente. Toutefois, aujourd'hui, dans le secteur bancaire, nous faisons face à de la compétition, des changements de comportement dans la clientèle qui nous poussent à innover et à répondre aux besoins. Selon une étude menée à Stanford aux États-Unis, d'ici à 2030, 50% des métiers vont disparaître, mais les autres 50% sont encore inconnus. De ce fait, il est très difficile de prédire ce qui va arriver.

Pour les banques, il est nécessaire de comprendre l'importance de la transmission de valeur, appelée plus précisément de l'intermédiation. L'exemple typique est la « Blockchain » qui facilite les échanges de manière rapide et plus sécurisée. Je dirais donc que toutes les

activités qui n'ont aucune valeur ajoutée seront remplacées par des procédures plus efficaces et moins coûteuses.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : : Il sera question de comprendre l'inconnue. La grande nouveauté sera de quitter le monde de la complication pour celui de la complexité. Prenons l'exemple du fonctionnement d'une montre, des couches qui la composent. On se dit que c'est compliqué, mais ce n'est pas complexe, parce que nous connaissons les étapes de montage et pourquoi cette partie est placée ici et là, donc c'est totalement prévisible. Maintenant, il est dit que l'humain est complexe, mais pas compliqué. Du coup, la compétence la plus importante sera d'avoir l'aptitude de gérer la complexité de ce qui va arriver dans les années à venir dans le secteur bancaire et sa transformation digitale.

Maja : Pourquoi y a-t-il de la complexité aujourd'hui ?

X : A l'époque, le cycle des changements écologiques, économiques ou politiques faisait la longueur d'une vie professionnelle et lorsque nous prenions notre retraite, une nouvelle génération utilisait un nouvel outil informatique. Le problème d'aujourd'hui est que le cycle de changement est beaucoup plus court, beaucoup plus rapide. Ces changements rendent nos vies hyper complexes. Ensuite, la gestion de cette incertitude est composée de deux points. Le premier point est une mentalité ; l'acceptation ou la résilience du changement. Le changement est confortable lorsque nous le choisissons, mais pas lorsqu'il s'impose. Le second point est le développement personnel d'agilité. La nouvelle génération est déjà dans cette phase d'agilité parce qu'elle a compris que le monde tourne et les choses bougent. Je peux même ajouter qu'il faudra être spécialiste dans quelque chose tout en étant prêt à changer 4-5 fois dans sa vie. En plus, il y aura la communication et le relationnel. Enfin, une sensibilité sur les connaissances digitales sera plus que nécessaire.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : La première branche compte ceux qui vont permettre d'optimiser le système, tels que la gestion de la qualité, de projets et des risques. Tous ceux qui permettent d'éviter des coûts inutiles. Dans les banques, nous avons remarqué qu'il y a un retard sur la comptabilité analytique. Si vous allez chez Rolex et vous demandez quel est le coût de revenu de la montre d'une certaine collection. Ils vous donneront les chiffres aux centimes. Puis, vous allez dans une banque et vous demandez combien leur coûte un ordre de bourse. Ils ne le seront pas, parce qu'il n'existe pas forcément de système qui leur permette de savoir quel service n'est plus rentable. De ce fait, il leur est difficile de définir quel département est coûteux. La deuxième branche compte les postes qui vont développer la banque de demain ; les data analysts. Ils sont les personnes qui vont prendre toutes les informations qui existent dans le système pour en faire quelque chose. Par exemple, vous avez un client qui change de voiture tous les quatre ans et puis vous lui envoyez une offre de crédit avantageuse avant

même qu'il se rende compte qu'il doit changer de voiture. Il peut apprécier le geste. Donc, les métiers liés à la technologie et à la « FinTech » seront présents dans les banques pour soutenir les activités et les transactions. Enfin, la troisième branche est liée avec le système durable ou l'environnement.

Maja : Quel est le lien avec les banques ?

X : Les clients viennent acheter nos fonds, tels que les « Cat Bond » (obligation des catastrophes naturelles) car ils comprennent que notre banque est consciente des problématiques environnementales et du bien-être de la société. Ainsi la banque émet de nouvelles sources pour se financer et aider ses clients. Pour cela elle va engager des climatologues, des environnementalistes, etc.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Les premiers métiers seront ceux qui s'occupent des transactions répétitives ou à faibles revenus, mais avec des énormes coûts, tel que le « back office » et les opérations d'audit. Cela étant, il y a les personnes qui font de l'analytique. Il existe aujourd'hui des systèmes qui font des analyses rapides, avec zéro de marge d'erreur et qui supplantent les capacités humaines. Du coup, les métiers qui demandent de faire une analyse chiffrée ne devraient plus être demandés. Les personnes exerçant des métiers dans le « compliance » seront également remplacées, car un ordinateur aura besoin d'une fraction de seconde pour récolter les informations nécessaires et on évitera de rouvrir des caisses de document pour perdre des jours à mettre la main sur une seule et unique feuille d'information. La nouveauté qui effraie les banques est que l'on se rend compte que les métiers valorisés ou hauts de gamme vont également disparaître.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je pense que les métiers qui ont trait à l'humain vont rester. Les postes qui ont un lien direct avec la gestion humaine, tel que l'intime, l'empathie et les émotions, car les gens ne sont pas encore prêts psychologiquement à parler avec une machine et ces mêmes machines ont de la difficulté à comprendre les émotions humaines. Ensuite, les métiers de conseil et de management, parce qu'il y a la notion de leadership et de stratégie pour l'avenir. Une capacité que les robots ne possèdent pas. Il faudra faire évoluer la banque, parce que l'on a besoin d'être créatif. Un autre type de métiers qui va évoluer, ou rester, est ce que l'on appelle « les petites séries » ou « micro-séries ». Les « Learning Machines » apprennent assez lentement et programmer des robots est coûteux, il convient donc que le retour sur investissement puisse avoir lieu sur de grandes séries. Dans le cas contraire, l'humain a encore de beaux jours dans les productions uniques ou en très petits nombres. Ces métiers vont rester et leur évolution se verra dans les procédures de travail. La machine sera là pour les épauler, car elle ne peut pas gérer la complexité.

**6. Voyez-vous des contraintes ou difficultés lors de cette phase d'apprentissage ? Si oui, pourriez-vous les décrire ?**

X : Je ne pense pas que la difficulté viendra des compétences. La fonction de limite individuelle est liée à un facteur très important dans la vie qui est la motivation. Historiquement, les assistantes de gestion faisaient de

l'assistanat, quelqu'un qui apporte un support pour ramener de la qualité ou une plus-value. Aujourd'hui, on n'a moins ou pas besoin de cette assistante de gestion puisque la technologie. Mais ces assistantes ont des compétences linguistiques et techniques qui pourraient être servies ailleurs, comme une PME. Le problème est plus axé sur ce qui se trouvait autour du job, tel que le salaire, le confort d'un bâtiment moderne, les privilèges et la notoriété d'une telle position qui aujourd'hui n'est plus aussi notable. La véritable difficulté est à nouveau cette question d'agilité et résilience aux changements.

**7. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Deux solutions possibles : la solution curative et la solution préventive.

La solution curative est de faire le même métier, mais changer de domaine, ou rester dans le même domaine, mais apprendre un nouveau métier. Par exemple, l'assistante de gestion reste dans la banque mais va trouver une place dans le « compliance » parce que l'on a besoin de cela aujourd'hui, puis elle va quitter la banque pour un autre secteur où on a besoin de « compliance », etc. Il faudra toutefois passer par des certifications.

La solution préventive s'agira d'une stratégie d'anticipation des actions à venir. Il faut laisser aux gens la possibilité de se réorienter ou de se cultiver par eux-mêmes. L'idée d'un revenu de base inconditionnel (rejetée en 2016) aurait permis aux citoyens de pouvoir s'offrir des cours, des formations, des certifications afin de mieux se réorienter ou se développer. En termes de formation universitaire aussi, je pense que raccourcir les études afin que les élèves apprennent à s'adapter aux changements serait également une solution. Pourquoi ? Parce que l'on se rend compte qu'un élève de l'EPFL par exemple, après cinq ans d'études, sort avec des connaissances qui sont obsolètes. Il aurait pu prendre une année pour s'adapter individuellement aux exigences du futur employeur ou même suivre un cours de CAS, DAS qui sont plus courts, mais adéquats au jour d'aujourd'hui. Un Bachelor spécialisé qui serait composé d'une année de concepts généraux et de deux ans de « spécialisation » pour coller aux demandes du marché serait plus efficace.

**8. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Il va y avoir un bouleversement sur la banque de « retail » et ce phénomène se voit déjà. Cooperative a annoncé la fermeture de 200 agences d'ici à 2015. PosteFinance 5 d'ici 2020. UBS a fermé sa grande agence de la Corraterie. Crédit Suisse ferme ses agences également comme à la Praille, parce que l'on n'a plus besoin d'un bureau physique, il existe le « e-banking » pour les paiements. Pour les prêts hypothécaires, il y a toujours des risques et une supervision sera nécessaire, donc les « retail » existeront toujours mais sous une autre forme. Les banques privées resteront, car les clients fortunés ont besoin d'un certain service. En Suisse, les banques vendront de la sécurité et de la stabilité. Pour cette raison, les banques en général ne disparaîtront pas du marché.

