



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Octobre 2015

Le métier de Responsable / Animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires

*Serge Assayag & Marie Weiss-Maurin
Cabinet Weave*



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Octobre 2015

Le métier de Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Serge Assayag & Marie Weiss-Maurin
Cabinet WEAVE



Sommaire

Remerciements	7
Contexte	9
Méthodologie	10
Périmètre	11
Introduction	12
1. Le Middle / Back Office actuel et ses évolutions	15
1.1 Une évolution progressive, d'ores et déjà engagée, vers un modèle cible commun	15
1.2 Évolution des Middle et Back Office dans d'autres environnements sectoriels	18
1.3 Tendances et facteurs d'évolution des activités de traitement des opérations bancaires	21
2. L'impact de ces évolutions sur le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires	27
2.1 Renforcement du domaine de compétences "Managérial"	28
2.2 Renforcement du domaine de compétences "Client"	29
2.3 Renforcement du domaine de compétences "Digital"	29
2.4 Renforcement du domaine de compétences "Lean"	30
2.5 Renforcement du domaine de compétences "Risques et réglementaire"	30
2.6 Renforcement du domaine de compétences "Métier"	31
3. Les compétences à acquérir et les parcours d'évolution du Responsable d'activité de traitements bancaires	33
3.1 Les compétences à développer pour le responsable d'activité de traitements bancaires	33
3.2 Les parcours d'évolution du Responsable d'activité de traitements bancaires	34
Conclusion	37
Annexes	39

Remerciements

Cette étude est le fruit d'entretiens menés entre juin et juillet 2015 auprès de 18 acteurs de référence des Middle et Back Office bancaires et de 2 ateliers de travail. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc sur leurs témoignages et leurs retours d'expérience.

Nous tenons à remercier particulièrement l'équipe de l'Observatoire en charge du projet, ainsi que l'ensemble des interlocuteurs des établissements indiqués ci-dessous pour leur disponibilité, la qualité des échanges et leurs contributions à l'étude :

- BPCE
- BNP Paribas
- Groupe Crédit Agricole
- HSBC
- La Banque Postale
- Société Générale
- Les experts du cabinet Weave

Contexte

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (l'Observatoire), créé suite à l'ANI sur la formation professionnelle de 2004, est un outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il permet d'anticiper les conséquences des évolutions quantitatives et qualitatives sur les emplois bancaires et les compétences afférentes.

L'Observatoire a souhaité réaliser une étude prospective sur l'évolution du métier de Responsable/Animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires (appelé dans la suite de l'étude « Responsable d'activité de traitements bancaires »).

Elle s'attache à répondre aux questions suivantes :

1/ Analyse de l'existant :

- Aujourd'hui, qu'est-ce qu'un Middle et un Back Office bancaire ?
- Comment sont-ils organisés ?
- Qui est le Responsable d'activité de traitements bancaires ?

2/ Éléments d'analyse :

- Quelles sont les tendances qui vont faire évoluer les Middle et Back Office bancaires ?
- Comment le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires va-t-il être impacté par les évolutions du Middle et Back Office bancaire ?

3/ Éléments de prospective :

- Quelles seront les compétences nécessaires à développer pour le Responsable d'activité de traitements bancaires ?
- Quels sont les parcours d'évolution envisageables pour les Responsables d'activité de traitements bancaires ?

Ce rapport est un point de vue de Place, qui vise à présenter un point de vue partagé des banques sur les évolutions du Middle et Back Office bancaires, et les impacts sur le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires.



Méthodologie

La méthodologie s'articule en quatre phases :

Cadrage avec l'équipe de pilotage de l'Observatoire :

- du planning de l'intervention,
- de la liste des entretiens à réaliser,
- du plan macro du rapport écrit,
- des modalités pratiques des points d'étape/de partage de l'avancement.

Phase 1 – État des lieux :

- réalisation d'entretiens avec les experts du domaine du cabinet Weave,
- analyse documentaire de l'existant,
- étude de l'évolution des Middle et Back Office dans d'autres environnements sectoriels.

Phase 2 – Vision et Tendances :

- Réalisation de 18 entretiens avec des Responsables RH et des Responsables d'activité de traitements bancaires des différentes banques participant à l'étude afin de :
 - identifier les tendances d'évolution des Middle et Back Office,
 - déterminer leurs impacts sur le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires.

N.B. : Chaque entretien a été préparé à partir de l'information déjà collectée afin d'approfondir/valider/infirmes les premiers constats établis avec les interlocuteurs experts, dans un temps optimal.

Phase 3 – Co-construction :

- 2 ateliers de travail avec les personnes rencontrées en entretien afin de déterminer :
 - les compétences à développer pour le Responsable d'Activité de Traitements Bancaires,
 - les parcours d'évolution envisageables.

Phase 4 – Finalisation et présentation de l'étude :

- finalisation du rapport écrit,
- élaboration d'une synthèse orale,
- présentation de la synthèse aux instances patronales et syndicales (Comité de Pilotage de l'Observatoire et Commission Paritaire Nationale de l'Emploi - CPNE).

Tout au long des travaux, ont été organisés :

- des points d'étapes réguliers avec l'équipe de pilotage de l'étude au sein de l'Observatoire, afin de partager les constats, valider le format de l'étude, identifier des besoins de précisions ou ajustements éventuels...
- des points d'étapes avec les instances, sur l'avancement du rapport et les constats.

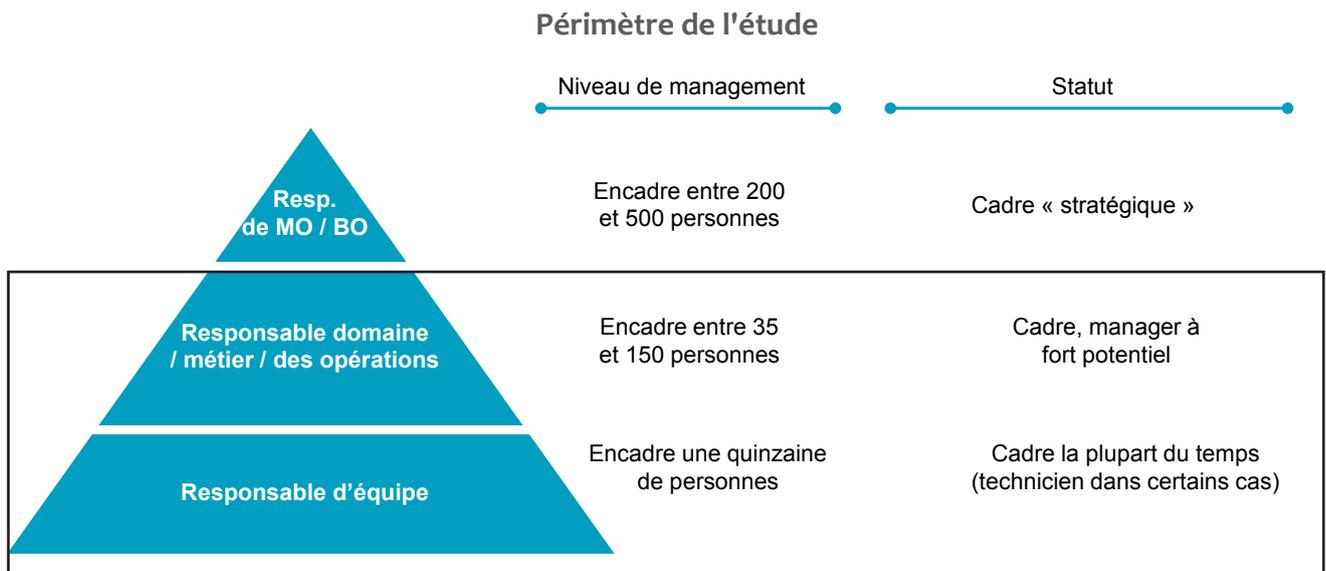
Périmètre

La présente étude porte sur la banque de détail et la banque de financement et d'investissement (BFI). Elle se concentre sur les évolutions des Middle et Back Office bancaires, et en particulier sur leurs impacts sur le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires.

Le panel des personnes interrogées reflète ce choix (11 entretiens banque de détail, 7 entretiens BFI). En complément, des éclairages ciblés sont proposés sur les activités bancaires à l'international.

