

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

La banque de détail

**Les métiers de back office
et de services à la clientèle**

Henry CHEYNEL

En collaboration avec
BERNARD COULOMBEAUX

Juillet-août 2008

- Henry CHEYNEL est responsable de l'Observatoire des métiers de la banque.
- Bernard COULOMBEAUX est ancien DRH d'une grande banque internationale à Paris.

SOMMAIRE

	Pages
Introduction	4
I- Typologie des métiers/activités de back office et services	6
A- Métiers, activités, opérations, fonctions, emplois	6
B- Les principaux métiers de back office et services	7
1- Les opérateurs, les techniciens	7
2- Les niveaux de management	8
3- Le rôle des experts Métiers et des responsables de fonction	8
C- Les grands domaines d'activité de back office et services	9
II- Les évolutions constatées des tâches de traitement	11
A- Facteurs généraux d'évolution	11
B- Evolution des différentes tâches	13
III- Effectifs des métiers/activités	17
IV- Perspectives d'évolution et profils requis	21
A- Le facteur démographique	21
B- Mutations technologiques et organisationnelles	23
C- Les profils requis	24
Conclusion	26
Annexes :	
1- Métiers-repères de la convention collective de la banque	28
2- Back offices de la BFI et back offices de la banque de détail	29

L'étude a été réalisée principalement à partir de l'observation des secteurs de traitement des grandes banques commerciales de l'AFB. Les descriptions et les analyses qu'elle contient devraient subir des adaptations pour refléter la réalité de ces secteurs :

- dans les banques mutualistes, où les organisations sont modelées par la structure des établissements en caisses ou banques autonomes,
- dans les banques de taille petite ou moyenne, chez lesquelles les traitements administratifs sont très spécialisés en fonction de la nature de la banque.

<p style="text-align: center;">LES METIERS DE BACK OFFICE ET DE SERVICES A LA CLIENTELE DE LA BANQUE DE DETAIL</p>

La liste des métiers-repères de la Convention Collective de la Banque comporte deux grandes rubriques concernant les métiers de back office et de services à la clientèle : *technicien administratif des opérations bancaires* et *responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires*. A eux deux, pour les établissements AFB et le groupe Banque Populaire¹, ces métiers-repères représentent à peu près 32 000 personnes dans la banque de détail². En évaluant ces données à l'échelle de la profession (inclusion des trois autres réseaux mutualistes), la population concernée s'élève à plus de 50 000 salariés. Or les métiers exercés par ces deux grandes catégories de personnel sont définis de manière très imprécise. C'est ce qui a conduit l'Observatoire de l'AFB à souhaiter une étude permettant d'établir des catégories plus fines et de procéder à une analyse dynamique des métiers.

Cette analyse se concentrera sur les métiers de traitement et de services à la clientèle en laissant de côté plusieurs familles connexes :

- la maîtrise d'ouvrage, fonction de conception et de définition informatiques des produits et procédures, qui relève des fonctions Support,
- les maîtrises d'œuvre informatiques, qui relèvent bien de la fonction Production de la banque, sans pour autant appartenir aux back offices (elles sont fréquemment externalisées, dans des GIE notamment),
- l'analyse crédit, qui se situe en amont des back offices, et fait partie intégrante des front offices.

Ces activités ont des rapports étroits avec les activités de traitement, mais du fait de leur nature propre, elles doivent être étudiées séparément.

Les plateformes téléphoniques, de leur côté, ont des positionnements géographiques souvent similaires à ceux des back offices (elles occupent fréquemment d'anciens locaux de back office). Mais la similarité s'arrête à cet aspect, car l'activité des plateformes est clairement de nature commerciale.

¹ Périmètre de l'Observatoire des métiers de l'AFB

² 45 400 personnes pour le total de ces métiers-repères, dont 13 000 travaillent dans les back offices de la BFI (9 900 dans les banques, 3 200 chez prestataires Titres inclus dans le périmètre des banques - voir étude de l'Observatoire sur les back offices de la BFI et les métiers Titres)

On notera enfin que si la notion de middle office figure dans certains organigrammes de banques, c'est sans symétrie possible avec les middle office de la BFI : il s'agit, dans la banque de détail, de technico-commerciaux situés dans les agences, pour des fonctions qui tendent à être reprises soit par les chargés de clientèle soit par les back offices.

1. On établira, dans un premier temps, la **typologie des métiers et des activités de back office**.
2. Dans un deuxième temps, on relèvera **les évolutions constatées des tâches de traitement**.
3. Puis on cherchera à mesurer **les effectifs qui se consacrent à ces familles de métiers/activités**.
4. Enfin, du fait du renouvellement de ce secteur, il conviendra d'envisager **les perspectives d'évolution et les profils requis**.

*

*

*

I- TYPOLOGIE DES METIERS ET DES ACTIVITES DE BACK OFFICE ET DE SERVICES A LA CLIENTELE

A- METIERS, ACTIVITES, OPERATIONS, EMPLOIS, POSTES, FONCTIONS

La série en cours des études de l'Observatoire³ cherche à décrire un certain nombre de métiers, ici les métiers de back office et de services de la banque de détail. Ainsi qu'on l'a précisé antérieurement⁴, « les **métiers** s'entendent comme des savoir-faire permettant d'exécuter des tâches professionnelles. Ces compétences propres aux personnes s'investissent dans des **activités**, qui se composent d'une succession **d'opérations**. La somme des activités constitue l'objet de l'entreprise. Alors que le métier se définit en termes de qualifications, l'approche de l'activité et des opérations est d'ordre technique et économique ».

Quant au terme **d'emploi**, il doit renvoyer à la mise en situation concrète d'un métier dans une activité (« Je maîtrise le métier de secrétaire, et j'occupe un emploi de secrétaire à la direction de la banque X »). La somme des emplois d'un établissement forme ses effectifs⁵.

Il faut noter la difficulté de dialogue avec les entreprises à ce sujet. A peu près partout on emploie les termes précédents sans grand esprit de principe, avec une prédilection pour le terme de "métier". Celui-ci désigne alors indifféremment un ensemble de qualifications ou un ensemble d'opérations (activités).

