



ÉTUDE MÉTIER

## Les métiers de traitement des opérations bancaires : une approche par les compétences<sup>1</sup>

L'Observatoire des métiers de la banque a réalisé en 2008 une étude descriptive sur les métiers de traitement des opérations (« back office ») de la banque de détail. En 2011, l'Observatoire a souhaité revenir sur ces métiers, en les abordant notamment sous l'angle des compétences requises pour les exercer.

L'étude est basée sur les secteurs de back-office de douze établissements français représentant les 4/5 des effectifs bancaires. Dans chacun de ces établissements, des responsables des métiers, des DRH ainsi que des personnes en poste dans ces activités ont été interviewés. L'information ainsi recueillie, croisée avec

une documentation générale, a été introduite dans la grille de décryptage des compétences utilisée par le cabinet retenu comme partenaire pour cette étude.

L'étude, ici résumée, est disponible sur le site de l'Observatoire.

<sup>1</sup> Étude réalisée en collaboration avec le cabinet Maestro Consulting.



## I. Quelques caractéristiques du personnel des métiers de traitement des opérations bancaires

Les personnels de back-office représentent 17 % de la population bancaire totale. Ils se partagent en deux grandes catégories, selon le niveau de qualification et la nature d'activité: les techniciens des opérations bancaires (70 %) et les responsables d'unité ou experts traitant des opérations bancaires (30 %)<sup>1</sup>.

### ► Une population plutôt âgée, en voie de renouvellement

La population des activités de back-office est relativement âgée au sein de la banque, la moyenne d'âge étant de 46 ans contre 42 ans pour la population bancaire totale.

Cette moyenne d'âge serait sensiblement plus élevée sans les embauches de jeunes générées, ces dernières années, par les départs en retraite. Ceux-ci ont été particulièrement nombreux dans les secteurs concernés.

### ► Un tiers des personnels de back-office est cadre

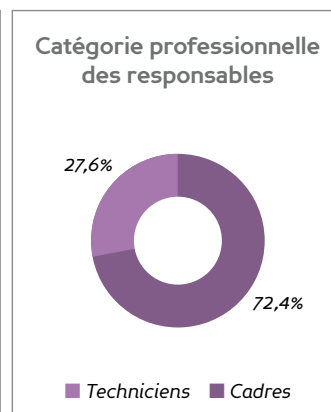
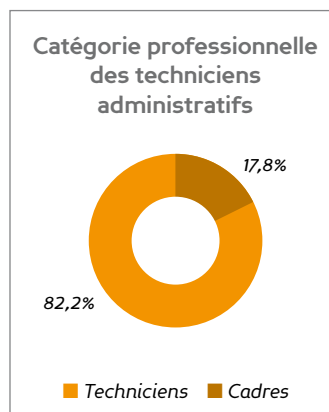
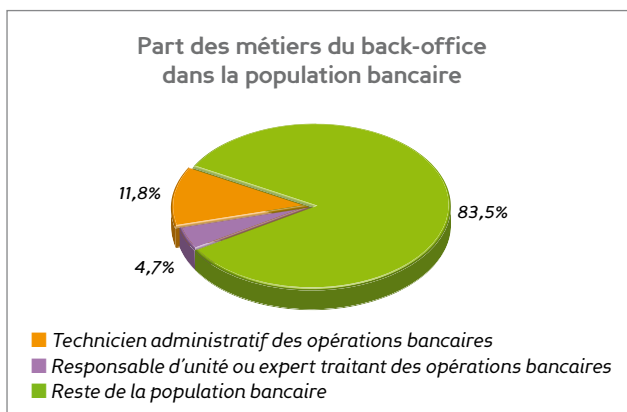
Le poids des cadres est faible parmi les techniciens administratifs (18 %). Mais on compte un fort pourcentage de cadres chez les experts traitant des opérations et chez les responsables d'unités (72 %).

### ► Dans les embauches, une part croissante de bac+4 et plus

Plus de 80 % des personnes recrutées dans les secteurs de back-office ont un diplôme de niveau bac+2/+3. Mais on voit apparaître des bac+4 et plus en pourcentage croissant dans le recrutement, à destination des fonctions d'expertise.

► Une majorité nettement féminine  
Près de 59 % du personnel de traitement des opérations est constitué de femmes.