Les différents niveaux hiérarchiques du métier de Responsable d'activité de traitements bancaires

Le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires comporte plusieurs niveaux hiérarchiques : dans la plupart des banques, la ligne managériale des Middle et Back Office est composée de 3 niveaux hiérarchiques :



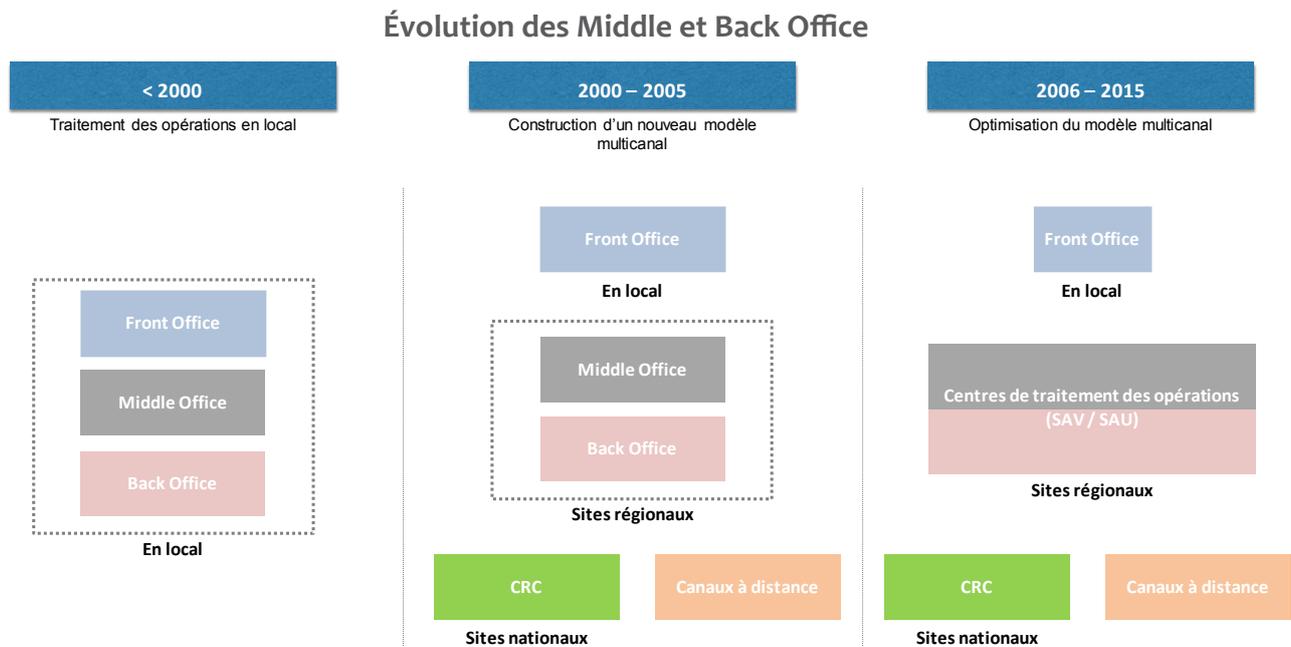
Les évolutions des Middle et Back Office auront tendance à toucher davantage les « Responsables d'équipe » et les « Responsables domaine / métier / des opérations », qui ont une part d'activités opérationnelles plus grandes que les Responsables de

Middle et Back Office.

L'étude se concentrera donc sur les niveaux de « Responsable d'équipe » et « Responsable domaine / métier / des opérations ».

Introduction

Évolution des Middle et Back Office bancaires



L'évolution des Middle et Back Office au cours des 15 dernières années peut se découper en 3 grandes périodes.

Période 1 : Avant les années 2000 – Traitement des opérations en local

Avant les années 2000, toutes les opérations étaient réalisées en local, dans les agences pour le réseau. Chaque agence disposait également de ses propres services de Middle et Back Office.

Période 2 : Les années 2000 – 2005 – Construction d'un nouveau modèle multicanal

À partir des années 2000, un nouveau modèle d'organisation s'appuyant sur une logique multicanale émerge. Des Centres de Relation Client (CRC) correspondant à du Front Office à distance se mettent en place. Des canaux à distance apparaissent et permettent au client de gérer lui-même des opérations simples (par exemple la consultation de ses comptes).

En parallèle, les Middle et Back Office sont regroupés au sein de structures régionales.

D'un point de vue RH, sur cette période, de nouveaux métiers apparaissent, notamment dans les centres d'appel (de type « télé-techniciens » par exemple). On note également une mobilité accrue des collaborateurs, liée en particulier aux regroupements au niveau régional des services de Middle et Back Office, corrélé à des effectifs globaux assez stables.

Période 3 : Les années 2006 – 2015 – Optimisation du modèle multicanal

À partir de 2006, les banques cherchent à optimiser ce modèle multicanal. Les Middle et Back Office sont regroupés d'un point de vue géographique en une même entité souvent appelée « Plateforme de traitements des opérations bancaires » renforçant ainsi les transformations précédemment réalisées lors des années 2000-2005. Ces plateformes de traitement des opérations sont ainsi de plus en

plus centralisées et spécialisées par produit ou par processus.

Sur cette période, l'activité des Middle et Back Office a tendance à s'élargir avec :

- un report de certaines activités du Front Office (ex : succession, clôture de compte), le Front Office se recentrant sur les activités avec une forte interaction client,
- une augmentation des contrôles de conformité réglementaire (ex : Know Your Customer « KYC ») et un meilleur contrôle des risques,
- des dispositifs de production complétés par de l'assistance pour les clients externes (Service Après-Vente « SAV ») et d'appui pour les clients internes (ex : Service d'Assistance Utilisateur « SAU », appui commercial).

En parallèle certaines activités sont externalisées (à un prestataire externe) ou mutualisées (sur des plateformes partagées avec d'autres banques, dans le cadre par exemple de Joint-Venture).

Cette évolution de l'organisation est permise par

l'émergence de deux facteurs :

- l'informatisation des processus et des modes de travail : on assiste à une dématérialisation des processus, une automatisation des fonctions à faible valeur ajoutée, une automatisation des échanges avec les partenaires et les clients institutionnels et un report de fonction aux clients via les canaux digitaux (« selfcarisation »),
- le développement de programmes de Lean management.

À partir de 2015, le comportement des clients aidant, les banques remettent ce modèle en question, ce qui amène en particulier les plateformes de Middle et Back Office et les rôles des Responsables d'activité de traitements bancaires à évoluer.

Qui est le responsable d'activité de traitements bancaires aujourd'hui ?

Avec **4 016 personnes** occupant le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires en 2014 (soit **2,3% de la population bancaire totale**)¹, ce métier connaît une décroissance de ses effectifs depuis quelques années.

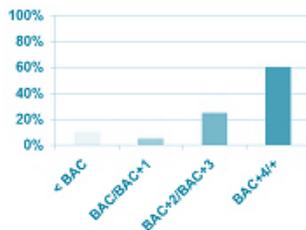
Sa mission

Il encadre une équipe qui assure le traitement administratif et comptable des opérations bancaires

Ce métier intervient dans des unités de production réparties sur l'ensemble du territoire d'exploitation de la banque. Il intègre une composante internationale dans certaines banques à travers la mise en place de plateformes de services pour le compte de réseaux multi-pays

Son parcours

A l'embauche, il a essentiellement un diplôme bac+4 et plus, et est essentiellement cadre (dans 84% des cas)

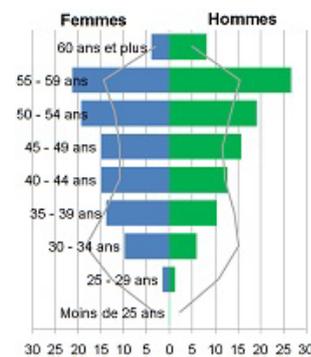


Il est essentiellement promu en interne à ce poste, puisque les embauches de ce métier ne représentent que 0,4% des embauches totales et qu'il a en moyenne 21,9 ans d'ancienneté



Son profil

C'est en majorité une femme, même si le métier est très équilibré (52,3% de femme, 47,7% d'homme), qui a en moyenne 47,4 ans



Il anime des gestionnaires de back office et des spécialistes back office qui sont majoritairement des femmes

Encadre plus de 500 personnes

¹ Source : Fiche statistique du métier de Responsable d'activité de traitements bancaires, Observatoire des métiers de la banque, 2014 - www.observatoire-metiers-banque.fr