Dans l'étude consacrée au back office de la BFI où les métiers étaient difficiles à distinguer, on a également raisonné en termes de **fonctions**. Celles-ci peuvent être définies comme « l'application d'un métier à un champ d'activité » (on a ainsi étudié la « fonction règlement livraison », la « fonction comptable », etc.)

Dans le domaine présent du back office de la banque de détail, il semble nécessaire de faire à nouveau apparaître le concept de métier. En effet, même si les évolutions technologiques tendent à gommer les spécificités des interventions d'un domaine à l'autre, on continue à distinguer dans les back offices des savoir-faire et des qualifications qui désignent bien des « métiers ».

³ Voir les deux études déjà parues, sur les métiers et les activités de la BFI. Elles sont disponibles sur le site de l'Observatoire, www.observatoire-metiers-banque.fr.

⁴ Dans les études citées.

⁵ Le nombre d'**emplois**, réellement constaté, peut être différent du nombre de **postes**, qui est théorique (postes à l'organigramme).

B- LES PRINCIPAUX METIERS DE BACK OFFICE ET DE SERVICES A LA CLIENTELE

Lorsqu'on prend en compte les nomenclatures en vigueur dans les établissements, dès lors qu'elles s'attachent bien à distinguer des « métiers », on s'aperçoit que ces listes restent brouillées par des considérations de nature hiérarchique : "*chargé de*", "*assistant*", "*conseiller*", "*responsable*", etc.⁶.

En excluant ces effets de hiérarchie, on peut toute de même faire ressortir des niveaux significatifs. Quatre principales strates se dégagent :

- les opérateurs des traitements, qui œuvrent à la bonne fin des opérations informatisées et aux traitements non encore automatisés,
- les techniciens, qui interviennent sur les tâches plus complexes nécessitant une connaissance approfondie des processus, et sur les contrôles,
- l'encadrement de différents niveaux (deux ou trois selon les organisations), qui ajoute à ses fonctions de management des tâches de conduite des innovations et de contrôle d'échelon supérieur au précédent,
- enfin des experts Métiers, ou des responsables de fonction, en position transverse sur différentes lignes d'activité ou unités.

1- Les opérateurs, les techniciens

Les opérateurs et les techniciens travaillent aux mêmes process de traitement, dans le cadre d'unités de production réparties sur l'ensemble du territoire d'exploitation de la banque. Ces unités de production sont organisées dans une logique dominante de spécialisation soit géographique soit fonctionnelle. Dans le premier cas, les agences d'un périmètre d'exploitation sont rattachées à une unité de production multitâches, dans le second, l'unité est spécialisée dans une catégorie de tâches, l'ensemble des agences - ou un groupe très large d'agences - pouvant s'adresser à elle. Ce dernier état de l'organisation nécessite une dématérialisation complète des supports d'opération.

Classiquement, au sein de l'unité de production, les travaux sont répartis entre "unités de base" (équipe, etc.).

⁶ Voir en annexe 1 la liste des emplois types proposée par la Convention Collective de la Banque pour chacun des deux grands métiers-repères de back office. Ces emplois types apparaissent comme un "mix" d'activités et de niveaux hiérarchiques.

Les opérations relèvent du marché des particuliers, de celui des professionnels ou des entreprises⁷.

Les opérateurs comme les techniciens comptent au nombre de leurs tâches toutes les fonctions de contrôle et d'alerte en cas de risque apparent. Néanmoins, c'est le technicien qui confirme les tâches initiées par l'opérateur. Dans cette complémentarité, l'opérateur et le technicien exercent le « contrôle de premier niveau ».

Le technicien, plus qualifié et expérimenté dans la fonction, s'occupe des anomalies et des dysfonctionnements du système. Il est aussi investi de responsabilités de formation.

2- Les niveaux de management

Le management des unités de production est composé de plusieurs niveaux. Ces niveaux – trois, ou deux dans les organisations récentes - assument des responsabilités de direction, de suivi des objectifs, de suivi de la qualité, d'encadrement RH, de formation, de communication. Ils s'occupent aussi des dispositifs de tutorat dans les unités de base.

Les responsabilités sont très structurées en matière de contrôle. C'est au management que revient le contrôle « de second niveau », à base de sondages aléatoires.

Les responsables les plus élevés des back offices, quant à eux, sont les interlocuteurs des niveaux supérieurs, ceux de la direction centrale, et ceux des grandes lignes Métiers techniques (de la MOA⁸ notamment). Ils ont pour charge de mettre en œuvre les orientations de gestion et les choix technologiques de l'entreprise. Ils supervisent les reportings de contrôle et de sécurité, et rendent compte très exactement du degré de réalisation des objectifs.

3- Le rôle des experts Métiers et des responsables de fonction.

Des responsabilités transverses s'exercent à l'échelle d'une activité entre les différentes unités de production, ou au sein de grandes unités de production.

Le rôle de l'expert Métier est de diffuser les modes opératoires propres aux activités, particulièrement lorsque de nouveaux traitements sont mis en place. Sa position inter unités lui permet de relever les difficultés de fonctionnement pour le compte de la MOA avec laquelle il est en contact étroit, et à l'inverse de populariser les bonnes pratiques entre unités.

Peuvent également entrer dans cette catégorie des métiers transverses les responsables spécialisés dans une fonction donnée au sein de grandes unités de production : Qualité, Formation, Risques, etc.

⁷ Dans les banques de réseaux sans BFI, le secteur Entreprises est d'autant plus développé que l'établissement a une clientèle de PME importante. Le back office retail a donc une activité Entreprises en relation avec ces PME.

Dans les groupes comportant une banque de détail et une BFI, cette dernière possède ses propres back offices. Le back office de la banque de détail traite les opérations des PME qui restent rattachées au réseau de détail.

⁸ Maîtrise d'Ouvrage

C- CES NIVEAUX D'INTERVENTION (METIERS) SONT PRESENTS DANS CHACUN DES GRANDS DOMAINES D'ACTIVITE DES BACK OFFICES.

S'agissant des domaines d'**activité**, la répartition peut varier d'une banque à l'autre en fonction :

- des choix d'organisation, eux-mêmes influencés par la composition de la clientèle de l'établissement,
- du degré d'avancement des applications technologiques.