## **Appendix 7: Interview transcript Private Bank 1**

Interview date: 18.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Private Bank  
Interviewee: X (Human Resources Manager)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: Through phone call, with voice recorder,  
30 minutes

### **1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où est-ce que ces changements sont les plus axés ? Si non, pourquoi ?**

X : Avant de répondre à votre question, je vais poser un cadre. La transformation digitale est un double mythe à mon sens. Premièrement, c'est un concept qui plusieurs années auparavant faisait partie du « Change Management » et on parle aujourd'hui de transformation digitale. Mais ce « changement » est ancien. Deuxièmement, il est question de maturité organisationnelle. Pour les petites banques, les banques classiques, traditionnelles et conservatives, la digitalisation est un rêve plutôt inaccessible, parce qu'elles se concentrent sur leur business modèle pour satisfaire une clientèle qui n'est pas nécessairement intéressée par les avancées technologiques. Elles manquent également de moyens pour implémenter des outils digitaux et leur volonté de changement n'est pas urgente. Pourtant, on remarque que dans ces banques les personnes qui prennent le pouvoir sont celles qui ont des connaissances informatiques et peaufinent le système interne. De ce fait, il y a toujours une partie informatique. Il ne faut pas oublier qu'une banque est composée d'informatique et de clients. Dans notre banque nous ne sommes pas dans la disruption technologique mais dans une évolution raisonnée à l'aide de plateformes internet transactionnelles. Nous équipons nos clients de « token » et autres accès pour qu'ils puissent avoir une vue générale de ce qui se passe avec leurs comptes bancaires. De ce fait, nous avons un « pied » dans cette transformation, mais le degré de digitalisation est de zéro, parce que nous ne développons pas des offres spéciales dirigées par des outils digitaux. Notre stratégie est de se rapprocher du client afin de pouvoir le servir au mieux et pour se faire, il nous faut des instruments qui améliorent cette stratégie. Or ce n'est peut-être pas la transformation digitale qui puisse le faire, mais les déplacements clientèles.

### **2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : Aujourd'hui, je remarque qu'il y a plus de compétences, de cultures générales, de diplômes et d'expériences qui sont demandées. Pourquoi ? Nous sommes dans un marché d'employeurs. Je m'explique. Lorsque j'ouvre un poste d'huissier, j'obtiens plus de 200 postulations, c'est donc l'employeur qui a la possibilité de négocier et de choisir. Pour la banque



c'est un avantage puisque nous demandons à avoir des personnes d'avantage formées, analytiques et diplômées. Ensuite, nous avons surtout engagé des développeurs internes pour le côté informatique. En revanche, un employé de banque doit pouvoir faire du relationnel et s'intéresser aux clients. Il doit également pouvoir ramener des clients, donc avoir une compétence dans la « vente ». Ensuite, il faut connaître le métier pur et dur d'un employé de banque qui s'occupe de gérer les portefeuilles des clients, ainsi que de ses actions et obligations, ce que nous appelons des « Assets Managers ». Toutefois, nous remarquons qu'il y a une spécialisation dans les domaines. C'est-à-dire que la personne qui s'occupait de trouver les clients, de gérer la relation et les portefeuilles, et bien se trouve à faire une seule tâche. Ceux qui sont donc « Assets Managers » font l'expérience de la transformation digitale et ils sont plutôt enthousiastes, parce que leurs tâches sont faites plus rapidement.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Assurément dans les domaines du développement des systèmes d'information et du « Data Management ».

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Notre banque ne va pas changer plus que les banques qui sont en plein essor avec la transformation digitale, parce que nous sommes dans un marché de niche et nous allons continuer à bien servir nos prestations à nos clients. Certainement que nous allons prendre des initiatives et choisir des solutions plus digitales, mais notre business modèle n'implique pas une digitalisation. Nous nous considérons comme des artisans avec une passion pour le travail et préférons offrir un produit de qualité.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Difficile à dire. Il y aura des changements dans les procédures de travail mais les métiers resteront les mêmes.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences dans le digital ? Si oui, sont-elles internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui, une grande partie des formations valorisent la culture générale, tant sur le macro-environnement, tel que la globalisation, que sur le microenvironnement, tel que le métier de banquier. Bien entendu, il faut créer des événements en interne qui incitent à créer des dialogues autour d'un sujet comme la digitalisation.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des employés ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Je ne pense pas. Il faut surtout être curieux et avoir l'envie d'apprendre. Si nous avons des personnes qui constamment s'informent, lisent et réagissent à ceux qui les entourent, elles n'auront aucun mal à s'adapter à une transformation digitale par exemple. Ensuite, je ne peux pas trouver de difficultés puisque notre entreprise est à nouveau peu influencée par le digital aujourd'hui.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Il faut être attentif à notre environnement et s'informer. Il faudrait revenir au modèle du 19<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire à la culture générale, aux humanités, à la littérature, à l'histoire, à l'anthropologie, etc. Toutes ces disciplines de la science humaine qui nous incitent à penser, à réfléchir et donnent du sens.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Les banques sont des acteurs indispensables. Il est difficile d'imaginer un monde sans banque, donc elles resteront. Le rôle des banques privées est de pérenniser la fortune des clients. C'est-à-dire d'assurer que le client qui dépose sa fortune chez elles est assuré que son argent sera bien valorisé pour la génération future. Il n'est pas nécessairement question de rendre les gens riches mais d'assurer que leur fortune ne s'érode pas dans le temps. Toutefois, j' imagine que leur manière de travailler et de fournir des prestations sera différente. En outre, les missions de base vont rester mais les processus vont changer. Pour le rôle de l'effectif, c'est difficile à dire. Nous sommes dans une consolidation du secteur, donc au bout du compte nous pouvons nous attendre à une réduction du personnel. Mais nous ne connaissons pas encore la direction que cette consolidation va prendre et ce qu'elle va obliger les banques à entreprendre. Tout dépendra de la conjoncture. Certes, les métiers vont changer. Certains vont s'éteindre et disparaître et d'autres feront surface. Mais il s'agira justement de s'adapter.

## Appendix 8: Interview transcript Private Bank 2

Interview date: 17.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Private Bank  
Interviewee: X (Human Resources Manager)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 45 minutes

**1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où est-ce que ces changements sont les plus axés ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui bien entendu, nous faisons l'expérience de cette transformation. Les changements sont surtout en lien avec les demandes de la clientèle, avec l'arrivée du « e-banking » et les processus qui sont automatisés, tout est scanné et archivé de manière numérique. Il y a aussi la traçabilité d'un document. Nous sommes capables aujourd'hui de savoir qui a envoyé un certain document et où ce document se trouve aujourd'hui, jusqu'à son retour dans nos bureaux. De ce fait, nous travaillons de plus en plus sur des dossiers qui se trouvent sur ordinateur. Toutefois, il y a encore énormément de tâches qui se font encore sans la machine, comme le contact avec le client qui est une étape importante. L'ouverture de compte chez nous se fait encore très traditionnellement, c'est-à-dire qu'il nous faut la signature du client. Notre banque est encore loin de dire que nous n'avons plus besoin de banquier ou de personnel, parce que les gestionnaires sont encore ceux qui vont contacter les prospecteurs, faire les tâches analytiques ou plus complexes, comme mettre en place un crédit pour un chalet, les meubles et trois voitures de luxe. Toutes ces tâches qui nécessitent un certain raisonnement qui se fait encore aujourd'hui par un humain. Notre banque offre aussi des prestations de service hors du secteur bancaire, comme la réservation de chambres d'hôtel pour toute la famille, faire du tourisme avec eux ou même les emmener dans une galerie d'art. Ce sont des activités à plus-value qui se trouvent dans une banque privée. En outre, nos activités n'évoluent pas pour devenir « la banque de demain » mais plus pour être la banque traditionnelle que les clients connaissent depuis des années et qui sont parfaitement satisfaits des produits aujourd'hui. Le tout sans changement global des procédures de travail. Pour le moment, l'automatisation a facilité les méthodes de travail. La qualité est axée sur la rapidité du gestionnaire à gérer une demande. Cela étant, je pense que notre banque va évoluer avec les tendances du marché mais nous garderons la relation avec nos clients comme étant primordiale puisqu'il s'agit d'une relation privilégiée qui va au-delà des relations des banques publiques où les clients se rendent aux guichets et partent sans avoir échangé un mot sur leur vie privé.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : Chez nous, les langues sont importantes puisque nous avons des locaux dans différents pays. Ensuite, nous demandons également des compétences techniques ou informatiques pour pouvoir naviguer dans les grandes bases de données, telles que le « Microsoft Package » (World, Outlook, Excel, PowerPoint, ...), Avaloq, PeopleSoft, etc. Nous n'allons pas demander à nos collaborateurs de savoir utiliser du HTML ou du codage. Ce sont les informaticiens qui doivent connaître ces outils. Un gestionnaire doit avoir des capacités dans la prospection et dans le relationnel. Les procédures de recrutement ont également changé. J'ai une expérience de 20 ans dans les ressources humaines et j'ai constaté qu'en Suisse, il y a une tendance qui est centrée sur la confiance. C'est-à-dire que nous partons du principe que les documents, diplômes et certificats fournis par le candidat sont authentiques. Malheureusement, ces dernières années les gens ont tendance à mentir et nous nous avons besoin de personnes honnêtes. De ce fait, nous faisons un recrutement beaucoup plus poussé sur la personne pour être certain qu'il ou elle soit « clean » sur tous les aspects à travers un « background check ». Ce processus est bien entendu informatisé ce qui est une bonne chose, car l'informatique nous permet de faire des recherches qui ne pouvaient pas être faites autrefois et nous permet de définir rapidement si un candidat peut avancer dans la procédure de recrutement. C'est plus long, mais l'idée est de trouver une personne qui peut s'engager sur du long terme, qui est déterminée, arrive à fournir un travail de qualité et surtout comprend notre philosophie.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je pense qu'une dizaine de nouveaux postes apparaîtront certainement dans la partie high-tech, « IT développement ». Je peux aussi imaginer instaurer des outils des « FinTech » qui peuvent avoir une forte valeur ajoutée et forcément des nouveaux métiers qui sont liés à cela justement.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Aujourd'hui, je ne pense pas qu'il y ait des métiers qui vont disparaître dans les banques privées. Nous restons assez standard. L'optimisation va être une option et c'est déjà quelque chose qui se met en place aujourd'hui. Mais je ne pense pas que cela remplacera les métiers. Les tâches répétitives seront certes faites de manière informatique et les personnes qui s'occupaient de ces tâches seront amenées à faire d'autres tâches ou seront réorientées dans d'autres départements.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je ne pense pas que les métiers qui existent aujourd'hui évolueront dans le domaine du digital, mais dans celui du « controlling ». Le gestionnaire doit pouvoir prouver que l'argent gagné est propre et sain avec des documents originaux. Cette partie prend énormément de temps, parce