1.1 Une évolution progressive, d'ores et déjà engagée, vers un modèle cible commun

1.2 Évolution des Middle et Back Office dans d'autres environnements sectoriels

1.3 Tendances et facteurs d'évolution des activités de traitements des opérations bancaires



1. Le Middle / Back Office actuel et ses évolutions

1.1 Une évolution progressive, d'ores et déjà engagée, vers un modèle cible commun

1.1.1 Banque de détail

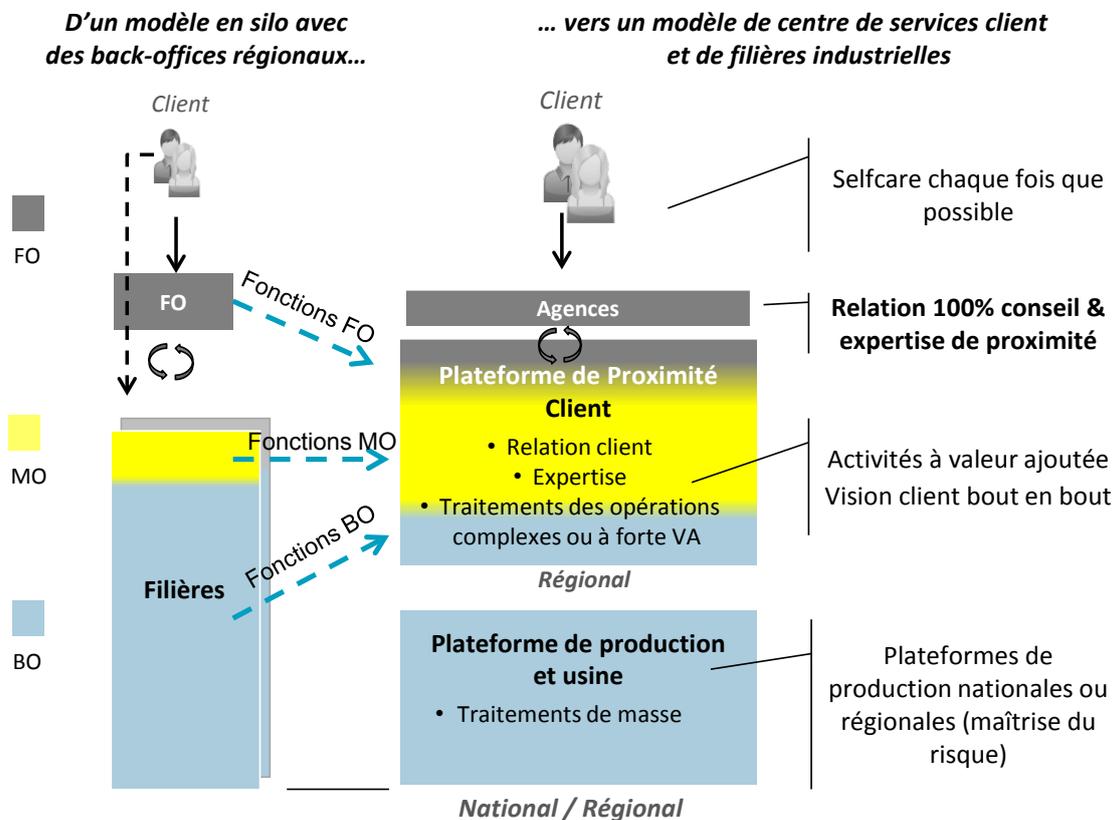
Aujourd'hui, dans la plupart des banques de détail, les Middle et Back Office bancaires sont organisés par région, avec une spécialité par métier (financement, monétique...), par marché (particulier, professionnel, entreprise), voire parfois par événement de vie (succession, divorce...). Ils peuvent par exemple être organisés par région et par marché, ou par région et par métier.

Cependant, ces structures sont en train d'évoluer

progressivement vers un modèle cible.

En fonction des banques, l'état d'avancement de mise en œuvre de ce modèle est différent, mais toutes les banques tendent à évoluer vers un même modèle (voir schéma p.16).

Représentation de l'organisation cible



Le client devient de plus en plus autonome et modifie ainsi sa relation à la banque.

Le Front Office est dédié au conseil, à la vente et aux opérations requérant une proximité forte avec les clients (notamment sur le marché des pros).

Les Middle Office historiques évoluent pour tendre vers un modèle de plateforme de proximité, spécialisée ou non, mixant :

- un modèle relationnel (interactions directes avec le client), qui va au-delà de l'appui au réseau,
- un renforcement des expertises sur les produits complexes (ex. : crédits complexes) ou des moments forts de la vie du client (ex. séparation, succession, recouvrement...),
- et de plus en plus, la prise en charge des opérations bancaires jusqu'à leur dénouement en lieu et place des Back Office traditionnels.

Des Back Office ou unités de traitement ont vocation à opérer (de manière centralisée, mutualisée, voire externalisée) les tâches administratives non visibles du client.

Il s'agit bien sûr d'un schéma organisationnel cible, qui peut parfois être nuancé en fonction des stratégies des banques : par exemple, sur certaines opérations simples, le Back Office n'est pas forcément présent alors qu'il a un rôle important sur les opérations plus complexes.

1.1.2 Banque de financement et d'investissement

Historiquement, les opérations des banques de financement et d'investissement étaient traitées de façon locale (par marché, par région, etc.).

Aujourd'hui, la plupart des banques ont évolué vers d'autres types d'organisation, avec deux modèles qui coexistent :

- un modèle « follow the sun »,
- un modèle « dual office ».

Le modèle « follow the sun », qui compte des équipes réparties dans différents « hubs » mondiaux, permet d'intervenir sur l'ensemble des activités mondiales 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les équipes ne sont ainsi plus propriétaires d'un processus dans sa totalité, mais elles en sont désormais co-propriétaires avec les équipes des autres « hubs », ce qui permet de traiter « n'importe quelle opération, n'importe où, n'importe quand ».

Le modèle « dual office », découpe l'activité selon différents critères (produits, marchés, zones géographiques, etc.), et les hubs se répartissent l'activité en fonction de leurs spécialités. Certains hubs ont la capacité de traiter des opérations la nuit, afin d'assurer une continuité de traitement de l'activité. Les hubs fonctionnent souvent en binôme, afin qu'un hub puisse prendre le relais en cas de dysfonctionnement d'un autre.

Par ailleurs, certaines banques font le choix de garder en local certains représentants (plutôt des Middle Office), afin d'offrir un point d'entrée local de la banque, et d'assurer une coordination des activités, voire également un reporting.

Le Middle Office a de plus en plus un rôle de coordinateur, c'est un facilitateur entre le Front et le Back Office, qui assure le contrôle de la qualité de la saisie des opérations négociées par le Front Office : il connaît son client et le niveau de risque associé, et peut ainsi traduire ses demandes.

Le Back Office a un rôle de traitement des opérations et de contrôle, avec un niveau d'expertise élevé. En fonction des cas, il est amené à être en contact avec le client.

Ainsi, on s'aperçoit que les banques de détail et les banques de financement et d'investissement s'organisent de plus en plus de façon centralisée.

Les rôles des Front et des Back Office peuvent être comparables : dans les deux cas, même si les périmètres sont différents, le Front Office est dédié aux opérations qui requièrent une forte proximité avec le client, et le Back Office a un rôle de traitement des opérations.

En fonction des cas, le Middle Office peut être amené à avoir un rôle d'expertise, avec des contacts réguliers avec les clients, et / ou de coordinateur entre le Front et le Back Office.



1.2 Évolution des Middle et Back Office dans d'autres environnements sectoriels

Afin d'apporter un éclairage extérieur, nous avons étudié le fonctionnement de Middle et Back Office dans d'autres environnements sectoriels, issus essentiellement du secteur des services afin de s'inspirer des tendances et des bonnes pratiques qui pourraient être mises en place dans la banque.

N.B. : Le terme de Middle et Back Office peut recouvrir des réalités différentes selon les secteurs, voire selon les entreprises. Nous comparons ici les Middle et Back Office tels qu'on l'entend dans le secteur bancaire et qui peuvent porter des noms différents dans d'autres secteurs.

Trois grandes tendances émergent de cette comparaison sectorielle :

- des Middle et des Back Office plus proches des Front Office,
- des nouvelles missions pour les Middle et Back Office,
- le renforcement du rôle des managers de Middle et Back Office bancaires.