Toutefois, la nomenclature du tableau de la page suivante, en **dix familles d'activités**, représente une grille de décryptage de la plupart des back offices des banques françaises.

Principales lignes d'activités des back offices de la banque de détail

1. Gestion courante et flux :
 - Gestion des comptes : comptes à vue/comptes d'épargne ; comptes de particuliers, de professionnels, d'entreprise ; prélèvements.
 - Moyens de paiements : chèques, effets+lettres de change relevé, virements.
2. Monétique, espèces, règlements interbancaires.
3. Crédits :
 - Prêts et garanties : prêts par contrat, engagements par signature,
 - Crédits immobiliers.
4. Opérations avec l'étranger : crédits documentaires, garanties internationales.
5. Recouvrement, contentieux.
6. Titres
7. Successions
8. Assurances : assurances des biens, assurance vie.
9. Gestion de documents : numérisation, indexation, archivage, personnalisation chèques.
10. Fonctions d'état major, dont documentation et diffusion des procédures chez les utilisateurs des front et back offices.

Une fonction « Contrôle » traverse toutes ces activités. Elle est à la fois la condition et le résultat des processus automatisés. Et elle tient une place essentielle dans les traitements non automatisés. Elle relève de la responsabilité propre des managers d'unités.

Au total, on aura (aux chapitres III et IV) à chiffrer une matrice croisant les métiers et les activités précédents, et à commenter ces métiers/activités du point de vue de leur devenir.

II- LES EVOLUTIONS CONSTATEES DES TACHES DE TRAITEMENT

A- FACTEURS GENERAUX D'EVOLUTION

Evolution du « front » commercial

Pour bien appréhender l'évolution des activités de traitement, il faut d'abord mesurer l'évolution de la banque des particuliers intervenue ces vingt dernières années. Le modèle d'agences de la banque *retail* n'est plus seulement fondé sur une relation classique "d'entreprise à consommateur" (*B to C*⁹) : ses approches commerciales empruntent à la relation "entreprise à entreprise" (*B to B*¹⁰) et, dorénavant, à la relation "entreprise à e-client". La relation entre la banque et le client est profondément transformée par l'émergence, à côté du canal agence, de nouveaux canaux de distribution (plateformes téléphoniques, internet) et, au plan du marketing, par l'utilisation intensive des techniques de CRM¹¹.

Les décisions et les processus s'appuient sur une information à la fois massive et sophistiquée qui circule entre le client, l'agence, et les bases de traitement, via les réseaux télématiques. Cette circulation à la fois nécessite et permet des schémas d'organisation et des niveaux d'efficacité qui répondent à la nouvelle donne commerciale.

Le moteur de ces évolutions est à rechercher aussi bien du côté des exigences de rentabilité de « l'industrie financière » que du côté des standards de qualité requis des consommateurs.

Evolution de la sphère des traitements

Les agences bénéficient de "la descente" de tout ce qui éclaire la décision sur les postes de travail des chargés de clientèle, tandis qu'elles font "remonter" des documents scannés soit par elles mêmes, soit par des sites de numérisation.

La standardisation des documents et la saisie unique de l'image-document ont donné une impulsion décisive à l'automatisation des traitements. Le nombre des traitements manuels a été fortement réduit.

⁹ « *Business to Consumer* » : relation de producteur (entreprise) à consommateur

¹⁰ « *Business to Business* » ; en tendance, le client est co-productif de la prestation bancaire et formule une attente de nature "professionnelle" dans l'après vente.

¹¹ CRM : *Customer Relationship Management* (gestion de la relation client)

Parallèlement, les « usines de production » externes aux banques ont largement accompli leur rationalisation. Elles ont repris aux services de traitement des banques les opérations qui se prêtaient au traitement industriel (titres, chèques chez des prestataires spécialisés). C'est la partie externalisée des back offices. Les banques entretiennent avec ces grandes entreprises de traitement des rapports de complémentarité technique, mais aussi capitalistique¹².

S'agissant de l'organisation des back offices des banques, elle comporte généralement une répartition par unités de production de moyenne taille (de l'ordre de quelques centaines de personnes, rarement plus de 1 500). Cette organisation résulte de la convergence graduelle de deux évolutions. D'une part, les back offices situés dans les agences, puis dans les groupes d'agences, ont progressivement fusionné. D'autre part, les grands centres de traitement ont vu leur taille diminuer, en raison de l'externalisation des traitements de masse.

Ces unités de production sont soit multitâches, soit spécialisées dans une ou quelques tâches, selon le mode d'organisation des banques. Le mouvement va vers la spécialisation, dans une double finalité d'efficacité technique et de meilleure répartition géographique des capacités de traitement¹³.

□ Incidence des évolutions sur les métiers des traitements

Pour les salariés exerçant les métiers de back office, les évolutions ont des conséquences qui jouent dans deux directions, celle de l'allègement et de l'enrichissement des tâches, celle du renforcement des contraintes de délai et de qualité.

En effet, les saisies en agence (S.I. des banques) ou directement par le client (internet), les *workflows*¹⁴, les traitements « de part en part »¹⁵ se traduisent *in fine* par une diminution des opérations manuelles. Les opérateurs et les techniciens se consacrent davantage au traitement des anomalies et aux contrôles, ce qui suppose une compréhension en profondeur des processus. Mais par ailleurs l'activité des commerciaux en temps réel et le traitement des opérations pour l'ensemble du dispositif technique nécessitent un haut niveau de qualité et un strict respect des délais. Il faut encore ajouter des exigences de sécurité, puisque les règles de conformité et de déontologie ne sont pas l'apanage des « fronts » mais reçoivent une large application dans les « backs ».

¹² Parmi les principaux intervenants du secteur des traitements – principalement Titres -, CACEIS, BP2S, SG2S sont filiales des grands groupes bancaires.

Ces entreprises sont traitées dans l'étude de l'Observatoire sur "Les back offices de la BFI et les métiers Titres" (mars 2008)

¹³ Des unités multitâches, prévues pour réaliser toutes les opérations de back office d'un ensemble d'agences, peuvent se trouver en sous activité ou au contraire dans l'incapacité de répondre à la demande de leurs agences. Avec des unités spécialisées, l'activité est routée nationalement (ou au sein de larges circonscriptions géographiques) vers les unités offrant une capacité disponible. Cette organisation suppose la circulation sur l'ensemble du territoire (ou de la circonscription) d'une information complètement numérisée.