que c'est beaucoup de paperasse qui n'est pas encore possible d'être faite de manière informatique.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences dans le digital? Si oui, sont-elles internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui, nous avons un centre de formation au Liechtenstein avec des programmes réguliers qui sont offerts aux collaborateurs sur les tendances du secteur bancaire. Nous avons également du « e-learning » pour permettre aux collaborateurs de se former par eux-mêmes, ainsi que des « Learning Lunches » dont les présentations par vidéoconférences accessibles à tous les collaborateurs des succursales du Liechtenstein, de la Suisse et de l'Autriche, sont justement très liées aux tendances digitales. Enfin, nous avons des certifications sur les métiers de gestionnaire de fortune et d'assistante de gestionnaire de fortune, dont une partie de l'examen se fait par le biais d'un test informatique et une autre partie lors d'un entretien test avec des examinateurs. Ces formations permettent à nos collaborateurs de rester à jour et conforme aux règles des métiers de la banque. Jusqu'à maintenant, beaucoup de nos formations étaient faites à l'interne et nous avons aussi commencé à faire appel à des externes.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des employés ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Il y a des craintes, des résistances et des peurs. Nous avons des gestionnaires qui sont assez âgés et pourtant ils font tous leurs certifications. Nos formations restent adaptées à nos collaborateurs qui ne sont pas des personnes qui ont forcément un intérêt pour la transformation digitale et ne connaissent pas les termes techniques. Nous essayons de leur transmettre les informations de manière claire.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Je n'en vois pas. L'employeur (la banque) fournit déjà bien assez de documentation pour les collaborateurs afin d'acquérir les connaissances. Le reste est une question de développement personnel que les gens doivent faire seul.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Nous avons un autre créneau. Notre clientèle est très fortunée et aura de toute manière plusieurs banques à son actif. Les grandes banques leur serviront à avoir des commodités et l'accessibilité dans le monde. Les banques privées leur serviront à garder un aspect humain, la qualité du service, la rapidité, des procédures beaucoup moins complexes. Les banques privées n'ont pas les mêmes soucis que les grandes banques et du coup, le digital ne va pas vraiment impacter les métiers. Le nombre d'employés va rester le même, à mon avis, et leurs rôles ne changera pas autant. Mais des nouveaux métiers vont compléter les compétences des personnes en place.

## Appendix 8: Interview transcript Private Bank 3

Interview date: 17.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Private Bank  
Interviewee: X (Human Resources Manager)  
Y (Human Resources Assistant)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 40 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où est-ce que ces changements sont le plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : Le premier changement est sur les SIRH (système d'information de la gestion des RH), tel que les softwares et les applications. On aura besoin de plus de data de nos collaborateurs afin de construire les profils et permettre d'évaluer si un collaborateur peut peaufiner son profil en suivant des formations complémentaires. Il arrive souvent que les collaborateurs suivent des cours de leur côté et ne nous communiquent pas qu'ils ont appris le russe, par exemple. C'est dommage parce que cette connaissance pourrait être utilisée pour notre clientèle de Russie.

Maja : Et au sujet des autres départements ?

X : La technologie nous permet de faire mieux et plus vite. Maintenant, au sein de la banque, nous avons une équipe qui travaille sur la « Blockchain » et les crypto-monnaies. On est à la veille d'une automation des procédures répétitives ou à faibles revenus et qui va surtout impacter les personnes occupant des postes du « back office », parce qu'il n'y a plus de trafic de paiement et de moins en moins de tâches administratives sont faites physiquement.

### 2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?

X : Les compétences que l'on devra avoir dans le futur seront dans le social avec la clientèle, car les compétences techniques seront automatisées et la machine nous aidera pour les procédures de paiements, transfères, etc. Ces compétences sociales devront également être appliquées à l'interne pour les conflits et les interactions avec les collègues. La raison est que le contexte va être tendu et les heures de travail gagneront en longueur, car la concurrence est de plus en plus présente. De ce fait, on demandera aux employés d'être efficaces. Il faut ajouter à cela les compétences informatiques en termes de réseau, etc.

### 3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?

Y : Il y a une grande partie qui apparaîtra dans le domaine informatique, comme les data analystes et programmeurs qui ne sont pas présents

dans notre banque aujourd'hui et qui s'occuperont du digital et des éventuels problèmes informatiques qui peuvent survenir.

X : Les postes de « Community Manager » qui sont des animateurs dont les métiers consistent à animer les communautés sur Internet (les réseaux sociaux) pour le compte d'une institution, telle que notre banque, afin de rappeler notre présence et nos activités. Après, les postes du « back office » seront déplacés au « front office » pour mieux servir le client, car la différence concurrentielle est sur le service, la qualité et la rapidité. La banque a besoin de son « staff » pour arriver à ce niveau. La partie informatique n'est pas très développée au sein de la banque, parce que le marché n'est pas encore là. Nous ne sommes pas destinés à être des pionniers. Les banques privées sont plutôt des suiveurs et restent dans le traditionnel, parce que notre clientèle préfère rester sur la simplicité.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

Y : Les gestionnaires de fortune. Il est possible de faire les achats et les ventes par nous-même et je pense que l'ordinateur aura regroupé toutes sortes de data qu'il pourra par la suite utiliser afin de donner des conseils tout aussi réalistes qu'un conseiller.

X : Nous l'avons mentionné avant, mais tout ce qui est « back office » : les conseils juridiques grâce à l'intelligence artificielle qui va reconnaître la question et générer une réponse et les personnes exerçant des tâches répétitives. Il y aura toujours une personne pour vérifier que l'administration fonctionne mais le nombre de personnes s'occupant de faire les contrôles sera réduit. Un dernier exemple, le secrétariat qui est de moins en moins sollicité.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

Y : Monsieur X l'a mentionné, le nombre d'employés va se réduire, mais leur évolution sera plutôt axée sur les procédures. Ils passeront moins de temps à entrer des données sur l'ordinateur et feront plus d'analytique et du relationnel. Il est tout à fait possible de s'imaginer qu'il n'y aura plus de déplacement clientèle, mais des conférences vidéo avec le client pour plus de flexibilité. Tous les métiers évolueront, certains disparaîtront.

X : Les RH justement parce que l'on aura besoin d'une interaction humaine pour gérer les conflits ou les situations difficiles puisque les robots sont encore dépourvus d'émotions. Finalement, il sera question de rapport à l'efficacité.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences dans le digital ? Si oui, sont-elles internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

Y : Notre banque est plus petite et c'est aussi un avantage pour nos collaborateurs. Nous les informons plus rapidement des changements et ils peuvent se rendre compte par eux-mêmes des nouvelles connaissances que nous pouvons leur demander d'avoir dans un futur proche.

X : Nous n'avons pas de programme en interne, parce que nous avons une infrastructure beaucoup trop petite pour offrir cette prestation. Par contre,

nous avons une politique de formation qui est très ouverte avec des externes.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques ? Si oui, pourriez-vous les décrire ?**

X : Certes, il y en a, mais il faut aussi offrir la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et mettre en place des programmes adaptés à la personne qui va devoir utiliser plus d'outils informatiques.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Les gens sont responsables et nous avons les moyens de les prévenir de ce qui va arriver et ce qui leur est recommandé de faire. Nous mettons également en place des formations qu'ils peuvent décider d'entamer par eux-mêmes. Nous n'allons clairement pas les pousser à étudier puisque c'est de leur responsabilité d'être efficace et innovant. Notre responsabilité est de les prévenir que les choses vont évoluer autour d'eux et de leur dire « faites attention ». C'est souvent la situation qui fait l'urgence et l'urgence qui fait la réaction. Finalement, ce sera une question de réaction à l'urgence et de développer des connaissances digitales. Les informations nécessaires à cette évolution, nous les trouvons sur Internet. Ce sont des documents, des conférences et des vidéos qui sont à disposition, mais il faut aussi avoir un esprit ouvert au monde qui nous entoure pour se motiver à aller chercher ses informations et à les comprendre.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

Y : De mon point de vue, je ne pense pas que le rôle changera en soit. Les gens qui viennent dans les banques privées cherchent le contact humain et l'expérience. Si nous séjournons dans une auberge ou dans un palace, le service du réveil par téléphone le matin est pareil, mais l'expérience est différente. Les moyens et les métiers évolueront. La banque privée restera dans son activité de service et contact avec le client.

X : La banque privée existera toujours, parce que l'angoisse de placer de l'argent va rester chez l'être humain. Ce rapport humain de traiter l'angoisse avant de traiter la gestion, une machine ne peut pas le faire. L'évolution se verra sur la manière de prendre contact avec le client, comme un hologramme au lieu de la personne physique et les procédures seront plus rapides grâce aux outils technologiques. La banque de demain sera présente mais plus moderne et avec peut être un effectif moins grand.



## Appendix 9: Interview transcript Regional Bank

Interview date: 23.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Regional Bank  
Interviewee: X (Manager representative, proxy)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 45 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où ces changements sont-ils les plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : Il y a une adaptation à laquelle on ne peut échapper, comme par exemple, la banque en ligne ou « e-banking ». Toutefois, je trouve que cette adaptation a peu d'impact sur nos collaborateurs. Les tâches qu'ils faisaient manuellement à l'époque sont aujourd'hui traitées de manière digitale. Or, cette personne reste indispensable pour le contrôle administratif de la banque qu'une machine n'est pas encore capable de faire. De ce fait, le véritable changement est sa manière de travailler qui est devenue plus efficace. Ensuite, j'entends beaucoup parler des produits « FinTech » qui facilitent les prises de décision et les interlocutions entre le client et la banque. Pour une entreprise comme la nôtre c'est beaucoup moins important sur du court terme, en revanche, sur du long terme, peut-être que nous devons adapter ces produits. Aujourd'hui, nous préférons recourir à l'externalisation de ces activités que de les implémenter à l'interne.