1.2.1 Des Middle et des Back Office plus proches des Front Office

L'enjeu aujourd'hui dans les organisations est de casser les silos entre les différentes entités afin de créer plus de transversalité et faire naître des

synergies, en particulier entre les équipes de Back et de Front Office.



Une réunion hebdomadaire des équipes commerciales et du Back Office est organisée afin de passer en revue toutes les sollicitations, les dossiers urgents et prioritaires... Le cloisonnement est limité au maximum.



L'entité B to B d'Engie a intégré au sein de sa Direction de la Relation Client un centre d'expertise technique national, qui coordonne les interfaces entre expertises, assure le suivi qualitatif et mesure des écarts. Il permet d'apporter de la transversalité entre le Front, le Middle et le Back Office.

1.2.2 Des nouvelles missions qui émergent pour les Middle et Back Office

Avec l'essor du digital notamment, certaines entreprises confient à leur Middle et Back Office de nouvelles missions. En plus d'élargir les compé-

tences des collaborateurs, ces nouvelles missions permettent également d'accroître l'attrait des Middle et Back Office.



La gestion de la relation client et de la marque via les réseaux sociaux

Chez Eurostar, par exemple, 27 collaborateurs, intégrés aux 200 salariés du Centre de Relation Client, ont été recrutés pour animer les réseaux sociaux. Ils identifient les soucis des clients pour y répondre en temps réel².



Un recours à l'analyse prédictive pour mieux anticiper les demandes des clients

Apple utilise un système très précis de géolocalisation par Bluetooth des clients qui se trouvent dans ses boutiques. L'objectif est de suivre le parcours du client dans les points de vente afin de l'accompagner en lui proposant des offres promotionnelles sur les produits devant lesquels il s'est arrêté.

Cet exemple pourrait être transposé dans le secteur bancaire en analysant les pages web visitées par les clients afin de leur proposer davantage les produits qui les intéressent.

Il apparaît à travers ces exemples la place grandissante que le Big Data va prendre. L'analyse de toutes ces données pourrait être portée au sein des équipes de Middle Office afin de contribuer à la meilleure connaissance des clients, dans une optique de fidélisation. On peut imaginer par exemple

qu'en analysant les données client, un Gestionnaire de Back Office s'aperçoive qu'un client réalise tous les mois un virement manuel pour payer son loyer. Le Gestionnaire pourrait contacter ce client pour lui proposer de mettre en place un virement automatique et l'accompagner dans cette démarche.

1.2.3 Le renforcement du rôle des managers de Middle et Back Office bancaires

Avec la complexification des demandes et des exigences client, le manager des équipes opérationnelles doit renforcer sa présence auprès des

équipes. Souvent issu des opérations, il est amené à suivre un parcours de formation dédié.



Chez Engie, un cursus de professionnalisation des Middle Managers des centres d'appel a été mis en place, orienté production de reporting, controlling et gestion RH afin qu'ils développent les compétences de leurs collaborateurs.



À la SNCF, la taille des équipes opérationnelles a été réduite. Un programme de formation destiné aux managers a été conçu : il vise à piloter un centre d'appel, développer les compétences de management et d'efficacité commerciale.

En parallèle, l'activité du manager peut être élargie au traitement de dossiers complexes et des cas d'insatisfaction.



Au-delà de son rôle d'encadrant d'équipe, le manager traite les demandes complexes et est également responsable du traitement des réclamations.

² Source : Réenchanter la relation client : la leçon de théâtre d'Eurostar, <http://www.petitweb.fr/actualites/reenchanter-la-relation-client-la-lecon-de-theatre-deurostar/>



1.2.4 Zoom sur les tendances d'évolution d'un secteur proche de la banque : l'assurance

Les tendances d'évolution des Middle et Back Office dans le secteur de l'assurance, proche de la banque, ont été également étudiées.

Les évolutions des activités de traitement des opérations...

La mise en place de guichets multicanaux

Dans le secteur de l'assurance, les Middle Office, qui étaient historiquement dédiés à la relation téléphonique avec les usagers, tendent à mettre en place des guichets uniques multicanaux, qui centralisent toutes les demandes mails, téléphone, chat, SMS, courrier, etc.

Ces guichets uniques multicanaux, gérés par une équipe commune, sont plus faciles à dimensionner que des guichets séparés. En effet, le fait de traiter des activités synchrones (de type téléphone) et des activités asynchrones (de type mail), permet de lisser la charge d'activité et de dimensionner les équipes plus facilement.

Un appui sur des prestataires externes

Les Middle Office dans le secteur de l'assurance ont également tendance à s'appuyer sur des prestataires externes pour des activités pérennes, afin d'absorber des pics d'activité ponctuelle tout en maintenant le même niveau de qualité.

Un pilotage centralisé des activités

L'organisation évolue vers un pilotage centralisé de l'activité, qui répartit le flux de travail dématérialisé et l'oriente vers des plateaux locaux, à taille humaine.

Un des prérequis de ce mode de fonctionnement est d'avoir intégralement dématérialisé les processus pour ne travailler que sur de la matière virtuelle.

Une gestion individualisée pour certains clients

Enfin, certains types de clients (hauts de portefeuille, clients ayant réalisé une réclamation, etc.) peuvent bénéficier d'une relation individualisée avec un gestionnaire dédié.

... amènent les métiers à se transformer

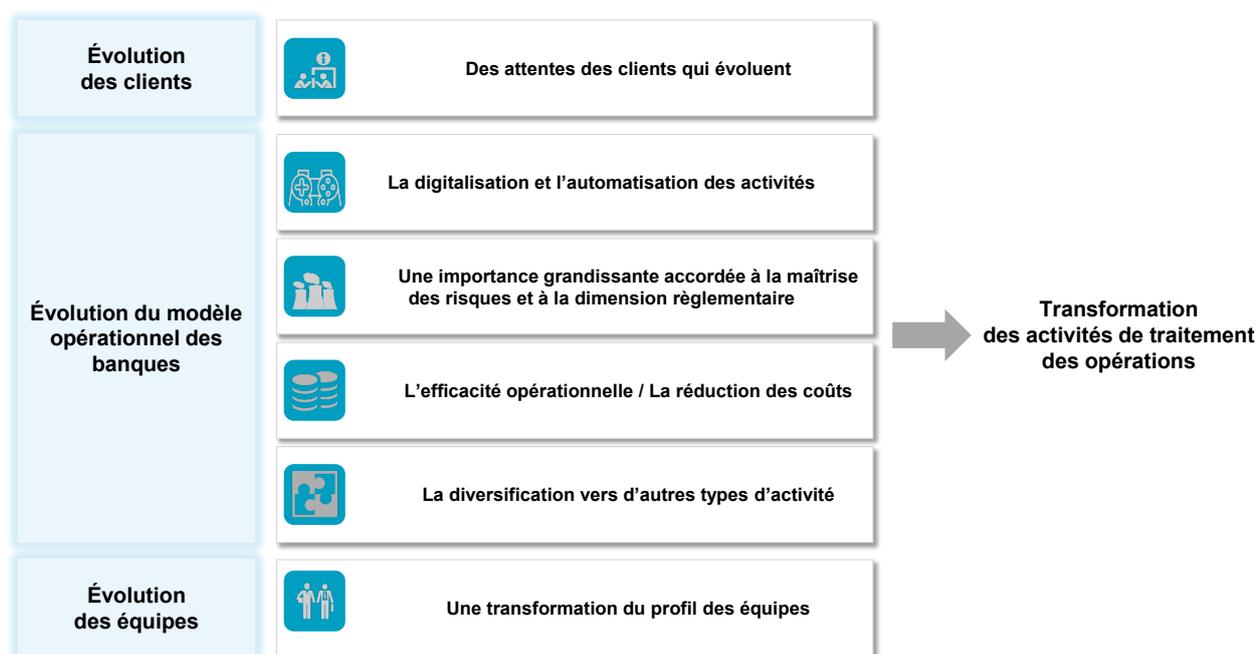
- les collaborateurs doivent être très polyvalents, maîtrisant à la fois la polyvalence multicanale (oral, écrit) et la polyvalence Métiers,
- un nouveau métier, l'hyperviseur, est en train d'apparaître. Il permet d'avoir une vision transverse et une orientation consolidée de tous les flux multicanaux,
- afin d'orienter les flux vers les compétences les plus appropriées, des outils basés sur des technologies nouvelles peuvent être utilisés (de type analyse sémantique des écrits, reconnaissance vocale, etc.),
- le télétravail est de plus en plus envisagé, ce qui génère davantage de management à distance et de digitalisation,
- de nouvelles missions peuvent être confiées aux Middle et Back office, par exemple celle d'être une vigie interne de la qualité : après avoir identifié des dysfonctionnements éventuels liés à la gestion du contrat, les collaborateurs des plateformes de traitements des opérations mettent en place des actions correctives, soit auprès des services internes, soit directement auprès des clients.