¹⁴ Circulation informatisée des flux d'information

B- EVOLUTION DES DIFFERENTES TACHES

◆ Flux et gestion courante

Les moyens de paiements donnent lieu à un volume de traitement manuel en très sensible réduction.

En ce qui concerne les chèques, les saisies en agence transforment les chèques en "images" qui, expédiées par *workflow*, font l'objet d'un traitement industrialisé chez des prestataires spécialisés. Les virements et les prélèvements relèvent de processus automatisés de « part en part ».

C'est essentiellement la gestion des « événements de compte » qui requiert des interventions spécifiques, notamment le traitement des anomalies (oppositions sur chèques, représentations d'impayés, virements rejetés, erreurs, incidents techniques,...), ainsi que les calculs d'agios et de frais.

La qualité, la rapidité, et la sécurité des processus reposent sur l'architecture et la fiabilité des habilitations et contrôles.

◆ Fiduciaire

S'agissant des espèces, les retraits automatiques se sont systématisés. Les tâches de manipulation d'espèces sont la plupart du temps sous-traitées. Le nombre de caisses d'espèces a été fortement réduit. Les remises d'espèces automatisées sont systématiquement recherchées.

◆ Prêts et garanties

Le regroupement – dans cette étude - des différentes catégories de prêts sous une rubrique unique revient à gommer la différence, qui reste importante, entre le traitement des **prêts immobiliers** et celui des prêts sous **contrats** (toute la gamme, de l'autorisation de découvert jusqu'au prêt d'équipement).

Le domaine des **prêts immobiliers** revêt une importance particulière qui tient au nombre des opérations et à l'enjeu d'image de ce type de prestation pour les établissements¹⁶. Le processus qui va de la demande de crédit à la mise à disposition des fonds a été fortement automatisé. La disponibilité de la documentation contractuelle en agence et la standardisation des garanties permettent une mise en place du crédit dans le point de vente. Ce dernier est en relation directe avec le back office et non plus avec des échelons intermédiaires. Cependant la numérisation des documents reste partielle. La mise en place d'un crédit hypothécaire nécessite encore de multiples interventions du fait des différents contacts (notaires, assureurs, sociétés de caution) qu'exige la prise de garantie.

¹⁵ STP : *Straight Through Processing* ou "traitement automatisé de part en part"

¹⁶ Nombre et enjeu qui ont été renforcés par la forte poussée des prêts immobiliers durant la première partie de la décennie 2000.

Il faut noter que les banques de dépôt classiques ne traitent pas les opérations d'après vente des prêts à la consommation. Elles commercialisent à leurs guichets des produits d'établissements spécialisés, appartenant le cas échéant à leur groupe. Ces établissements spécialisés ont la charge des traitements administratifs relatifs aux prêts.

◆ Monétique

La monétique au sens strict (à distinguer de l'activité de traitement des espèces, y compris en DAB et GAB) porte sur la gestion des cartes et sur la détection des fraudes¹⁷.

La gestion elle-même (délivrance, autorisations, pertes,...) requiert peu d'intervention de production. Des interventions moins automatisées restent nécessaires pour le suivi des sécurités et des fraudes.

◆ Traitement de l'image

Grâce au traitement de l'image, la circulation des documents-sources a été systématiquement réduite.

La numérisation, l'indexation et l'archivage électronique sont à la base de l'automatisation des tâches.

La dématérialisation des documents est un processus qui s'effectue à tous les niveaux du « front » et du « back ». Mais l'ampleur du chantier conduit à la spécialisation de certaines unités de production dans la numérisation industrialisée. Chez les établissements qui ont acquis la technologie la plus avancée, la numérisation a été accélérée et sécurisée, et le processus est moins fastidieux pour les opérateurs.

◆ Les successions

Le traitement des successions semblerait à première vue bien se prêter à l'automatisation et ne pas se distinguer à cet égard des autres opérations de traitement. Mais cette famille d'opérations occupe une place très distinctive dans les back offices, et la conservera. En effet elle recouvre une procédure longue et complexe¹⁸. Comme par ailleurs les banques accordent une grande importance commerciale à ce traitement (fort enjeu sur la conservation des comptes dans l'établissement), il continue de faire l'objet d'interventions soigneuses au cas par cas. Pour les personnels, le traitement des successions représente un métier intéressant qui implique une connaissance de toutes les opérations bancaires et une réelle culture juridique.

¹⁷ Les banques ne s'occupent plus de la fabrication des cartes, qui est externalisée

¹⁸ Recherches d'existence de comptes, justifications des mouvements dans les périodes suspectes, contentieux successoraux, etc.

◆ Opérations avec l'étranger

La question de faire mention spéciale des opérations avec l'étranger (crédits documentaires, garanties internationales) se pose puisque ces opérations ne sont pas rigoureusement différentes d'autres opérations sur contrats et garanties. Néanmoins, elles ne se prêtent à l'automatisation que de manière limitée, et leur enjeu commercial est élevé pour les banques. Elles requièrent des compétences techniques particulières, ainsi qu'une connaissance des langues étrangères. Elles constituent et demeureront un domaine à forte valeur ajoutée, constituant un pôle d'excellence au sein des back offices.

◆ Titres

L'activité Titres des back offices des banques de détail est en voie de réduction plus ou moins marquée selon les banques, cette activité n'ayant plus qu'un caractère résiduel chez certaines. Elle a en effet été progressivement externalisée dans des établissements spécialisés¹⁹, qui mettent en œuvre des processus industrialisés pour les traitements et offrent des services à valeur ajoutée dans le domaine des valeurs mobilières²⁰. L'existence antérieure de grands centres de traitement des titres dans les principales banques a posé des problèmes importants de reconversion de ces centres. La reconversion s'est produite par transferts d'activités vers les établissements spécialisés, et par affectation aux centres (surtout les centres isolés géographiquement) d'autres activités (notamment plateformes téléphoniques).