Maja : Pour quelle raison l'externalisation est une meilleure solution ?

X : Dans une caisse d'épargne, il faut garder à l'esprit que nous visons un marché de niche qui est composé d'une clientèle locale assez âgée et qui n'est pas forcément adaptée aux outils technologiques, ce qui explique la présence de guichets et d'autres offres plus traditionnelles. Enfin, notre petite structure, donc capital, ne nous permet pas de déployer un système informatique dans nos locaux. Puisque l'impact est minimum, contrairement aux grandes banques, les changements digitaux nous ont surtout poussés à développer d'autres services pour mieux accompagner la clientèle. Avant c'était simplement offrir un coffre pour déposer de l'argent et gagner sur la marge des taux d'intérêt. Aujourd'hui, on offre également des conseils sur les crédits ou sur la prévoyance professionnelle. Les échanges par messagerie ont considérablement augmenté. C'est un virage que l'on a du faire pour augmenter le nombre de clients, mais aussi parce que c'est une offre qu'ils souhaitaient recevoir. Après, il y a le contact humain qui change et qui doit en permanence être adapté à chacun. On ressent de moins en moins le contact avec le client puisqu'une demande peut être traitée au téléphone ou par email. Je ne pense pas qu'il ait eu des impacts majeurs qui nous ont choqués puisque tout est arrivé de manière progressive.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : Dans les caisses d'épargne, il faut avoir de bonne capacité relationnelle, ce côté humain. Nous essayons de mettre en avant la proximité, les échanges du tissu économique local et même l'histoire de la région, parce que notre atout est de faire partie de la région et nous nous engageons en faveur des personnes qui vivent ici. Bien entendu, des connaissances de l'univers bancaire et avoir une attitude de généraliste.

Maja : Faut-il avoir des connaissances au niveau digital du coup ?

X : Au niveau digital, il faut savoir utiliser un ordinateur et les outils de bureautique, comme « Excel » ou le langage « SQL » pour faire des analyses de base de données. Nous pouvons avoir des exigences plus élevées que certaines banques, parce que nous sommes très peu de collaborateurs et tout le monde se retrouve à faire différentes tâches pour faire évoluer la banque. Toutefois, nous ne cherchons pas de spécialistes en informatique. Si besoin il y a, nous externalisons et ce sont ces partenaires externes qui nous proposent de nouvelles solutions.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Difficile à dire. Avec le recul, je pense aux métiers liés au « Compliance », notamment l'analyse des risques de crédit et de réputation, parce que ce sont des métiers qui comportent de la complexité qu'une machine n'est pas capable de remplacer à ce jour.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Certainement les guichets puisque l'on aura une clientèle qui aura grandi avec les outils informatiques et qui ne verra plus la nécessité de se rendre dans une banque. Cependant, je ne vois pas quels métiers risquent d'être remplacés. C'est même le contraire. La population de la région a augmenté, notre volume d'affaires également et nous avons dû engager du monde pour subvenir aux besoins.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Pour simplifier je dirais que l'ensemble des métiers connaîtra une évolution. Au même titre que nos prédécesseurs ont connu des révolutions (informatique par exemple) nous serons sans cesse amenés à moderniser notre offre de services/produits sans perdre de vue notre devoir de banque régionale.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences ? Si oui, sont-ils internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Nous n'avons pas de centre de formation vu notre petite structure. Toutefois, nous sommes obligés d'informer nos collaborateurs sur les

nouvelles lois et de leur mise-à-jour par la FINMA. Parfois, nous faisons des partenariats avec d'autres caisses d'épargne pour réduire nos coûts pour une formation. Maintenant, le développement de nouvelles compétences ne sera pas proposé directement aux collaborateurs. S'ils pensent qu'ils auraient besoin de savoir utiliser un certain outil ou une application, alors ils soumettent une demande. Cependant, si nous nous rendons compte qu'il y a un virage sur une technologie en particulier et que la banque voit des bénéfices à l'intégrer, à ce moment-là, il y aura des formations. Ce n'est toutefois pas le cas aujourd'hui.

**7. Voyez-vous des contraintes ou difficultés lors de cette phase d'apprentissage ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Il y a des gens qui ne sont pas vraiment à l'aise avec les outils informatique et ils ont des craintes. Cependant, à nouveau, notre marché ne nous impose pas une maîtrise totale de ces outils. Cela enlève un premier problème qui est de ne pas savoir utiliser une certaine application ou machine, parce que le client ne veut pas de cela. Aujourd'hui, on ne se pose pas de question.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Je pense que l'Association Suisse des Banquiers peut être sollicitée dans ce cas, car c'est une problématique qui touche les banques. Chaque fois qu'une nouvelle loi ou processus est mis en place, cette association propose régulièrement des séances d'information en mettant à disposition sur leur site un maximum d'informations.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Pour les caisses d'épargne, on remarque qu'il y a de plus en plus de personnes qui veulent travailler pour nous. Je vois beaucoup de lettres de candidature spontanée de personnes qui ont des carrières dans les banques très intéressantes et qui pourraient vraiment contribuer au développement des caisses d'épargne. Ce mouvement est sans doute dû à la réduction des effectifs dans les grandes banques. Je pense que l'effectif ne va pas diminuer ou augmenter, mais les gens seront amenés à faire d'autres tâches. Pour les caisses d'épargne, c'est différent. Notre but étant de conserver l'image de la banque traditionnelle et nous ne cherchons pas à vendre des « goodies » pour augmenter nos revenus ou se prendre pour une banque privée et se concentrer sur des clients avec des portefeuilles à un million et plus. Donc, notre banque préfère rester la banque régionale que les gens connaissent bien et en qui ils ont confiance. Le même sentiment que vous pouvez avoir lorsque vous allez chez le médecin qui vous suit depuis des années et dont vous appréciez son engagement et ses valeurs. Dans ma vision, je trouve que les banques devraient rester des accompagnants dans la vie des clients et pas juste une carte standard qui sert à payer et échanger de l'argent. Parce que si c'est le cas, le client va avoir moins le besoin de se sentir près de sa banque et s'il y a la moindre petite faille, il la remplacera par une autre.

## Appendix 10: Interview transcript Foreign Bank

Interview date: 19.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Foreign Bank  
Interviewee: X (Digital Officer)  
Y (Head of learning and development department)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 80 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où ces changements sont-ils les plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : Oui, clairement. Nous avons un projet qui s'appelle « Connected RoadMap » et le but est de fournir des solutions simples et disponibles à la demande du client. Notre banque souhaite continuer à optimiser ses processus et embrasser cette transformation digitale pour nous aider à fluidifier nos procédures afin d'avoir une banque plus agile et profitable. L'automatisation des procédures nous a permis de nous lancer sur du « Flex office » et nous avons un témoin dans un de nos bâtiments que nos collaborateurs peuvent aujourd'hui tester. Selon les rapports de McKinsey, la demande d'offre digitale a augmenté de 60% en Suisse ces deux dernières années et un ROI (Return On Investment) de 6% seulement. Donc, le digital est primordial pour une banque aussi grande que la nôtre. Finalement, nous avons trois piliers sur lesquels nous nous appuyons et qui sont le plan sécurité, le plan « digital and working » (favoriser la mobilité des collaborateurs dans la banque) et automatisation et robotisation des processus. Finalement, l'implémentation de ces outils technologies sert surtout à aider les collaborateurs à se concentrer sur des tâches qui ont plus de valeur ajoutée.

Y : C'est un plan de marche. Nous avons mis en place un plan sur trois ans pour être à la pointe de la technologie. Un plan qui a demandé plusieurs milliards d'investissement. Cette transformation touche tous les domaines de la banque et tous les métiers. Dans mon département, par exemple, j'ai directement à faire avec le digital. J'ai comme mission de digitaliser l'offre de formation et développement des compétences. Mes collègues qui travaillent dans la gestion font aussi l'expérience du digital dans les relations avec les clients. Le digital se trouve dans les accès aux services, la communication, etc. Notre processus de recrutement a également évolué et s'améliore grâce au digital. Nous donnons accès aux agences de recrutement afin qu'elles puissent voir qui nous recherchons à travers notre site internet. Ensuite, les postulations sont faites en ligne.

### 2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?

X : Je pense qu'un futur employé de banque devra être au courant des tendances technologiques, telles que les applications, les robots, etc. Le

but étant d'avoir une curiosité de la technologie et de se demander comment peut-on rendre les opérations plus efficaces, plus rapide – donc une philosophie en « Change Management », voilà, ce sont des « soft skills ». Ensuite, en termes de « hard skills », comme les langages informatiques, il faudra les maîtriser seulement pour les postes spécifiques qui les demanderont. Dans mon cas, je ne suis pas obligée de maîtriser ces langages, mais je dois savoir qu'ils existent, ainsi que leur utilité. À nouveau, une question de curiosité.