1.3 Tendances et facteurs d'évolution des activités de traitement des opérations bancaires

Dans un environnement en pleine mutation technologique, face à une évolution sans précédent des comportements client de plus en plus connectés et exigeants, et confrontés à la pression

de la concurrence et de la réglementation, les Middle et Back Office bancaires sont amenés à se transformer.

Transformation des activités de traitement des opérations



1.3.1 Des attentes des clients qui évoluent

Les attentes des clients vis-à-vis de leurs banques ont considérablement évolué au cours de ces dernières années.

Tout d'abord, le client attend de la part de sa banque une forte interactivité et une continuité de service. À l'heure où tout est disponible sur la toile 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, il devient de plus en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent peu conciliables avec son activité professionnelle et ses obligations personnelles.

Lorsqu'il contacte sa banque, le client attend une réponse immédiate à sa demande et souhaite interagir avec elle par des moyens de communication modernes : il est désormais prêt à être contacté par SMS, chat, en plus des moyens traditionnels

(mails, téléphone, etc.).

Cette transformation des attentes client devient particulièrement cruciale pour les plateformes de traitement des opérations, puisqu'elles sont de plus en plus amenées à être en contact direct avec les clients finaux, pour qui la qualité de service doit rester identique, qu'ils soient en contact avec des équipes de Front, de Middle ou de Back Office.

En parallèle, la notion de clients internes se développe de plus en plus : les plateformes de traitement des opérations sont amenées à travailler au quotidien avec de nombreux interlocuteurs internes (d'autres plateformes de traitement des opérations, des départements Risques, ...)

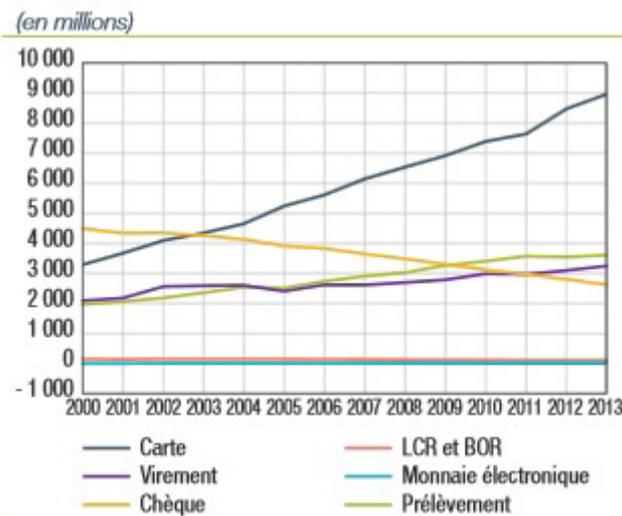
La posture de service de tous les collaborateurs doit ainsi être renforcée.

1.3.2 La digitalisation et l'automatisation des activités

Les évolutions des Systèmes d'Information (SI), en particulier le développement d'outils plus performants, de l'automatisation, corrélés à une

diminution des flux des moyens de paiement traditionnels, amènent en premier lieu les activités de traitement des opérations à évoluer.

Évolution des moyens de paiement en volume en France



Source : Banque de France.

Comme le montre le graphique ci-dessus, le nombre de chèques émis diminue drastiquement, au profit aujourd'hui essentiellement des paiements par carte. Cette tendance va s'accroître dans les prochaines années, avec l'apparition de nouveaux moyens de paiement, tels que les portefeuilles électroniques par exemple (entre 2005 et 2011, le nombre de portefeuilles électroniques actifs en France a augmenté de 80%)³.

De plus, la maturité SI des clients (notamment Professionnels et Entreprises) et des partenaires bancaires (filiales, autorités de tutelle) poussent à davantage d'échanges automatisés (moins de fax, télex, courrier...).

La dématérialisation va se poursuivre au cours des prochaines années, supprimant dans les plateformes de traitement des opérations des manipulations physiques particulièrement chronophages. Les banques pourront ainsi faire l'économie de centaines de milliers de papiers échangés physiquement chaque jour.

Cette tendance se traduit par le développement des « bureaux sans papier » avec le traitement des dossiers en workflow, défini comme la gestion automatisée d'un processus dans lequel interviennent plusieurs opérateurs. On parle d'ère du zéro papier, caractérisant l'informatisation, quasi-totale des traitements d'opérations bancaires. Les « bureaux sans papier » passent aujourd'hui par la mise en image électronique des documents à la base des opérations bancaires, chaque document étant scanné, puis traité de façon informatique.

Les processus peuvent ainsi être dématérialisés, puisque les produits arrivent sous forme virtuelle. Le pilotage de l'activité de production pourra être réalisé de façon centralisée, en répartissant le flux sur les différents plateaux locaux. On peut ainsi imaginer un pilotage national de l'activité avec une orientation du flux de travail dématérialisé vers les équipes locales en fonction de la charge d'activité, des compétences et de la disponibilité des collaborateurs présents.

³ Source : « Le marché français du paiement à l'aube de profonds changements », Communiqué de Presse Xerfi, 25 avril 2013

En parallèle, l'automatisation des outils permet de gérer l'essentiel du flux d'activité : le cœur de mission des Back Office n'est plus dans le traitement unitaire, mais dans le traitement des exceptions. La plupart de l'activité récurrente est ainsi automatisée, voire externalisée, et les Back Office ne traitent plus que les exceptions, les anomalies, etc.

Ainsi, la typologie des activités réalisées dans les plateformes de traitements des opérations va continuer à évoluer : les activités automatisées pourraient être remplacées par des tâches liées au réglementaire, à la conformité...

On peut penser que les services de traitements des opérations ne connaîtront a priori pas de baisse de charge, puisque le temps disponible des collaborateurs généré par la disparition de certaines activités sera réalloué sur des activités différentes, souvent à plus forte valeur ajoutée et liées aux évolutions réglementaires que le secteur bancaire connaît. Cependant, cette évolution pourra être différente selon les établissements.

1.3.3 Une importance grandissante accordée à la maîtrise des risques et à la dimension réglementaire

Face aux évolutions réglementaires à venir, la maîtrise des risques est un sujet toujours plus présent dans les banques et en particulier dans les plateformes de traitement des opérations. En effet, les activités réglementaires, même si elles ne sont pas nécessairement nouvelles, prennent une place grandissante sur ces plateformes, qui seront de

plus en plus perçus comme « le dernier rempart » de protection.

Ainsi, tous les collaborateurs, quels que soient leurs grades, doivent être de plus en plus sensibilisés et formés aux risques et à l'évolution de la réglementation.

1.3.4 L'efficacité opérationnelle / La réduction des coûts

La recherche de réduction de coûts a déjà énormément fait évoluer les plateformes de traitements des opérations : la majorité des processus ont été revus pour être optimisés, certains ont fait l'objet d'expérience d'offshoring, afin de rechercher des gains de productivité et de flexibilité.

Cette démarche va se poursuivre, en insistant sur les aspects d'amélioration continue et de formation des collaborateurs.

1.3.5 La diversification vers d'autres types d'activité

Les plateformes d'activité de traitements bancaires sont en train aujourd'hui de se diversifier vers d'autres activités proches de ces savoir-faire.

Cela peut se traduire par exemple par la prise en charge par la banque de certains processus clients, en vue de leur apporter davantage de valeur ajoutée. Par exemple, une banque propose à certains de ses clients commerçants la location d'un outil permettant de scanner les chèques, afin que le compte soit rapidement crédité. En parallèle, cette

banque peut prendre en charge certains processus administratifs, afin de permettre aux clients de se concentrer sur leur cœur de métier.

De plus, la prestation pour compte de tiers pourrait devenir un nouveau service proposé par les Back et Middle Office, dès lors que leur compétitivité permettra d'offrir des solutions d'externalisation à des établissements rencontrant des problèmes de charge structurelle ou de risque industriel.