◆ Recouvrement et contentieux

Le recouvrement (amiable) et le contentieux traitent les impayés et les litiges qui sont inhérents à toute activité de flux et de crédit. Les bases du métier restent relativement inchangées, mais le processus de recouvrement est rendu plus efficient par les relances automatisées et par l'appui des plateformes téléphoniques dans le processus.

Il faut noter que les banques ne font pas toutes figurer leurs services de recouvrement et de contentieux dans le périmètre des back offices. Certaines les rattachent aux fonctions support, d'autres au réseau commercial. Toutefois, le travail y est de nature très similaire à celui des unités de back office. C'est pourquoi cette étude, axée prioritairement sur les *métiers*, fait entrer le secteur recouvrement/contentieux dans le champ « back office et services ».

◆ Assurances

Une précision doit d'abord être apportée sur l'articulation entre l'activité des banques et celle des compagnies d'assurance. Les banques proposent une gamme toujours plus étendue de produits d'assurances, en matière de risques IARD et, bien sûr, dans le domaine Vie.

¹⁹ On a déjà cité les noms des grandes « firmes de titres » (note page 12).

²⁰ Voir étude de l'Observatoire sur les métiers de back office de la BFI et les métiers Titres

Mais l'acte juridique de l'assurance impliquera toujours *in fine* la couverture par une compagnie d'assurance²¹.

S'agissant de l'intervention propre de la banque en matière d'assurance, elle se situe à deux niveaux. La commercialisation, d'abord. La banque vend des produits d'assurance en agence ou par tout autre canal de distribution. Le traitement administratif, ensuite. Ce dernier ne revêt pas de caractère différent des autres traitements d'après vente. La dématérialisation et l'automatisation ont d'autant plus de portée dans ce domaine d'activité qu'il traite des volumes fortement croissants, les banques accordant toutes une importance stratégique au développement de l'assurance.

Dans ce domaine d'activité, il faut inclure l'assurance emprunteur attachée aux différentes catégories de crédit. Les opérations afférentes réalisées par les banques (mises en place, gestion des sinistres) représentent un volume important du traitement « Assurances » des back offices. Ce volume s'est particulièrement développé parallèlement à l'essor des crédits immobiliers, qui a été très vif entre 2002 et 2007.

◆ **Epargne salariale**

Les volumes traités au titre de l'épargne salariale sont également en croissance continue. Cette activité néanmoins n'appartient plus au domaine propre du back office bancaire dans un certain nombre de banques, qui les ont externalisées dans des établissements spécialisés. Ces derniers offrent des services complémentaires à valeur ajoutée, comme la gestion des fonds communs de placement.

²¹ Cette remarque a pour objet de lever les malentendus sur la « bancassurance ».

III- EFFECTIFS DES METIERS/ACTIVITE
--

L'observation des secteurs back office de différentes banques, ainsi la documentation disponible sur le sujet, permettent de faire l'hypothèse suivante sur la structure des métiers et des activités à fin 2007 :

Opérateurs traitements	27
Techniciens traitements	60
Management des unités de production :	
1^{er} niveau	8
2^{ème} niveau	3
Experts domaines / Responsables fonction	2
Total	100

Gestion courante et flux	40
Monétique, espèces, règlements interbancaire	5
Crédits	18
Recouvrement, contentieux	5
Titres	2
Successions	4
Assurances	4
Gestion de documents	10
Fonctions d'état major et de pilotage	8
Total	100

Le croisement de ces pourcentages permet d'établir la matrice de la page suivante.

En pourcentage

<i>Activités</i>	Gestion courante et flux	Monétique, espèces, interbancaire	Crédits	Opérations avec l'étranger	Recouvrement Contentieux	Titres	Successions	Assurances	Gestion de document	Fonctions d'état major et de pilotage	Total
<i>Métiers</i>											
Opérateurs traitements	10	1	5	1	2	1	1	1	3	2	27
Techniciens traitements	25	2	10	2	3	1	3	3	6	5	60
Management des unités de production (multi niveaux)											
1er niveau	3	1	1	1					1	1	8
2ème niveau	2		1								3
Experts / Responsables		1	1								2
Total	40	5	18	4	5	2	4	4	10	8	100

Cet exercice de projection matricielle des métiers et des activités laisse en blanc des fonctions qui, néanmoins, sont très évidemment occupées (fonctions de management ou d'experts). Aussi, le passage de cette matrice en pourcentage à la matrice en nombre s'est-elle faite grâce à l'aide de cadres de back offices qui ont donné leur avis sur une répartition plus exhaustive des effectifs.

L'exercice reste toutefois déductif. Une grille complète des effectifs de back office sera établie au moyen d'une enquête statistique qui sera menée auprès des établissements. La première enquête interviendra début 2009 en même temps que l'enquête Emploi habituelle. Elle permettra donc de recueillir l'information souhaitée à fin 2008.