Y : En termes de formation, j'offre des modules digitaux, par exemple « comment intégrer le digital dans ta relation avec le client ? ». Donc je m'attends à ce qu'un gestionnaire sache utiliser une tablette par exemple. Notamment, il doit savoir comment on utilise cet outil, quels sont les services qui y figurent et comment présenter les offres lorsqu'il rencontre un client afin que tout paraisse facile et clair. Pour les connaissances informatiques, il nous arrive de demander de savoir utiliser du HTML, mais nous ne demandons pas aux collaborateurs de faire de la programmation. Nous restons sur les basiques, tels que le paquet « Microsoft Office ». Je peux voir l'importance de savoir utiliser plus de programmes informatiques pour éviter d'engager une autre personne pour s'occuper de la création d'une page sur le site internet, etc. Je pense qu'à l'avenir il faudra connaître ces outils. Cela étant, il y a aussi des changements comportementaux. Par exemple les nouveaux modes de communication nous obligent à envoyer plus de documents par messagerie que passer des coûts de téléphone, mais aussi d'être innovant, ouvert d'esprit, mettre la clientèle au centre et avoir de l'agilité. Nous cherchons des personnes qui vont faire plus que juste de l'administration pour la simple et bonne raison que les robots feront ces tâches répétitives et nous nous concentrerons sur du concret, sur l'avenir de la banque. La relation client est et restera une qualité à retenir chez un employé de banque. Enfin, il faudra être plus vendeur, sortir et chercher le client. Une qualité qui n'est pas méconnue, mais qui est toute nouvelle, parce qu'à l'époque c'était la banque qui choisissait le client. A l'époque, nous faisons des « background check » sur la personne afin de savoir si elle était éligible pour être client chez nous. Aujourd'hui, c'est le contraire. C'est plutôt le client qui va évaluer si notre banque correspond à ses attentes. De ce fait, avoir une attitude de vendeur sera également important.

### **3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Beaucoup d'IT. Aujourd'hui, les banques ont des mines d'or en « data » qui peuvent être extrêmement utiles pour adapter les demandes. Typiquement, chez nous, nous implémentons la « RPA » (Robot Process Automation) qui nous permet d'automatiser certains processus. Les prochains changements seront le « Machine Learning » et l'intelligence artificielle qui sont et seront gérés par des employés du département IT.

Y : Nous recrutons beaucoup de « Digital Officers » qui sont notamment des types de métier qui n'existaient pas à l'époque. Ces personnes pensent « digital » et savent comment rendre les procédures plus rapides, plus simples et avec peu de coûts. Nous cherchons aussi des profils qui sont axés sur la robotique.

### **4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je ne pense pas que l'on puisse parler de « disparition » de certains métiers à court et moyen terme, parce que nous aurons, certes un appui très fort des technologies pour se décharger de tâches répétitives, en revanche nous aurons toujours besoin de compétences plus spécialisées sur du long terme qui ne peuvent pas être exécutées par un robot. La situation qui va arriver et l'externalisation de certaines structures pour se concentrer sur le « core business ».

Y : On parle surtout des « back offices » puisqu'il s'agit de travail à la chaîne et sans grande valeur ajoutée. Chez nous, ces métiers sont externalisés pour simplement réduire leurs coûts grâce à la réduction du « secret bancaire ». Il nous est possible de distribuer ces postes dans d'autres pays. Je peux même penser aux métiers de conseil, parce qu'une application suffira à évaluer la situation d'une personne et de fournir des conseils « standards » et il faudra passer par un gestionnaire pour des demandes plus complexes. Le reste est incertain.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : La relation client restera mais sera tout de même modifiée, parce que de plus en plus de digitalisation et parce que les comportements des clients vont changer. Ensuite, pour les autres corps de métiers, nous aurons toujours besoin des métiers de transverses qui sont les métiers qui peuvent s'intégrer aussi bien avec le département opérations qu'avec le département « Compliance », légal, etc. Le tout sur des projets qui impacteront toute la ligne. Tous les métiers seront débarrassés des tâches récurrentes et se concentreront sur des cas plus complexes.

Y : Vu que les tâches seront automatisées, je pense que les employés seront amenés à faire des tâches qui ne peuvent pas être automatisées. De ce fait, tous les postes vont évoluer dans ce sens et les employés deviendront des spécialistes dans certaines branches.

**6. Les employés des banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences dans le digital ? Si oui, sont-elles internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui, il y en a. Nous avons une plateforme au sein du groupe qui nous permet de transmettre des contenus sur le digital aux collaborateurs et qui sont mis régulièrement à jour. Ensuite, nous proposons un accompagnement de mobilité, c'est-à-dire que le collaborateur sait à l'avance comment le poste va être transformé. Si le collaborateur accepte cette transformation, il continue à s'informer sur les nouvelles méthodes de travail. Sinon, il a la possibilité de se réorienter dans un autre département. En interne, nous sommes bien accompagnés. Il est même possible de soumettre une idée au manager sur une formation qu'un collaborateur pense être bénéfique pour lui et la banque s'adapte à rendre cette formation possible.

Y : Oui, nous avons des programmes en place pour aider les gestionnaires à développer des compétences techniques et pour les nouveaux employés également. Ensuite, il y a deux choses. La première est ce que l'on appelle de la mobilité interne. Nous demandons aux employés de préparer leur mobilité interne et de toujours renforcer leurs compétences. La deuxième est en lien avec le « outplacement », c'est-à-dire que nous

suivons les personnes qui peuvent se retrouver à n'avoir plus aucun poste au sein de la banque. Nous les aidons à se réorienter d'un autre secteur ou département afin de développer les connaissances et capacités nécessaires. Quand ces méthodes ne peuvent pas répondre à des personnes avec un trop grand écart de connaissance, nous ne pouvons plus les accompagner. A la place, il y a du reclassement externe qui est d'offrir la possibilité de se reclasser, pendant une période de courte durée, à des postes correspondants à leur niveau. Après, nous avons une plateforme qui s'appelle « Let's get digital » et qui est ouverte à l'ensemble de nos collaborateurs. L'idée est de suivre des cours à travers cette plateforme, d'atteindre des niveaux (de débutant à expert) et d'approfondir ses connaissances digitales si on s'y intéresse. Cette plateforme nous aide à suivre l'évolution de nos collaborateurs et peut même servir à aller en chercher certains qui sont dans l'opérationnel et les mettre sur des projets qui sortent de leur quotidien. Cela grâce à leur motivation et à un savoir digital qui peut contribuer au développement de notre banque. En externe, nous avons envoyé nos départements du marketing et celui du « Wealth management » pour s'informer sur le « digital marketing » qui est une tendance que nous pouvons facilement implémenter en interne. Sinon, nous n'utilisons pas autant les externes, parce que nos formations internes sont déjà optimales.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des employés ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Je pense que la difficulté viendra de la manière avec laquelle les gens aborderont les problèmes, de leur façon de penser. Si nous comprenons que notre environnement est en pleine révolution et qu'il faut s'adapter pour survivre, je ne pense pas qu'il y ait des difficultés apparentes puisque tout est à notre disposition. Il suffit juste de se renseigner, se cultiver. Après, honnêtement, c'est une question de personnalité et de motivation.

Y : Je pense qu'il y en a plein. Je peux prendre ma personne comme exemple, parce que j'ai eu un peu de mal avec ces technologies. L'apprentissage ne se fait pas rapidement ce qui peut expliquer que certaines banques ne soient pas très digitales aujourd'hui. En effet, la technologie évolue extrêmement vite et il peut être difficile de suivre ces développements. Si je continue sur l'exemple de mon expérience personnelle avec ces transformations, je vais devoir suivre ces phases, mais je préfère que cela se fasse petit à petit. Je pense que si les choses évoluent de manière graduelle alors il y aura moins de contraintes ou de barrières à la transformation.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou au développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : L'entreprise fait déjà énormément pour permettre la réorientation. Cela étant, il y a une partie étatique qui devrait s'ajouter. Une partie dans laquelle le gouvernement devrait aussi se pencher sur la question du futur des emplois, parce qu'au final, il est également de sa responsabilité d'assurer une transmission des connaissances pour éviter un trop grand écart entre les générations et, en fin de compte, d'assurer le bien-être de la société et de son économie.

Y : Tout le monde prend conscience que la banque bouge et les procédures aussi. Il faut anticiper ces mouvements et bouger au même rythme. On

ne peut plus rester avec le même poste et imaginer que notre carrière se poursuivra avec les mêmes chaises et les mêmes ordinateurs. Il est indispensable de prendre conscience de l'incertitude qui règne dans le contexte mouvant actuel.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ?  
Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

- X : Le rôle des banques, à terme, sera de s'occuper des fonds des clients, mais également d'accompagner aussi bien les clients que les collaborateurs sur les changements qui vont survenir sur le long terme. Le rôle de l'effectif, de mon point de vue, sera de garder le côté humain, parce qu'il est vrai que je ne vais pas consulter mon banquier pour tout et tout le temps, mais j'aimerais toujours avoir quelqu'un à disposition pour parler lorsque j'aimerais obtenir des informations plus détaillées sur une offre. Cette relation client sera une compétence clef puisqu'elle définira la qualité de la banque également. Ensuite, l'effectif sera toujours présent pour un aspect plus psychologique. Dans le sens que nous ne sommes pas encore habitués à discuter avec des robots. Nous avons encore besoin d'une personne pleine de conscience et d'émotions.
- Y : Je pense que le rôle des banques sera le même. Il sera nécessaire d'avoir un compte bancaire pour placer ses fonds. Le rôle majeur de notre effectif sera de satisfaire le client avec des entretiens téléphoniques et même du face-à-face, surtout en Suisse. Nous avons cette réputation en Suisse d'être l'élite, avec les meilleurs conseillers et gestionnaires de fortune. Nous avons cet avantage du « Swiss Made ». Le contact humain sera pour le conseil, parce qu'il s'agira de remettre le client au centre et anticiper ses besoins.



## Appendix 11: Interview transcript Foreign Bank

Interview date: 26.04.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Foreign Bank  
Interviewee: X (Head of Architecture)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 35 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où ces changements sont-ils les plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : A mon avis, les changements sont visibles au niveau des transferts, du trafic des paiements, etc., qui sont en voie d'automatisation. Il s'agit de la partie « usine » de la banque. Il y a aussi un changement dans la gestion du système d'information avec une forte automatisation des activités des informaticiens.