1.3.6 Une transformation du profil des équipes de traitement des opérations

Les attentes des collaborateurs des équipes de traitement des opérations sont en train d'évoluer, en particulier sous l'influence des jeunes générations : ils souhaitent utiliser des outils modernes, comparables à ceux qu'ils utilisent dans leur sphère privée, demandent une attention accrue de la part de leurs managers et de leurs pairs.

Ils recherchent davantage de responsabilisation sur des processus de bout en bout, et de polyvalence sur les activités à mener.

L'activité ayant évolué du traitement unitaire des opérations à un traitement des exceptions, les Gestionnaires de Middle et Back Office ne traitent que les activités qui connaissent des dysfonctionnements et nécessitent donc des compétences plus approfondies. Ils ne sont désormais plus des opérateurs de saisie, mais doivent faire preuve d'analyse, de curiosité dans un univers très réglementé et processé. Les collaborateurs doivent avoir une vision d'ensemble du processus pour bien comprendre ce qu'ils font, les conséquences de leurs activités, et pouvoir alerter si besoin. En parallèle, les processus étant numérisés, les collaborateurs n'utilisent plus que des logiciels (plus de papier), avec une multitude d'applicatifs différents.

En plus d'avoir des compétences de plus en plus approfondies, on demande également aux collaborateurs de Middle et Back Office d'être de plus en plus polyvalents, donc de maîtriser un panel de compétences plus larges. En effet, après avoir

longtemps découpé les activités dans une logique de taylorisation, le modèle d'organisation des plateformes de traitements des opérations a plutôt tendance à se placer dans une logique de « dé-taylorisation », qui vise à confier à chaque collaborateur un spectre d'activités plus large. Cette évolution permet d'accroître l'intérêt des collaborateurs pour leur activité, tout en facilitant leur affectation puisqu'ils maîtriseront des compétences plus larges.

Les compétences attendues étant plus pointues, le niveau de diplôme à l'embauche est de plus en plus élevé. Les établissements recrutent essentiellement à Bac+4/5. Cependant, des profils Bac +2/3 sont également recrutés : moins mobiles, ils permettent de stabiliser les équipes dans la durée.



2.1 Renforcement du domaine de compétences "Managérial"

2.2 Renforcement du domaine de compétences "Client"

2.3 Renforcement du domaine de compétences "Digital"

2.4 Renforcement du domaine de compétences "Lean"

2.5 Renforcement du domaine de compétences "Risques et réglementaire"

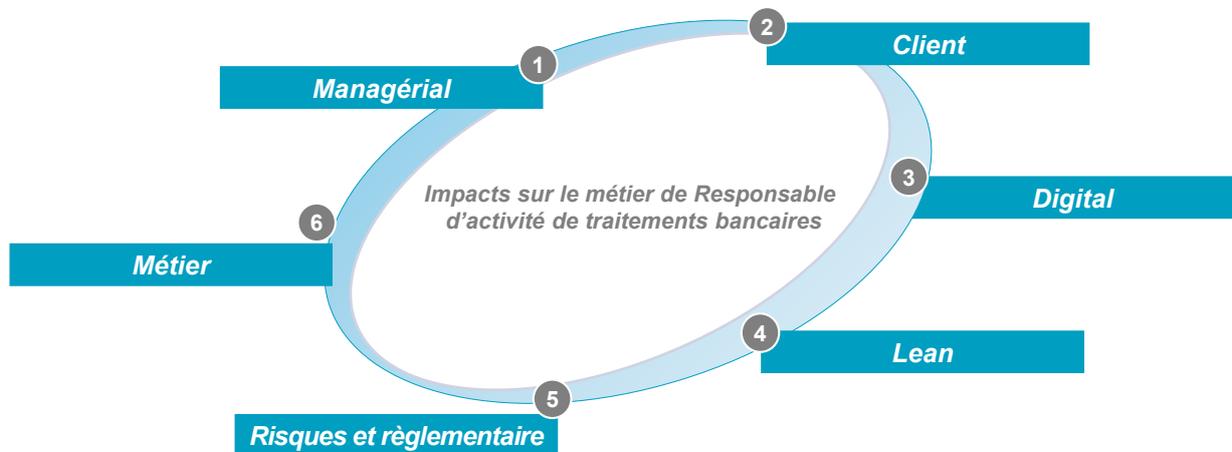
2.6 Renforcement du domaine de compétences "Métier"



2. L'impact de ces évolutions sur le métier de Responsable de l'activité de traitements bancaires

Face aux évolutions des Middle et Back Office, le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires évolue et se renforce en particulier sur 6 domaines de compétences (tant dans la banque de détail que dans la BFI) :

- managérial,
- client,
- digital,
- lean,
- risques et réglementaire,
- métier.



2.1 Renforcement du domaine de compétences "Managérial"

Le rôle managérial du Responsable d'activité de traitements bancaires est déjà et sera encore de plus en plus présent. Il avait déjà l'habitude de manager, mais dans un contexte particulièrement mouvant, cet aspect managérial se trouve réaffirmé. Aujourd'hui le Responsable d'activité de traitements bancaires n'est plus forcément le meilleur expert. On recherche d'abord chez lui de véritables compétences managériales, et il devra être secondé par un expert qui aura un rôle transverse de modélisation et de validation des opérations complexes. Le Responsable d'activité de traitements bancaires doit être légitime aux yeux de l'équipe d'un point de vue opérationnel, mais l'aspect managérial prend de plus en plus le pas sur l'aspect opérationnel.

Le Responsable d'activité de traitements bancaires voit son rôle de pilotage de l'activité au quotidien devenir capital : il ajuste en permanence les ressources et les moyens dont il dispose en fonction du flux d'activité à traiter. Il participe au suivi des résultats et au pilotage de l'activité de sa structure et responsabilise ses équipes dans l'atteinte des résultats.

Rigoureux et très organisé, il gère les demandes des clients en temps réel et priorise la distribution des opérations en simultané.

On attend de lui qu'il prenne de la hauteur par rapport à son quotidien pour contribuer à construire la stratégie. Il est ainsi un vrai rouage entre la stratégie et son déploiement d'un point de vue opérationnel.

Le rôle de premier RH du Responsable d'activité de traitements bancaires est également renforcé : c'est lui qui fixe les objectifs de ses collaborateurs, les évalue, les motive. Il est chargé de s'assurer que l'équipe dispose des bonnes compétences et veille au transfert de compétences entre les collaborateurs.

En parallèle, les impacts réglementaires se sont accélérés, beaucoup d'éléments sont imprévisibles, ce qui a tendance à mettre à rude épreuve l'organisation et les individus. Le rôle du Responsable d'activité de traitements bancaires est de plus en plus d'accompagner ses équipes à trouver ses marques dans un monde qui change. Il doit donc également expliquer le changement, pourquoi l'entreprise évolue, pour que les équipes comprennent, suivent ce changement et continuent à être motivées.

Le Responsable d'activité de traitements bancaires a également un rôle plus transversal, puisqu'il manage hiérarchiquement des équipes (qui se trouvent la plupart du temps dans le même pays

que lui) et encadre fonctionnellement d'autres équipes qui peuvent se trouver dans d'autres régions du monde. Il doit donc apprendre à manager à distance, en communiquant autrement (moins

de discussion informelle) et en prenant en compte des spécificités culturelles.

2.2 Renforcement du domaine de compétences "Client"

La posture de service, dans le sens d'un accompagnement des clients internes ou externes dans leurs projets, est de plus en plus prégnante. Ainsi l'orientation client des équipes de traitement des opérations est un changement culturel très marqué, qui doit être renforcé.

Le Responsable d'activité de traitements bancaires a donc pour mission de diffuser cette posture de service au sein de ses équipes. La posture de service se caractérise au quotidien, et correspond à des mots, des gestes, des comportements adaptés aux attentes clients et aux valeurs de la banque. Selon le concept de « symétrie des attentions », la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation d'un manager avec ses collaborateurs. Partant du postulat qu'il est plus facile pour un collaborateur de reproduire un comportement qu'il observe ou une attention qu'il reçoit, la symétrie des attentions commence par transformer la façon de travailler ensemble et de manager. Le Responsable d'activité de traitements bancaires applique donc auprès de ses collaborateurs les principes de la relation client qu'il souhaite voir mis en œuvre.