En nombre, à fin 2007

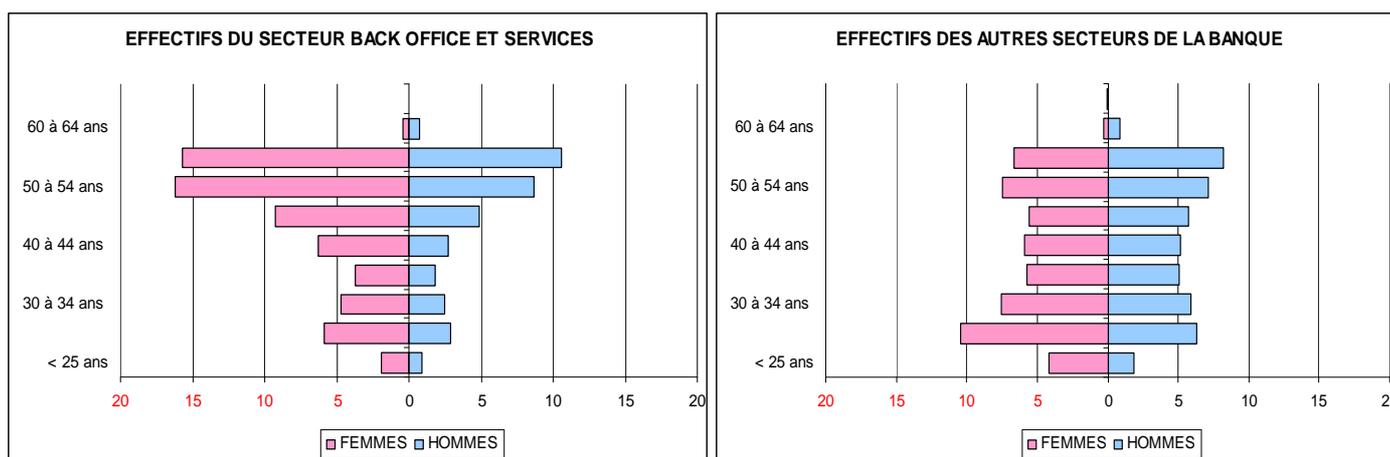
<i>Activités</i>	Gestion courante et flux	Monétique, espèces, interbancaire	Crédits	Opérations avec l'étranger	Recouvrement Contentieux	Titres	Successions	Assurances	Gestion de document	Fonctions d'état major et de pilotage	Total
Métiers											
Opérateurs traitements	3 580	350	1 480	350	520	170	350	350	870	700	8 720
Techniciens traitements	8 080	790	3 350	790	1 180	390	790	790	1 970	1 570	19 700
Management des unités de production											
1er niveau	930	90	380	90	140	40	90	90	230	180	2 260
2ème niveau	530	50	220	50	80	30	50	50	130	100	1 290
Experts/Respons. fonction	130	15	55	15	20	5	15	15	30	30	330
Total	13 250	1 295	5 485	1 295	1 940	635	1 295	1 295	3 230	2 580	32 300

IV- PERSPECTIVES D'EVOLUTION ET PROFILS REQUIS

Les ressources humaines des back offices vont continuer d'enregistrer les effets de deux facteurs d'évolution très influents, la démographie et la technologie, dans un contexte bancaire extrêmement concurrentiel qui pousse à une constance pression sur les coûts.

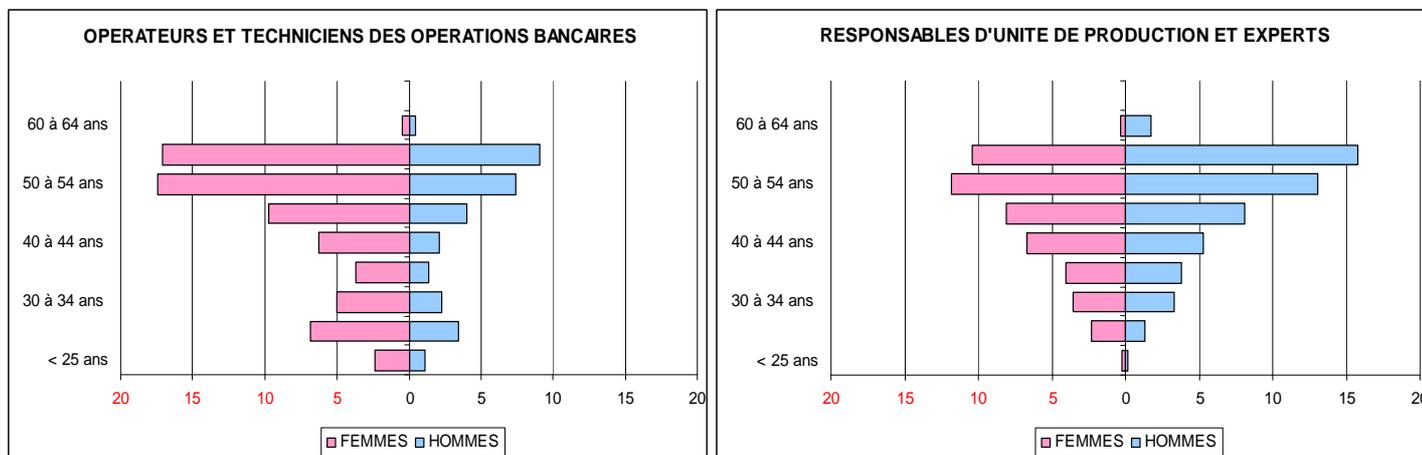
A- LE FACTEUR DEMOGRAPHIQUE

Des différents secteurs de la banque, le secteur des back offices et services présente le profil démographique nettement le plus âgé :



Ces deux pyramides jettent une lumière intéressante sur la population bancaire. La caractéristique de population "âgée" généralement appliquée à l'ensemble de la population provient essentiellement du secteur back office et services. La pyramide des autres secteurs consolidés a un profil relativement équilibré.

Au sein du secteur back offices et services, l'ensemble Opérateurs+Techniciens, qui correspond à peu près au métier-repère de *technicien administratif des opérations bancaires*, et l'ensemble Responsables d'unité de production+Experts domaine-fonction, qui coïncide là encore à peu près avec le métier-repère *responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires*, présentent les deux structures démographiques suivantes :



Ces structures démographiques suggèrent **trois ordres de remarques**.

1- La pyramide des Responsables et Experts est représentative d'une population à forte ancienneté (personnes ayant accédé à des responsabilités dans des carrières longues) et sans renouvellement (pas de couches jeunes).

Chez les Opérateurs et Techniciens, il faut relever non seulement le facteur « âge », mais la composante « genre » : les femmes y sont très sensiblement plus nombreuses que les hommes (à la différence de la composition des Responsable et Experts). A supposer que les femmes et les hommes aient été recrutés initialement dans des conditions similaires de formation²², les femmes sont restées plus fréquemment à des niveaux inférieurs et moyens de la structure des emplois.

Dans la catégorie supérieure, il faudrait pouvoir distinguer les Responsables des Experts. Le management des unités de production apparaît, en effet, relativement féminisé. Ce serait donc davantage sur des fonctions d'experts que les hommes accéderaient et progresseraient dans les catégories hiérarchiques supérieures.