Et puis, j'observe de plus en plus des changements qui affectent la gestion de fortune et notamment la relation avec la clientèle. Des solutions, qui mettent en œuvre les technologies digitales, sont développées pour fournir un service plus efficace et plus fluide. Par ailleurs, des analyses plus approfondies de la clientèle sont menées. Par exemple, on cherche à anticiper les besoins des clients, non plus en fonction de leur historique (titres achetés, services consommés) et de l'expérience du « relationship manager », mais en les comparant à d'autres clients aux profils similaires, grâce à des algorithmes.

L'aspect technique des métiers bancaires, comme par exemple la tenue des comptes clients, la tenue de la comptabilité, la vérification de la conformité des transactions financières, etc., constituent aussi des activités qui vont être automatisées. Ensuite, il y a un aspect plus global qui concerne le management. L'organisation qui est axée avant tout sur des procédures, se transforme de plus en plus et adopte un esprit plus « start-up », donc plus innovant, met en œuvre les approches agiles et tend à gommer le management traditionnel par la collaboration et l'autonomie des équipes.

De plus, le management semble devoir adapter continuellement sa stratégie dans un contexte réglementé, commercial et technologique qui évolue rapidement. Il s'appuie moins sur des certitudes et des plans précisés sur le long terme.

Pourtant, aujourd'hui ces façons de faire et de penser ne sont pas encore présentes à 100% puisqu'il y a toujours des résistances. Elles opposent des barrières au développement du digital. Je trouve personnellement que c'est un grand inconvénient que les choses se mettent en place si lentement, parce que je crains que nous ne perdions la possibilité de développer des différentiateurs pour nous démarquer de nos concurrents. Ces derniers ne se limitent d'ailleurs sans doute pas aux banques traditionnelles.

Il y a deux ans, je pensais que le digital deviendrait beaucoup plus présent au sein des banques et s'imposerait dans les relations avec la clientèle. Force est de constater que ce n'est pas vraiment le cas aujourd'hui.

Et je me pose la question des raisons de cette absence. Je peux imaginer que les habitudes des clients, le confort des banquiers, une certaine mentalité et ouverture d'esprit face aux changements présentent des éléments explicatifs. Toutefois, je suis d'avis qu'il est nécessaire de transformer notre proposition de valeur en tirant avantage du digital de manière plus directe et avec moins de retenue, afin de répondre aux défis des nouvelles générations : services moins chers, accès aisés et facilement compréhensibles aux services financiers, mobilité de l'argent, capacité à embarquer un client très rapidement, etc.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

X : Je pense que les connaissances techniques bancaires seront de moins en moins utiles, parce que les systèmes informatiques de nouvelle génération permettront d'automatiser et de simplifier une grande partie des opérations bancaires. La connaissance des nouveaux outils et manière de faire sera importante pour un employé, car le digital n'est plus seulement une solution pour dématérialiser les procédures et les fonctions à faible revenu, mais reflète la valeur que la banque propose à ses clients et ses collaborateurs. Le digital est un moyen d'attraction et il place la technologie au centre des décisions du business. Pour ce faire, le digital et les technologies doivent être mis en avant et un employé devra être capable de les comprendre et d'adapter continuellement ses pratiques en fonction de sa contribution aux besoins de la banque. Surtout, il devra être en mesure d'identifier l'avantage (valeur, efficacité) que la technologie peut apporter à son activité et être prêt à abandonner celle-ci, au profit d'une automatisation ou d'une externalisation.

Bref, un employé doit déjà posséder des connaissances de la technologie sans toutefois nécessairement savoir programmer. Il doit être agile, faire preuve d'une vision stratégique et innovante. C'est-à-dire ne pas rester figé dans ses habitudes et ne pas s'attendre à mener une carrière professionnelle toute tracée. Les changements, j'en ai l'impression, vont sans doute arriver très vite dans les prochaines années.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Tous les métiers qui sont liés avec l'exploitation des données, la recherche de tendances et l'interprétation des futurs événements devraient être valorisés. Les données renferment de la valeur que la banque peut exploiter en sa faveur, par exemple pour permettre le développement de services personnalisés. Les métiers déjà en vogue sont les « data scientists » et les « data analysts ».

Par ailleurs, les développeurs informatiques vont être recherchés pour automatiser plus en amont les opérations bancaires et pour réaliser de nouvelles interfaces avec la clientèle. En effet, les nouvelles interfaces permettent déjà aujourd'hui de rendre le service plus compréhensible, plus facile à utiliser et plus « smart » (aide à la saisie des données, remplissages automatiques, conseils, simulations, etc.).

A noter que le développement IT est facilement « externalisable ». Cependant, l'expérience utilisateur est profondément liée à la culture et son développement pourrait rester local et favoriser les métiers de « développeur front-end » et d'ergonomie en Suisse.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Les métiers qui assurent les opérations bancaires et ceux qui s'occupent des trop nombreuses tâches administratives vont disparaître. Le « back office » va être de plus en plus automatisé ou presté de façon centrale. La gouvernance et l'organisation des banques vont sans doute être simplifiées et régies par des programmes, afin de créer plus d'agilité et d'innovation.

A mon avis, les métiers du juridique et du « Compliance » vont également être transformés. Ils représentent des coûts fixes importants pour les banques et mettent en œuvre des contrôles qui, aujourd'hui déjà, peuvent facilement être remplacés par un algorithme. Celui-ci travaillera plus vite et avec plus de rigueur.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Je pense qu'il y aura toujours une personne qui sera disponible pour gérer la relation avec le client, répondre à des demandes spéciales ou pour mener des projets qui concerneront l'offre de services à la clientèle. Mais aussi parce que nous restons des êtres humains et que le relationnel restera important pour le bien-être des clients. J'imagine volontiers que les métiers de « Front » (relationship managers, commerciaux) subsisteront. Mais ils valoriseront plus la créativité, la capacité d'utiliser la technologie, utiliseront de nombreuses « apps » et s'adapteront à la personnalité et au style du client. Une grande partie du travail manuel au niveau du « Front » disparaîtra complètement.

**6. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences ? Si oui, sont-ils internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui, il y en a et en nombre dans notre banque. Il y a un véritable effort de la part du « senior management » pour transformer l'organisation et encourager les collaborateurs à s'informer sur les tendances. Il y existe des plates-formes « d'e-learning », des vidéos, etc., pour encourager les employés à changer leur « mind-set » et adopter un état d'esprit plus « digital ».

Malgré cela, certaines personnes ne veulent pas changer, parce qu'ils ne le souhaitent pas ou parce qu'ils trouvent tous ces changements trop dangereux pour leur poste ou pour leur confort.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des employés ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

X : Le défi, c'est le manque de sang neuf pour donner une impulsion à l'apprentissage de nouvelles approches dites « digitales ».

Dans les banques, les employés étaient bien payés pour des travaux qui ne requéraient souvent pas des compétences extraordinaires. En plus, c'était bien vu sur le CV. Aujourd'hui, je constate que ce temps est révolu. Pour une banque, attirer les talents devient dès lors difficile. J'en ai fait l'expérience et les jeunes qui choisissent le domaine bancaire, à part

quelques exceptions, sont un peu bureaucrates et c'est une litote... Ce qui semble les attirer, c'est le travail administratif, la mise en place des procédures et la gouvernance d'entreprise, des notions du siècle dernier. Dès lors, l'apprentissage de nouvelles notions ressemble le plus souvent à changer le nom des notions traditionnelles. C'est un apprentissage de surface et non de fond. Les apprenants ne parviennent pas à changer leurs paradigmes. Je l'ai en particulier constaté dans l'apprentissage des principes du « lean management » (MVP, Scrum, lean start-up, etc.).

#### **8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation des compétences ?**

X : Les personnes qui s'adaptent difficilement à la nouvelle donne devraient voir leur « transition » encouragée par des tiers, tel que l'Etat, plutôt que par les entreprises privées. La problématique dépasse le secteur privé et je pense que les cantons devraient mettre en place des programmes pour former et donner des perspectives aux nombreuses personnes qui vont potentiellement se retrouver sans emploi dans un avenir proche. De nombreuses banques parlent de rationalisation drastique des effectifs ! Pour éviter une crise sociale, l'Etat devrait anticiper cette rationalisation et prendre des mesures pour gérer les centaines de gens qui risquent de se retrouver sans emploi à Zurich et à Genève.

Une des mesures pourrait être de favoriser l'entrepreneuriat afin d'entrer dans un cercle vertueux où, naïvement, pour un poste automatisé, un poste avec une valeur ajoutée nouvelle est créé par la personne qui a perdu son emploi. Quoiqu'il en soit, il est nécessaire de mettre les gens en route avec une dynamique nouvelle, de leur permettre d'ouvrir leurs possibles, afin qu'ils puissent être acteurs du changement qui se dessine. De cette manière, tout le monde pourra améliorer son quotidien et développer d'autres solutions, qui contribueront positivement au système bancaire notamment.

#### **9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : C'est difficile à dire, parce que la banque peut être complètement dématérialisée sous l'impulsion des clients, d'une volonté populaire ou de programmes de réduction drastique des coûts. Des technologies comme la « Blockchain » présentent dans leur principe un potentiel énorme. Du coup, je vois deux de types de banque.

La première est la banque qui sera entièrement digitale et prestera des plates-formes pour effectuer des opérations financières (paiements, placements, etc.). En poussant plus en avant ce modèle, nous pouvons imaginer que la banque finira par être un outil digital sans guichet et sans personne humaine. Une série de services informatisés disponibles au tout à chacun pour opérer des transactions financières de gré à gré.

La deuxième est la banque traditionnelle d'aujourd'hui, qui gardera peut-être ses guichets, sûrement ses banquiers, mais qui aura automatisé l'entier de ses processus. Elle créera de la valeur par le conseil à ses clients et le contact humain (mettre ses clients en confiance).