Il porte la qualité de service des activités réalisées par son entité vis-à-vis de ses clients. En contact permanent avec des interlocuteurs internes et externes pour la réalisation et la supervision de traitement des transactions, opérations et flux, il fait preuve d'exemplarité envers ses équipes dans la posture de service et le suivi de la relation client.

Enfin, par l'écoute qu'il a de ses clients, il est amené à détecter leurs nouveaux besoins et à les anticiper, en les faisant éventuellement remonter aux services concernés. En fonction de leur importance, il est amené à gérer des insatisfactions client, puis à mettre en place des solutions ad hoc pour éviter qu'elles ne se reproduisent (amélioration de processus, renforcement de contrôles...).

2.3 Renforcement du domaine de compétences "Digital"

On a vu précédemment que le numérique fait évoluer les attentes des clients et des collaborateurs, et favorise l'automatisation de processus opérationnels. Il transforme également progressivement l'organisation et les modes de fonctionnement internes des banques. Le partage de l'information est un premier point clé de cette transformation. L'enjeu étant de faire preuve d'une agilité, les collaborateurs doivent pouvoir accéder rapidement à l'information recherchée. Pour répondre à ce be-

soin, les réseaux sociaux d'entreprises (RSE) sont par exemple mis en place.

Les Responsables d'activité de traitements bancaires sont les premiers moteurs de la transformation de la culture d'entreprise, qu'ils doivent diffuser progressivement auprès de leurs collaborateurs. Ils doivent faire évoluer les habitudes et les usages des équipes, en leur donnant accès à de nouveaux outils, leur donnant de la visibilité sur de



nouvelles pratiques qui peuvent être mises en place à l'externe... Par leur maîtrise des outils, des pratiques digitales et par leur posture d'ouverture, ils favorisent l'accès à l'information de leurs collaborateurs.

Par ailleurs, la façon de travailler des Responsables d'activité de traitements bancaires eux-mêmes est modifiée : ils sont souvent équipés d'outils digitaux tels que des tablettes, des visios... Ils ont la plupart du temps l'habitude d'utiliser ces outils dans leur sphère privée, mais leur utilisation dans la sphère professionnelle nécessite de prendre de nouvelles habitudes, notamment pour que ces outils soient source de gain de temps.

De plus, les Responsables d'activité de traitements bancaires, qui sont très souvent acteurs ou sponsors de projet, ont vu la méthodologie de gestion de projets évoluer. Les méthodes « traditionnelles » sont aujourd'hui remplacées par des approches agiles, qui favorisent une gestion itérative du projet. La posture des collaborateurs impliqués

sur le projet, et en particulier des Responsables d'activité de traitements bancaires, se trouve transformée et nécessite de s'adapter à un nouveau cadre de travail.

Les personnes rencontrées au cours de cette étude s'accordent sur le fait que la culture digitale est de plus en plus présente dans le quotidien des Responsables d'activité de traitements bancaires, et qu'elle va encore l'être davantage au cours des prochaines années. Comparativement aux autres activités, c'est probablement sur cet axe digital que la marche à franchir pour les Responsables d'activité de traitements bancaires est la plus haute.

2.4 Renforcement du domaine de compétences "Lean"

Dans un contexte d'efficacité opérationnelle et de récupération des coûts, la culture Lean⁴ est amenée à être renforcée. Le Responsable d'activité de traitements bancaires est capable d'analyser un processus de bout en bout selon les méthodes Lean, et sait optimiser les coûts. Suite à des incidents, il met en place des améliorations de processus, adapte les indicateurs de pilotage... En fonction de son niveau hiérarchique, il peut être amené à porter des objectifs de productivité.

Pour être pérennes, les démarches Lean doivent être mises en place sur le long terme, avec des solutions d'amélioration continue et de plan de développement des collaborateurs, qui sont portés par le Responsable d'activité de traitements bancaires.

2.5 Renforcement du domaine de compétences "Risques et réglementaire"

Dans un contexte où le contrôle du risque est toujours plus présent, le Responsable d'activité de traitements bancaires pilote l'ensemble des risques de son entité. Il porte ainsi une responsabilité sur l'ensemble des risques opérationnels, qu'il anticipe et gère avec une réactivité en temps réel. Il doit

donc posséder une culture certaine du risque et de l'aspect réglementaire, mais n'est pas un expert du sujet puisqu'il peut s'appuyer sur un Spécialiste « Risques ». Il est également sensibilisé par les services juridiques aux évolutions réglementaires à venir, qu'il doit ensuite s'approprier.

⁴Le Lean management est une méthode d'organisation du travail en entreprise qui vise à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité d'une entreprise

Garant de la conformité des processus, il est sensibilisé à l'évolution des méthodes de contrôle des processus automatisés. Il attire l'attention en permanence de ses collaborateurs sur les risques opérationnels et vérifie que les procédures de contrôle sont bien appliquées. Par ailleurs, suite à des incidents ou risques opérationnels, il sait en tirer les leçons pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

Dans le cadre des évolutions réglementaires, il est

amené à faire partie de communautés en interne et avec ses pairs d'autres banques pour défendre des positions communes (en particulier sur de nouveaux éléments réglementaires), partager des bonnes pratiques, etc.

Enfin, il gère la prévention des risques humains liés à l'activité en temps réel.

2.6 Renforcement du domaine de compétences "Métier"

Le Responsable d'activité de traitements bancaires de demain possèdera une connaissance métier suffisante pour piloter efficacement son périmètre d'activités, sans être un expert. Il doit suffisamment connaître son activité pour pouvoir modéliser les processus métier et comprendre les enjeux métier.

Il comprend les enjeux des opérations et est en capacité d'analyser les processus métier et de les modéliser...

En fonction du niveau hiérarchique, tous les Responsables d'activité de traitements bancaires n'ont pas la même connaissance métier : ceux qui sont le plus proche du terrain (par exemple les Responsables d'équipe) ont des connaissances métier plus approfondies que les Responsables de domaine, qui ont davantage de responsabilités managériales.

Par ailleurs, il faut noter que le Responsable d'activité de traitements bancaires dans la Banque de Financement et d'Investissement (et en particulier dans le secteur du Commerce International) possède une plus grande culture métier.

L'évolution des activités du Responsable d'activité de traitements bancaires peut donner l'impression qu'il doit être multi-spécialiste de chacun des 6 domaines de compétences précédents. En réalité,

on lui demande plutôt d'être un très bon coordinateur, comparable à un chef d'orchestre : il anime tous les instruments sans pour autant savoir jouer de tous.



3.1 Les compétences à développer pour le Responsable de l'activité de traitements bancaires

3.2 Les parcours d'évolution du Responsable d'activité de traitements bancaires



3. Les compétences à acquérir et les parcours d'évolution du Responsable de l'activité de traitements bancaires

3.1 Les compétences à développer pour le Responsable de l'activité de traitements bancaires

Les compétences du Responsable d'activité de traitements bancaires avaient été décrites dans le Guides des métiers-repères de la banque, publié par l'Observatoire.

En atelier, ces compétences ont été amendées et complétées au regard de l'évolution des activités du Responsable d'activité de traitements bancaires.

Connaissances – savoir	Compétences comportementales – savoir-être	Compétences opérationnelles – savoir-faire
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître la réglementation bancaire relative à son activité • Porter et relayer la stratégie, le fonctionnement et l'organisation de l'établissement bancaire • Connaître les opérations et transactions sur les applicatifs de gestion • Connaître les outils et les techniques de gestion RH • Connaître les procédures administratives et comptables • Connaître les réglementations de base en termes juridiques, fiscales • Maîtriser les techniques de gestion et d'organisation d'une entité • Maîtriser l'anglais • Maîtriser les caractéristiques des services, produits bancaires et assurance sur son périmètre • Maîtriser les connaissances juridiques de base concernant la réalisation des prêts et des garanties sur son périmètre 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir le sens de l'initiative • Savoir prendre des décisions • Être rigoureux et précis • Savoir communiquer à l'écrit et à l'oral • Avoir une capacité de synthèse • Faire preuve de leadership et d'autorité • Etre force de proposition • Faire preuve de responsabilité • Savoir prioriser • Savoir écouter • Savoir planifier et organiser la charge de travail • Savoir travailler en équipe • Savoir anticiper • Savoir s'adapter • Savoir dialoguer avec les IRP • Savoir manager à distance • Savoir prendre du recul • Savoir prendre en compte les enjeux collectifs • Savoir gérer les différences interculturelles • Savoir représenter l'entreprise • Comprendre et maîtriser les enjeux de transformation • Savoir conduire le changement • Savoir détecter les risques psycho-sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire des entretiens d'appréciations • Déléguer et évaluer • Encadrer/animer une équipe • Savoir mobiliser son équipe • Développer, évaluer des compétences et détecter des potentiels • Diffuser la culture de la satisfaction client, la culture lean, la culture digitale au sein de ses équipes • Mettre en application des procédures et des règles • Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels • Savoir gérer des projets • Rédiger des rapports d'activité • Savoir gérer les situations d'urgence • Savoir analyser un process et l'optimiser, en maîtrisant le risque • Construire et piloter des indicateurs de pilotage • Porter des objectifs de productivité • Savoir mettre en place des dispositifs d'amélioration continue et les plans de développements associés des collaborateurs • Savoir optimiser les coûts • Maîtriser les outils digitaux
<p>— Compétence existante — Compétence ajoutée lors des ateliers</p>		