2- Ces structures relativement « vieilles » ne sont pas exclusives d'un certain niveau d'embauche. On observe un flux d'entrées dans les services administratifs de la profession²³ d'environ 3 000 personnes par an ces dernières années. Mais ce chiffre total comprend les recrutements des back offices de la BFI, qui ont été soutenus dans la période récente. Pour les seuls back offices du *retail*, le niveau d'embauche annuel est faible. Il est néanmoins constant : lisible sur la pyramide précédente (à gauche), il correspond à un minimum de compensation des départs qui ont commencé dans ces secteurs avant les départs élevés du reste de la banque (ceux-ci ne datent que de 2007 ; dans les back offices, ils sont amorcés depuis 3-4 ans, et ont été renforcés par les départs pour carrières longues).

²² Ce que montrent d'autres travaux de l'Observatoire, comme l'étude de 2006 sur les carrières des hommes et des femmes.

²³ Banques AFB et groupe Banque Populaire

3- Enfin, ces structures montrent que plus de la moitié des populations concernées (52,5%) doit encore partir à la retraite dans les dix prochaines années. L'évolution du régime des retraites n'aura que peu d'incidence sur les perspectives de départ, car la quasi totalité des personnels de ces générations présentera une ancienneté au travail de 40 ans, et, le moment venu, de 41 ans.

L'hypothèse a souvent été formulée que les gains de productivité, qui remédient aux départs en terme de production, auraient été engrangés de manière importante à la fin des années 90 et au début des années 2000. Ils opéreraient donc actuellement à un moindre degré, ce qui générerait des embauches compensatrices progressivement plus nombreuses. A l'analyse, ce diagnostic n'apparaît pas exact, ou du moins doit-il être modulé dans le temps. Les technologies actuellement mises en place devraient suffire à faire face dans les prochaines années à la fois à la croissance des volumes et à la diminution des effectifs – n'occasionnant donc qu'un faible courant d'embauches. C'est seulement lorsque les départs atteindront leur rythme le plus élevé, entre 2011 et 2013, que des embauches compensatrices deviendraient nécessaires en nombre nettement plus significatif.

Il faut toutefois formuler ce type de prévision avec prudence, quel que soit son sens, l'analyse des équilibres démographie-progrès technique s'avérant souvent fragile.

B- MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES

Dans l'équation gouvernant l'évolution des effectifs, le progrès technique est une variable décisive pour les back offices. Les traitements automatisés de masse, la dématérialisation des supports, le développement de la saisie des opérations par l'agence et maintenant par le client lui-même engendrent forcément une décroissance continue du nombre d'opérations manuelles. Mais la variable technologique n'est pas la seule en cause. L'évolution des formes de commercialisation a une grande influence sur l'organisation de la banque, et donc sur les effectifs administratifs. En fait, c'est toute la chaîne de valeur qui subit des évolutions profondes.

Si la plupart des évolutions exogènes (techniques, commerciales) sont bien intégrées par les personnels, l'évolution organisationnelle des services l'est moins. Les réorganisations ont un degré d'avancement très variable selon les établissements, un certain nombre d'entre eux étant actuellement « au milieu gué ». La spécialisation des unités de production par activités, au lieu d'une spécialisation géographique, engendre la spécialisation corrélative des personnels sur des gammes relativement précises d'activités. Cette évolution peut être ressentie comme facteur d'appauvrissement du travail du fait du recul de la polyvalence. Mais au sein des unités spécialisées, les tâches apparaissent en fait plus riches : de plus en plus, elles seront de l'ordre de l'expertise, de l'assistance aux agences, des contrôles en profondeur pour prévenir les risques.

C- LES PROFILS REQUIS

Pour évoquer les profils requis dans un secteur Back office et services en pleine évolution, on ne doit pas se limiter à anticiper les compétences de futurs entrants. Il s'agit aussi de prévoir des évolutions pour les personnels actuellement en poste assises sur des actions de formation appropriées.

- ◆ Les **connaissances** des personnels de back office de tous niveaux non seulement doivent être solides sur le terrain technique, mais doivent de plus en plus inclure une véritable culture de l'activité des agences, particulièrement en matière de moyens de paiement, de crédit hypothécaire, de monétique.

Pour les personnels en charge du recouvrement amiable et des contentieux, une solide formation juridique s'impose.

- ◆ Les **compétences** indispensables relèvent de gammes diverses, mais deux se distinguent de manière plus récente.

La première est relative à la capacité de communiquer :

- communiquer à l'intérieur des banques, puisque les back offices sont très fréquemment en appui des fronts commerciaux qui n'ont plus d'assistance au sein des agences, et qu'ils sont aussi en dialogue constant avec les maîtrises d'ouvrage pour l'évolution des process,
- communiquer en externe, avec la clientèle, puisqu'un certain nombre d'intervenants de back offices suppléent les agences pour résoudre les difficultés techniques directement avec les clients.

L'autre gamme renvoie à la culture du risque, de plus en plus sollicitée, qu'il s'agisse de la détection des anomalies ou de la capacité à reporter rapidement et précisément.

Notons une série de domaines particuliers où les connaissances techniques et les compétences sont d'un niveau plus exigeant que la moyenne :

- les opérations avec l'étranger,
- les prêts immobiliers, du fait du formalisme des garanties et des délais à respecter,
- les successions, qui resteront une activité "au cas par cas", en raison de la multiplicité des produits bancaires concernés et de l'enjeu commercial pour les banques,
- enfin, comme noté précédemment, le recouvrement et le contentieux, même si les aspects les plus "pointus" relèvent des services juridiques dans les directions support.

- ◆ S'agissant de la **formation initiale** pour les nouveaux entrants – qui sont peu nombreux actuellement, mais le seront davantage à terme – les back offices et services appartiennent à un secteur professionnel, la banque, qui effectue généralement ses recrutements au niveau bac+2. Ce secteur professionnel toutefois conserve un volant d'embauches de niveau inférieur. Des entrées en back office peuvent être envisagées pour des candidats de niveau bac, qui recevront à leur poste de travail et en formation continue la formation nécessaire. Ce type d'entrée concerne essentiellement des fonctions de premier niveau dans les back offices.

Car pour des fonctions à forte composante technique, une formation initiale plus élevée est requise, assortie, dans le cas des crédits documentaires et des garanties internationales, d'une capacité linguistique. Cette condition linguistique, pour tout ce qui touche aux opérations avec l'étranger, joue comme un véritable "verrou" à l'entrée. Il s'avère que les candidats ayant à la fois une bonne formation économique et une connaissance opérationnelle de l'anglais sont fort peu nombreux en regard des besoins.