Dans ce second modèle, je perçois une réduction massive des effectifs mais un rapport humain toujours présent pour répondre aux cas compliqués, tels que le conseil aux entreprises (financements) qui demandera des analyses toujours plus poussées.

En général, une banque innovera beaucoup plus dans les prochaines années avec des solutions révolutionnaires mais qui finiront par s'éteindre rapidement et donneront vie à d'autres solutions disruptives. Puis, elle proposera des nouveaux services. L'offre sera plus dynamique et agile, mais l'effectif du personnel de la finance sera forcément plus restreint.

Enfin, d'autres acteurs apparaîtront sans doute et nous observerons un écosystème de prestataires à faible effectif plutôt que des entités monolithiques employant des dizaines de milliers d'employés. On verra bien.

## Appendix 12: Interview transcript Cantonal Bank

Interview date: 02.05.2018 & 15.05.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Cantonal Bank  
Interviewee: X (Human Resources)  
Y (Branch Manager)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: Through phone call, with voice recorder  
60 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où ces changements sont-ils les plus axés ? Si non, pourquoi ?

X : Oui, nous avons fait des changements. Certains documents RH ainsi que différents documents fiscaux et divers physiques ne sont plus envoyés par courrier. Tout est fait de manière informatique par ce que l'on appelle du « Net Banking » et l'utilisation du « cloud ».

Y : Oui, clairement. Je pense que ces derniers temps les changements sont axés sur l'amélioration de la relation. C'est un projet qui permet de mettre en relation le client avec la banque sans qu'il y ait besoin de faire un déplacement ou de rencontrer un employé. Par exemple, lors de la connexion sur un compte, il faut faire une identification en ligne, via Swisscom pour notre banque. Ensuite, le rôle du conseiller subit des changements. Lorsque le client a une question ou lorsqu'il s'agit de traiter une demande plutôt complexe (commander une carte de crédit), le conseiller sera sollicité mais le client peut à travers la plateforme « d'e-banking » effectuer énormément de tâches, comme le paiement ou le transfert.

De ce fait, le conseiller ne devient plus nécessaire pour les prestations de bases mais pour les prestations à plus-value, comme accepter un prêt.

Les banques cantonales suivent les tendances du marché mais elles mettent du temps à implémenter les technologies, simplement par manque de budget ou parce que ce n'est pas l'objectif principal. C'est-à-dire que les banques cantonales ont un aspect social qui pousse à être proche du client. Ensuite, il y a également la question de la sécurité. Aujourd'hui, je dois envoyer des documents pour signature à un client, parce que c'est encore la seule vraie forme d'authenticité. Il faudra attendre encore quelques années avant de pouvoir absolument tout faire avec les outils informatiques.

### 2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?

X : Lorsque nous recrutons, nous regardons les études et expériences professionnelles pour voir si le dossier correspondant au profil du poste. Par exemple, les conseillers en agence doivent avoir des connaissances bancaires, telles que le conseil en vente et à la clientèle, conseil en

placement etc., ainsi qu'avoir de bonnes capacités relationnelles. En termes de digital, nous demandons les bases, c'est-à-dire Microsoft Office. Bien entendu, il y aura des connaissances informatiques plus précises qui dépendent du poste à promouvoir ; au sein du département des Ressources humaines le collaborateur traitant la partie salariale doit avoir l'expérience requise du logiciel ABACUS. En revanche, nous ne demandons pas à nos employés de faire du développement de système d'information ou du codage. C'est l'équipe IT qui s'occupe de ces tâches.

Y : Tout dépendra du rôle. Dans les agences, on parle des conseillers et des professions qui sont au front. Le conseiller doit pouvoir se mettre à la place du client et comprendre les besoins du moment. C'est-à-dire s'adapter en permanence et accepter ces changements. Il faudra aussi savoir utiliser les outils informatiques mais il ne sera pas nécessaire de faire du code ou des développements de softwares précis, car cela sera l'affaire de l'informaticien.

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Nous avons un département IT et un département digital qui forcément demandent des types d'emplois plus axés à ces domaines-là. Je ne vois pas d'autre nouveau métier à ce jour.

Y : Je pense aux métiers au niveau de l'informatique notamment. Ceux qui s'occupent des programmes. Ensuite, c'est un peu difficile de répondre lesquels exactement puisque notre système informatique est externalisé.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : Si la technologie évolue, et qu'il suffit aujourd'hui d'appuyer sur un bouton pour avoir les résultats que l'on cherche, il y aura clairement des métiers qui deviendront obsolètes ou alors le métier restera mais le nombre de personnes qui s'occupait de ce même poste va certainement diminuer. Cependant, nous restons une banque cantonale et réduire l'effectif pour le remplacer par de nouvelles méthodes digitales n'est pas notre stratégie, voire supprimer le conseiller d'accueil en agence. Notre objectif premier est de garder la relation avec le client et être proche de celui-ci avec nos succursales.

Y : Les conseillers qui s'occupent de comptes « peu rentables » coûteront beaucoup à la banque. De ce fait, je pourrais imaginer le remplacement total de ces métiers. Je peux aussi ajouter que les tendances du marché nous forceront à faire ces changements, parce que la nouvelle génération est assez autonome.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X : A mon avis, ils vont tous évoluer, mais tous rester également. La banque se développe avec les tendances digitales afin de rester concurrentielle. Mais nous pensons aux besoins des clients qui eux sont très divers. C'est-à-dire que nous ne sommes pas une banque privée. Nous avons des clients qui préfèrent justement accéder à leur compte avec le « e-banking » et d'autres qui préfèrent rencontrer le conseiller pour discuter. Tout dépend de l'évolution des comportements des clients.

**6. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences ? Si oui, sont-ils internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X : Oui, nous sommes une banque très formatrice et nous avons des programmes pour le développement des compétences informatiques pour leur permettre d'utiliser nos outils internes.

Y : Il y a pas mal de cours qui sont récurrent et en ligne, ce que l'on appelle des « e-learning », pour une question de conformité et aller dans le sens des règles de la FINMA. Cela étant, il y a également des formations plus spécifiques sur les systèmes d'exploitation à l'interne. Une personne vient dans l'agence pendant deux jours afin de partager les connaissances et nous aider à suivre les nouvelles procédures.

**7. Voyez-vous des contraintes ou inconvénients lors de la phase d'apprentissage des employés ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

Y : Non je ne trouve pas. Bien entendu, il y a des personnes qui ont plus de peine à s'adapter à ces nouveaux outils. Le problème est que notre travail nous demande d'être à l'aise avec la technologie et rester ouvert lors de la phase d'apprentissage. Donc la personne qui n'est pas prête à suivre les tendances sera déplacée dans un autre département. Je ne pense pas qu'un outil engendre de grandes difficultés si la formation et l'accompagnement sont efficaces.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation des compétences ?**

X : On va réorienter le collaborateur vers un autre poste afin qu'il puisse continuer à servir la banque et si vraiment nous n'offrons plus de poste qui corresponde à ses capacités, malheureusement, cette personne devra se réorienter dans un autre domaine. Je trouve que la banque offre des formations qui permettent aux employés d'évoluer avec le temps. Mais, bien entendu, c'est une question de motivation et de bon vouloir également du collaborateur.

Y : La vraie solution est de donner la possibilité aux personnes qui risquent de se retrouver sans emploi de se former à l'interne pour d'autres postes. Je réalise également que ce n'est pas possible pour tout le monde. Ensuite, je pense qu'il sera question de la flexibilité de la personne. Pouvoir réagir au bon moment et accepter les changements de position ou même de domaine.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

X : Selon moi, la Banque Cantonale va garder sa philosophie qui est d'être la banque du canton pour rester proche de ses clients et d'évoluer avec les tendances digitales pour les processus internes et externes. Le rôle des effectifs ne changera pas énormément. Le nombre pourrait être réduit.

Y : Le rôle de la banque cantonale est de soutenir l'économie locale. De part ce rôle, les banques cantonales continueront à exister pour les privés mais également pour les entreprises locales qui cherchent à faire un emprunt et qui peut leur être refusé dans les grandes banques. Je ne pense pas que notre rôle va donc être influencé par le digital. Le rôle de l'effectif sera clairement différent. Son rôle sera plus axé sur un accompagnement que sur un conseil actif puisque le client est devenu très indépendant. Pour finir, la réduction de l'effectif est inévitable.



## Appendix 13: Interview transcript Cooperative Bank

Interview date: 30.05.2018  
Name of institution: -  
Type of institution: Cooperative Bank  
Interviewee: X (Head of Market Management)  
Y (Communication Adviser)  
Interviewer: Maja Stajic  
Interview conditions: In person, with voice recorder, 60 minutes

### 1. Est-ce que votre banque fait l'expérience de cette transformation digitale aujourd'hui ? Si oui, où ces changements sont-ils les plus axés ? Si non, pourquoi ?

Y: Oui, nous faisons face à ces changements dans une majorité des secteurs. Il suffit de regarder les services que nous proposons à la clientèle, comme « l'e-banking », la nouvelle plateforme immobilière ou le « crowdfunding ». Nous devons nous adapter aux mouvements du marché qui attirent l'aspect digital dans les procédures internes. Ensuite, il y a un changement dans nos guichets qui ne délivrent plus de monnaie physique.