Les compétences ajoutées se trouvent essentiellement dans les familles « compétences comportementales – savoir-être » et « compétences opérationnelles – savoir-faire ». Cela confirme que le métier évolue peu d'un point de vue expertise bancaire mais que la principale transformation à opérer dans les années à venir se trouve essentiellement sur des aspects managériaux.

Au début de l'étude, nous nous sommes demandé si les activités et les compétences des Responsables d'activité de traitements bancaires en banque de détail et en BFI étaient comparables. Les différents échanges menés au cours de l'étude ont montré que les compétences attendues étaient très proches. Une des seules différences majeures correspond à la maîtrise de l'anglais, qui est cruciale dans la BFI alors qu'elle ne l'est pas dans la banque de détail.

3.2 Les parcours d'évolution du Responsable d'Activité de Traitements Bancaires

Après avoir connu un déficit d'attractivité, le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires devient progressivement un point de passage intéressant voire indispensable dans la carrière d'un manager au sein d'une banque.

Le métier attire en particulier les jeunes managers qui viennent y développer et renforcer leurs compétences managériales.

En parallèle, les métiers du Front Office, de Traitement des Opérations et tous les métiers transverses (Projets, Compliance...) étant beaucoup plus proches et leurs frontières étant perméables, les parcours croisés au sein des métiers et différentes activités des banques sont tout à fait possibles.

3.2.1 Métier occupé avant de devenir Responsable d'activité de traitements bancaires

La plupart du temps le Responsable d'activité de traitements bancaires est recruté en interne au sein du Groupe, mais certains établissements commencent à recruter à l'externe. Il a souvent déjà eu des responsabilités managériales, sauf s'il devient Responsable d'équipe : dans ce cas, ce peut être son premier poste de manager.

Certaines passerelles semblent naturelles, par exemple de Conseiller en patrimoine⁵ vers Responsable d'activité de traitements bancaires. En effet, le Conseiller en patrimoine possède une grande capacité analytique et de bonnes connaissances des risques, qui lui sont très utiles dans le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires.

De la même façon, des Responsables d'unité commerciale ou les Responsables informatique / organisation / qualité peuvent devenir Responsable d'activité de traitements bancaires. Dans ce cas, ils cherchent à renforcer les compétences managériales qu'ils ont déjà acquises.

Par ailleurs, des collaborateurs d'agence peuvent devenir Responsables d'activité de traitements bancaires, grâce à leur bonne connaissance des produits, des gammes d'offres et des clients.

3.2.2 Métier occupé après avoir été Responsable d'activité de traitements bancaires

Les parcours d'évolution des Responsables d'activité de traitements bancaires sont très ouverts. Ils peuvent être :

- Horizontaux : même type de responsabilités sur un périmètre différent
- Verticaux : responsabilités managériales plus larges, extension du périmètre
- Transverses : autres types de responsabilités, non managériales (projet...)

Certains parcours se dessinent de façon naturelle: après avoir été Responsable d'activité de traitements bancaires, certains font le choix de s'orienter vers le Front Office en tant que Responsable d'unité commerciale. Ils maîtrisent la dimension managériale, ont une bonne connaissance des activités de traitements des opérations, qui leur est particulièrement importante pour piloter une unité commerciale.

Par ailleurs, les Responsables d'activité de traitements bancaires ayant des compétences managériales vérifiées peuvent facilement s'orienter vers des fonctions support avec une dimension managériale tant en banque de détail qu'en BFI, en travaillant la dimension métier (par exemple en étant Manager d'un service de Compliance, de Contrôle de Gestion, ou encore de Ressources Humaines).

Un passage à l'international représente une vraie valeur ajoutée dans les carrières des Responsables d'activité de traitements bancaires, en particulier dans les BFI.

Même si en théorie les passerelles entre BFI et banque de détail sont parfaitement réalisables, on observe que la maîtrise de l'anglais est la principale barrière pour une transition de la banque de détail vers la BFI et que la rémunération contraint les transferts de la BFI vers la banque de détail.

⁵ Les noms des métiers utilisés proviennent du Guide des métiers-repères de la banque, publié par l'Observatoire

Conclusion

Engagée depuis plusieurs années, l'évolution des Middle et Back Office bancaires se poursuit et positionne le Responsable d'activité de traitements bancaires face à de nouveaux enjeux. Ses activités managériales se trouvent renforcées notamment en termes de développement des collaborateurs et de conduite du changement auprès de ses équipes. Il apprend de plus en plus également à manager à distance, à encadrer fonctionnellement et à prendre en compte des spécificités culturelles. Par ailleurs, c'est à lui que revient de diffuser au sein de ses équipes une plus grande culture client, culture Lean et culture digitale. Enfin, dans un contexte où le contrôle des risques est toujours plus présent, il lui revient de veiller particulièrement à ces aspects.

Tel un chef d'orchestre, il n'est pas expert de tous ces domaines, mais les maîtrise suffisamment pour piloter l'activité, et peut se faire appuyer si besoin par des référents. Le Responsable d'activité de traitements bancaires est donc un très bon coordinateur, qui est en relation avec un grand nombre d'interlocuteurs.

Après avoir occupé ce métier, les parcours d'évolution sont nombreux : en banque de détail, en banque de financement, dans les Front Office, à des postes avec des responsabilités managériales ou non... en fonction des compétences du collaborateur, de ses souhaits et des besoins de l'entreprise, les possibilités sont nombreuses.

Ces passerelles sont la conséquence d'une nouvelle valorisation du métier qui est en train de poindre : comme nous le voyions précédemment, le métier de Responsable d'activité de traitements bancaires devient progressivement un point de passage obligé dans une carrière de manager bancaire. Il permet en effet de développer des compétences managériales importantes, qui font du Responsable d'activité de traitements bancaires un vrai meneur d'hommes.

Dans un contexte où les entreprises cherchent de plus en plus à se libérer pour innover davantage, pour libérer les potentiels et les capacités individuelles et collectives, les Responsables d'activité de traitements bancaires ont un rôle de plus en plus grand à jouer.

Annexes

Bibliographie

Ouvrages Littéraires

L'impact du numérique sur les métiers de la Banque, étude Observatoire des métiers de la banque, 2014

L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial, étude Observatoire des métiers de la banque, 2014

Articles, blogs et sites internet

Face au numérique, la banque de détail remet le client en avant

<http://www.lesechos.fr/enjeux/business-stories/lenjeu-du-mois/02196817537-face-au-numerique-la-banque-de-detail-remet-le-client-en-avant-1125660.php?l93wsofQvAEpACv4.99>

Réenchanter la relation client : la leçon de théâtre d'Eurostar,

<http://www.petitweb.fr/actualites/reenchanter-la-relation-client-la-lecon-de-theatre-deurostar>

« Le marché français du paiement à l'aube de profonds changements », Communiqué de Presse Xerfi, 25 avril 2013

Julie London, Nos clients nous interpellent sur les réseaux sociaux, Revue Banque, novembre 2013

<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/banque-digitale-nos-clients-nous-interpellent-sur>

Alexandre Oubrier, Les technologies innovantes bouleversent les services financiers, Article Agefi, 20 juin 2013

<http://www.agefi.fr/articles/les-technologies-innovantes-bouleversent-les-services-financiers-1273272.html>

Entreprise libérée : quels impacts pour l'organisation de demain, Weave, 2015

innovationmanageriale.weave.eu

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire
Béatrice Layan
blayan@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29