<sup>1</sup> Depuis 2012, une typologie plus fine est en vigueur: elle distingue « les gestionnaires de back-office » (57 %), « les spécialistes des opérations bancaires » (27 %) et « les responsables/animateurs d'unité ou d'activité de traitements bancaires » (16 %).

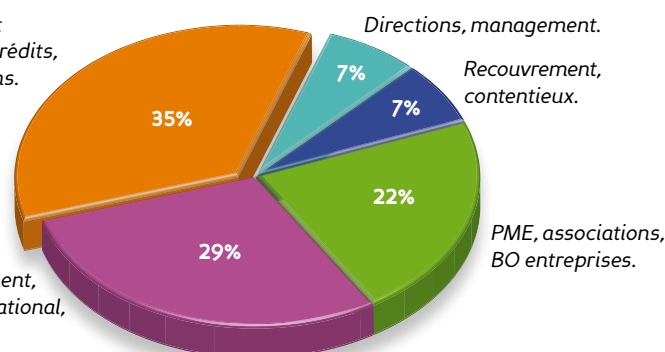


## II. Les métiers de traitement des opérations: quelles missions?

Plus d'un tiers des personnels de back-office se consacre à un ensemble d'activités relativement proches, constitué de la gestion des comptes, de la mise en place et du suivi des crédits et des successions. Comme l'indique le diagramme ci-contre, la gestion des moyens de paiement arrive en deuxième position des grandes missions du secteur.

Clientèle privée et professionnelle, crédits, livrets, successions.

Moyens de paiement, virements, international, chèques.



---

### III. Les métiers de traitement des opérations: quelles compétences?

---

#### ► **Mesure des compétences par les Ressources Humaines**

Lorsqu'ils évaluent leurs personnels de back-office, les établissements utilisent les trois grands critères classiques: les savoirs (connaissances générales, connaissances bancaires et procédurales), les savoir-faire (opérationnalité) et les savoir-être (relationnel, savoir se conduire, aptitudes et qualités personnelles).

#### ► **Les compétences types**

Pour une bonne compréhension des compétences requises dans ces activités, l'étude prend le parti d'une autre distinction, rangée sous un thème unique, celui du « savoir agir »: les compétences transversales applicables à tous les emplois,

les compétences spécifiques propres à chaque métier et les compétences managériales.

#### ► **Les compétences spécifiques des métiers de back-office**

Ces compétences comportent d'abord les connaissances techniques des produits bancaires et des normes réglementaires, les connaissances comptables et fiscales, et dans certains secteurs les connaissances linguistiques (pour les crédits documentaires par exemple).

Mais il faut y ajouter deux autres familles de compétences, les compétences commerciales et les compétences décisionnelles.

En effet, le collaborateur de back-office est de plus en plus fréquemment

en contact avec la clientèle. Il prend en charge les demandes et les réclamations des clients. Par ailleurs, on est amené en back-office à prendre des décisions dans l'urgence, d'où l'importance des compétences décisionnelles.

#### ► **Des qualités également essentielles en back-office**

Ces compétences spécifiques ne doivent pas faire oublier un certain nombre de compétences transversales, comme la résistance au stress, le sens des priorités, la rigueur, la capacité à respecter la confidentialité ou à assurer des normes de qualité élevées.

---

### IV. Les métiers de traitement des opérations: quelles perspectives?

---

L'étude cherche à dégager quelques grands axes de « lisibilité » du back-office à l'avenir.

Le progrès technique constitue une variable décisive pour l'avenir de ces métiers. Les traitements automatisés de masse, permis par la dématérialisation des supports, engendrent une très forte diminution du nombre

d'opérations manuelles, et donc des agents qui les réalisent.

Cependant, certaines spécialisations requièrent des connaissances techniques approfondies. Par ailleurs, la concurrence entre établissements sur l'après-vente conduit à maintenir le traitement manuel d'un certain nombre de prestations pour en assurer la qualité. Les contrôles sont

par ailleurs menés intensivement pour répondre aux normes de plus en plus exigeantes tendant à prévenir les risques opérationnels.

Enfin, il faut rappeler que l'appui des back-offices est primordial pour les agences qui sont aujourd'hui dépourvues d'assistance technique en leur sein même.