X: Il faut bien définir la différence entre la digitalisation et la numérisation des procédures. Selon moi, notre banque procède actuellement à la numérisation des procédures internes pour permettre aux employés d'effectuer un certain nombre de tâches à faible valeur ajoutées en peu de temps. Cependant, il faut aussi admettre que nous sommes encore loin d'être une banque digitale, car le client a encore besoin de son gestionnaire. Nous parlons de la plateforme hypothécaire en ligne qui est, certes, un outil très pratique avec une certaine plus-value aux yeux du client mais où il y a toujours une partie du formulaire en ligne que les clients ne comprennent pas. Le premier réflexe est alors d'appeler la banque et s'adresser à un employé pour obtenir des explications. Cette partie émotionnelle est notamment très encrée et il faudra compter encore plusieurs années avant d'avoir un client parfaitement autonome. De ce fait, nous faisons l'expérience d'une transformation de nos services et de nos produits, mais ces nouveaux changements ont un impact encore très restreint.

Maja: Quelle est la raison qui empêche votre banque de développer davantage l'aspect digital ?

Y: Il faut savoir que notre entreprise a une présence sur le marché de plusieurs années. Par conséquent, il faut également ajouter une certaine culture d'entreprise qui se veut d'être traditionnelle et d'être une banque proche de ses clients. Alors certes, le digital a fait évoluer la relation clientèle, mais la culture du digital a une vision de la banque complètement différente de la nôtre aujourd'hui.

X: En effet, on a encore tendance à penser de manière « classique » et ensuite à numériser les processus. Ensuite, on s'attend à une convergence des canaux de communication et la véritable plus-value sera axée sur les rapports avec les clients et les partenaires, soit

l'intelligence émotionnelle, qu'un robot n'est aujourd'hui pas capable d'offrir. Le besoin de contact humain restera. Une autre raison est que nous n'avons pas les capacités et les connaissances pour développer ces outils digitaux. L'idée d'un développement de paiement via les smartphones (TWINT) n'a pas été développée par des banquiers mais par des ingénieurs qui ont vu le besoin. Lorsque vous vous rendez dans une conférence « Fintech », vous vous rendez compte que la grande majorité des participants sont des développeurs, des ingénieurs et des passionnés de technologie qui viennent se renseigner de l'avancement technologique dans le secteur bancaire. Je trouve qu'il y a encore une zone de confort qui se dit « certes la tendance est présente, mais il y a encore le temps » dans l'esprit de l'employé de banque. Dès lors, une entreprise tierce qui s'occupe des processus et un intérêt très faible du côté des employés sur les aspects digitaux sont, selon moi, des signaux plutôt alarmants.

**2. Quelles sont les capacités ou connaissances que vous jugez aujourd'hui ou pour le futur importantes pour un employé de banque d'avoir ? Pourquoi ces qualités en particuliers ?**

Y: Le collaborateur doit maîtriser l'outil informatique de base, tel que les ordinateurs, et être à l'écoute de son client. Je doute fortement que nous demanderons à nos collaborateurs de se former sur le fonctionnement interne de certains outils.

X: Une chose est certaine. Le conseiller ne pourra plus se contenter de dire à la clientèle qu'il n'a pas les connaissances de l'outil digital sur lequel un client a quelques difficultés puisque lui-même devra certainement avoir à faire avec ces outils. Ensuite, je pense qu'il sera question d'être innovant (soit des solutions digitales) et facilitateur (soit résoudre les problèmes).

**3. Selon vous, quels métiers de la banque apparaîtront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

X: Clairement des métiers dans la gestion des données pour en faire quelque chose d'utile, comme améliorer les conseils et les approches. Aujourd'hui, nous avons de « l'IT support » qui s'occupe de « l'infrastructure ». Cela étant, il y a un métier en particulier qui va certainement apparaître chez nous qui est le « Digital Officer » que nous n'avons pas du tout dans nos banques et qui va développer d'avantage le côté digital et la sécurité des données. En résumé, des métiers dans la maîtrise de gestion des données puisqu'il faut mettre le client au centre du business et construire autour de ses demandes en particulier. Toutefois, ce n'est pas totalement le cas aujourd'hui.

Maja: A nouveau à cause de la culture de l'entreprise, j'imagine ?

X: Vraisemblablement. Nous faisons un bout du chemin mais pas la totalité. Ce « Digital Officer » va aider à connecter la stratégie de l'entreprise avec les technologies.

Y: Nous avons une sorte d'observatoire qui capte ce qui se fait ailleurs et réfléchit sur d'autres perspectives que la banque pourrait considérer acquérir dans le futur. Mais ce département n'est pas encore très avancé. C'est une première ouverture.

**4. Selon vous, quels métiers de la banque seront remplacés dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

Y: Il faut regarder en termes de compétences des collaborateurs. Il n'y aura certainement plus de guichet pour des questions de coûts et de demande du marché. Il faudra des conseillers avec plus de compétences que ce n'était le cas jusqu'à aujourd'hui.

X: La réponse est claire. Si nous prenons l'exemple du GPS. Autrefois, lorsque l'on arrivait à une intersection et que le GPS nous disait de tourner à gauche, alors que notre intuition nous disait de tourner à droite, on tournait à droite. Aujourd'hui, on tourne à gauche. On ne se fie plus à notre intuition mais au GPS, parce que ces machines ont évolué. Finalement, les métiers qui vont évoluer dépendront de la capacité et la rapidité des employés à maîtriser les outils informatiques. Le grand danger du banquier est de s'adapter à un rythme qui est beaucoup plus long que le comportement du client face à ces outils, parce que d'autres entreprises, start-ups, prendront l'avantage pour développer des solutions plus efficaces. Nous faisons un bout du chemin mais pas la totalité. Ce « Digital Officer » va aider à connecter la stratégie de l'entreprise avec les technologies.

Maja: Quel argument justifie ce risque ?

X: Il s'agira du niveau de confiance. C'est facile de faire un achat sur internet sachant qu'il est toujours possible de se faire rembourser si on le retourne. Et c'est moins facile de faire pareil avec l'achat d'une voiture ou d'une transaction financière. Il faut faire attention de ne pas se faire dépasser d'un point de vue stratégique.

**5. Selon vous, quels métiers de la banque évolueront dans les années à venir ? Et pourquoi ceux-ci spécifiquement ?**

Y: Ils vont tous évoluer avec des touches digitales

X: Exactement. Il ne suffit plus d'avoir des connaissances bancaires. La maîtrise des outils digitaux et l'apport des concepts innovants seront typiquement les nouvelles missions des métiers de la banque. Notre laboratoire d'observation s'occupe de cette fonction aujourd'hui.

**6. Les employés de banques devront certainement suivre une phase d'apprentissage des nouveaux outils technologiques. Votre banque offre-t-elle des programmes pour le développement des compétences ? Si oui, sont-ils internes ou externes ? Si non, pourquoi ?**

X: C'est progressivement en train d'être mis en place. Nous n'offrons pas de cours de formation uniquement axé sur le digital à ce jour. Les sujets se retrouvent à petites touches dans différents cursus. De manière générale, il n'existe pas de formation sur le « digital banking » et cela démontre que les banques ont de la peine à se trouver un chemin bien tracé sur leur mission dans ce monde de la transformation digitale. Il y a véritablement un problème à faire concorder les deux dimensions.

Maja: Est-ce que ce problème est uniquement présent en Suisse ?

X: C'est une question de culture. En Suisse, nous apprécions beaucoup plus le contact humain et avons un rapport différent avec l'argent. En Angleterre, ils sont bien mieux avancés dans les programmes et formations liés au digital, parce que leur réglementation est « light » ce qui leur permet de développer de nouveaux cursus.

**7. Voyez-vous des contraintes ou difficultés lors de cette phase d'apprentissage ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

---

- Y: C'est humain. Il y aura des défis dans l'apprentissage des outils informatiques mais il sera nécessaire de faire le pas.
- X: Les employés de Swissquote ou Swisscom sont très réactifs et flexibles lorsqu'un problème fait surface, parce qu'ils ont ce côté novateur et recherche de nouveautés. La difficulté sera d'accepter les changements. Les outils informatiques pourront être appris si on a la patience et la volonté. Les gens devront s'adapter.

**8. Voyez-vous d'autres solutions quant à la réorientation ou développement des compétences ? Si oui, pouvez-vous les décrire ?**

- X: Il y a probablement de nouveaux métiers dans la banque qui vont apparaître dont nous ignorons totalement l'existence, parce que nous n'avons pas encore été confronté à la situation. Je préfère rester positif sur l'avenir des métiers dans les banques puisque l'humain a toujours réussi à trouver une solution pour avancer malgré les tendances disruptives. Toutefois, le vrai risque est que les nouveaux métiers ne seront plus exécutés par les gens de la banque mais par des ingénieurs informaticiens. Pour éviter cette catastrophe, il faut être attentif et réactif au bon moment. La banque du futur sera celle qui sait faire évoluer sa stratégie et qui comprend son effectif. Le banquier devra se rendre compte qu'il est celui qui doit faire évoluer son écosystème, sinon d'autres prendront son rôle.

**9. Selon vous, quel sera le rôle/mission des banques dans les années à venir ? Et le rôle/mission de leurs effectifs ?**

- X: La bataille de l'argent physique et l'argent numéraire, les banques l'ont déjà perdu. TWINT n'a pas été développé par les banques. De ce fait, ils vont sérieusement devoir défendre leur rôle pour survivre. Toutefois, je reste optimiste sur le fait que des banques, il y en aura toujours. Le rôle de l'effectif sera différent, parce qu'ils ne font plus énormément d'administration, mais beaucoup d'analyse et recherche d'innovation. Tout cela doit se faire à travers un changement de pensées et visions des banques. Ensuite, il y n'a pas seulement la tendance du digital qui est mis en avant. Il y a aussi la tendance communautaire, telle que le co-voiturage. Il y aura peut-être une tendance qui va se diriger dans ce sens qui sera d'être aussi proche des gens que de son smartphone. Tout dépendra de comment les personnes vont interagir avec ces outils. Finalement, j'ai également une forte impression que les banques ne feront pas uniquement des transactions financières. Je pense même que l'on se retrouvera à faire des conseils d'achat de voiture, par exemple, qui sera un service supplémentaire pour le client.