

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

Le secteur des Middle et Back Office bancaires connaît actuellement une période de transformation majeure, notamment sous l'influence de l'évolution des comportements et des attentes des clients, de la digitalisation et de l'automatisation grandissantes des processus, de l'importance accordée à la maîtrise des risques, de l'évolution du profil des équipes, etc.

Dans ce cadre, le métier de Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires connaît des transformations significatives.

Évolution progressive des middle et back office actuels vers un modèle cible commun

Banque de Détail

Le Front Office

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

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.

Les Back Office

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



En fonction des stratégies des banques, l'état d'avancement de mise en œuvre du modèle cible commun est différent, mais toutes les banques tendent à évoluer vers ce modèle.

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 »

Ce modèle compte des équipes réparties dans différents « hubs » mondiaux. Il 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 »

Ce modèle 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.

Le Middle Office

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 traiter ses demandes.

Le Back Office

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 : même si les périmètres sont différents.

Évolution du métier de responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires

Renforcement des domaines de compétences suivants : (tant dans la banque de détail que dans la BFI) :

- managérial : développement des collaborateurs et de conduite du changement auprès de ses équipes, management à distance, prise en compte des spécificités culturelles,
- client, digital, lean : diffusion au sein de ses équipes une plus grande culture client, une culture lean et digitale,
- risques et réglementaire : veille accrue dans un contexte où le contrôle des risques est toujours plus présent.

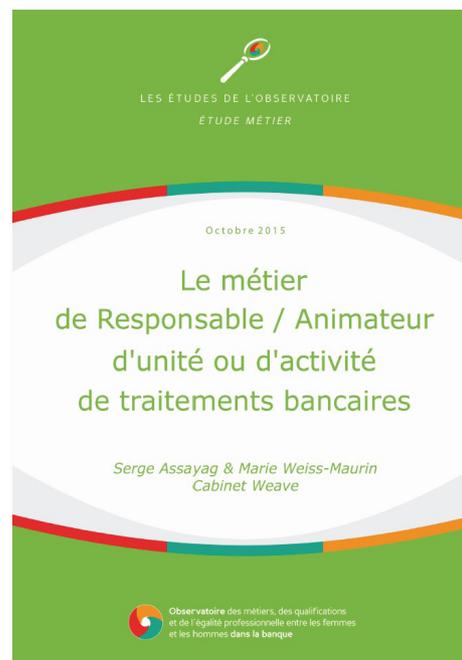
Tel un chef d'orchestre, il n'est pas expert de tous ces domaines, mais les maîtrise suffisamment pour piloter l'activité, et peut se faire appuyer si besoin par des référents. Le Responsable d'activité de traitements bancaires est donc un très bon coordinateur, qui est en relation avec un grand nombre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

Parcours d'évolution et passerelle

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 : 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.



Pour en savoir plus, retrouvez l'étude sur notre site internet : www.observatoire-metiers-banque.fr