Conclusion

Pour les salariés des secteurs de back office et de services, des évolutions qui toutes impliquent un important effort de formation

Les secteurs des back offices et services à la clientèle voient leur poids diminuer dans les effectifs alors qu'ils ne cessent de gagner en importance dans la stratégie des banques.

En effet, pour les établissements deux éléments décisifs sont en jeu :

- l'intégration des avancées technologiques dans les produits et la démarche commerciale, qui suppose une exacte appréciation des besoins et des capacités d'adaptation des clientèles,
- la réduction des coûts autorisée par l'automatisation, qui permet d'améliorer les coefficients d'exploitation et de satisfaire aux standards internationaux de valorisation des fonds propres.

Ce double enjeu, commercial (qualité) et économique (productivité), ne peut qu'entraîner l'intensification des mutations en cours depuis plusieurs années.

Il paraît inéluctable que la saisie des opérations en agence et - de plus en plus - par les clients eux-mêmes, fasse franchir de nouveaux seuils dans la disparition des interventions manuelles. La réduction du nombre d'opérateurs va ainsi se poursuivre.

Il reste néanmoins des volumes de traitement dans les unités de production qui ne sont ni externalisés dans les entreprises de titres ni encore exempts de toute intervention manuelle. Ces opérations n'ont pas de localisation obligée, comme le montre la « plasticité » des nouvelles organisations de back offices qui rendent les traitements très indépendants des agences qui les génèrent. La question ne peut être éludée d'une éventuelle délocalisation à l'étranger, sur des zones à plus faibles coûts de main d'œuvre. Aucune information à ce jour ne laisse supposer que les banques – au niveau des maisons mères au moins – ont ouvert des lignes de production à l'étranger de manière significative. Mais il ne faut pas perdre de vue que la délocalisation des opérations est techniquement possible²⁴.

S'agissant des techniciens, les perspectives apparaissent plus sûres en raison de besoins qui, non seulement se maintiennent, mais s'accroissent dans des domaines comme le suivi Qualité ou de la gestion des risques. Il y a là l'opportunité de développer des métiers à valeur

²⁴ Les traitements d'opérations en Irlande et en Ecosse pour le compte de la place de Londres le montrent abondamment.

ajoutée. On a par ailleurs souligné la technicité de certaines activités comme le *trade* (crédits documentaires, garanties internationales), le crédit immobilier, les successions, qui toutes vont continuer de réclamer un niveau d'intervention très qualifié.

Ces évolutions, pour des techniciens dont le nombre peut se stabiliser, ainsi que pour les experts Métiers, ont d'évidentes implications en termes de formation :

- il faut des connaissances de base plus élevées, à cause de la complexité croissante des dispositifs légaux et réglementaires ;
- les fonctions de contrôle représentent des savoir faire très spécifiques, dont le besoin s'accroît au moment où le risque opérationnel devient un élément clé de l'appréciation portée sur les banques ;
- les nouvelles organisations exigent de bonnes capacités à communiquer entre unités de production, entre back et front, entre services administratifs et clientèles ; or la capacité à communiquer (écrit, oral) est une compétence s'acquiert et se développe par la formation ;
- l'internationalisation ne concerne pas seulement les agents des *trades* ; avec le SEPA, c'est toute la sphère des moyens de paiement qui s'ouvre à la dimension de l'étranger ; l'anglais sera indispensable pour maîtriser les procédures.

Au total, grâce à la formation, des évolutions qui sont très vraisemblablement inéluctables peuvent non seulement produire leurs effets recherchés de productivité et de qualité, mais créer les conditions d'un travail enrichi et motivant pour les personnels.

<p style="text-align: center;">LES EMPLOIS TYPES DES METIERS DE TRAITEMENT DANS LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA BANQUE</p>
--

■ Technicien administratif des opérations bancaires

Chargé de fonctions administratives,
Chargé de traitements,
Opérateur traitements d'après-vente,
Attaché commercial service après-vente,
Assistant commercial,
Assistant administratif,
Opérateur de saisie des données,
Technicien administratif polyvalent,
Technicien service transactions clientèle,
Chargé du suivi des comptes débiteurs,
Chargé de recouvrement,
Chargé de pré-contentieux, ...

■ Responsable d'unité ou expert traitant des opérations bancaires

Responsable transactions clientèle,
Responsable de service étranger,
Responsable service clientèle,
Responsable de service de centres,
Responsable d'unité de base,
Responsable service après-vente,
Responsable unité traitements,
Responsable études crédits,
Chargé de contentieux,
Responsable contentieux,
Responsable d'unité de production,
Responsable traitement d'après-vente,
Expert des opérations bancaires, ...

BACK OFFICES DE LA BFI ET BACK OFFICES DE LA BANQUE DE DETAIL.

A partir de l'étude de l'Observatoire de mars 2008 sur les Back offices de la BFI et les métiers Titres.

I- EFFECTIFS DES BACK/MIDDLE OFFICES ET SUPPORTS DE LA BFI PRODUCTION - Extraits Fin 2007	
PRODUCTION	
BACK OFFICES	
Back office Financement	2 400
Back office Marchés	7 500
Sous total back offices BFI	9 900
INFORMATIQUE	
Informaticiens	4 150

II- EFFECTIFS DES PRESTATAIRES DE SERVICE TITRES - Extraits Fin 2007	
PRODUCTION pour BFI	
<i>Back office :</i>	
Conservation	4 200
OST ¹ et services émetteurs	1 050
Traitement OPC ²	2 850
Sous total back offices BFI	8 100
Informatique	
Informatique	1 100
PRODUCTION pour Retail	
<i>Back office pour le retail</i>	4 800

**Estimation : les entreprises de prestations Titres relèvent pour 25%
de l'enquête Emploi de l'AFB (statut banque)**

RECAPITULATIF

Effectifs de back office dans l'enquête emploi des banques AFB	45 400
DONT :	
Back offices Prestataires titres (*) pour le retail	1 200
Back office Banques pour BFI	9 900
Back offices Prestataires titres (*) pour BFI	2 000
Back office Banques pour le retail	32 300

(*) relevant de l'enquête Emploi des banques AFB