



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

**LES METIERS DE TRAITEMENT
ADMINISTRATIF DES OPERATIONS
BANCAIRES :
APPROCHE PAR LES COMPETENCES**

GERARD DEVILLERS



Collaboration
HENRY CHEYNEL

Mai 2011



SOMMAIRE GÉNÉRAL

EN RESUME

Les traitements administratifs dans les banques font appel à un ensemble de métiers qui évoluent en fonction de la valeur ajoutée de leurs opérations au regard de la révolution numérique, et dans des contextes démographiques différenciés.

Les établissements bancaires gèrent les compétences de ces professionnels selon leur spécificité. Ils sont soit des seniors qui ont développé des savoir-agir souvent assez méconnus des gestionnaires, ou alors ce sont des jeunes diplômés dont la plupart se dirigeront ultérieurement vers la fonction commerciale.

Les établissements traitent plusieurs questions, celle des caractéristiques à identifier sous le vocable de compétence, celle de l'usage à faire des compétences ainsi identifiées et surtout – très concrètement - celle des modalités de transmission des savoir-agir qui vont quitter l'entreprise.

- A 1 Ce que la profession entend par métiers de traitement administratif des opérations bancaires
- A2 Les diverses appellations des métiers
- A3 Les objectifs de l'étude
- A4 les modalités et conditions de l'étude
- B1 Contexte économique et population âgée
- B2 Les personnels de back office dans la Banque
- B3 L'évolution des personnels de back office
- C1 Les fiches métiers
- C2 Les cursus et mobilités
- C3 La formation
- C4 Les évaluations
- C5 La mesure de la compétence
- C6 Le rôle de l'image de soi
- C7 Les finalités des évaluations
- D1 La classification référence pour l'étude
- D2 Synthèse des compétences communes à tous les établissements rencontrés
- D3 Liste des compétences techniques des métiers de traitement administratif des opérations bancaires (sommaire intermédiaire)
- D4 Les descriptifs de compétences techniques (D4.11 à D4.20) et managériales (D4.31 à D4.34)
- E1 L'évolution des personnels de back office
- E2 Un double mouvement stratégique
- E3 Compétence et rémunération
- E4 Eviter les écueils de l'évaluation annuelle
- E5 Trois types de gestion par les compétences
- E6 Evolution des back office : une ouverture très encadrée
- E7 Transmettre sa compétence pour un senior de back office
- E8 Au cœur de la compétences plus de collectif qu'il n'y paraît
- F1.1 à F1.10 les descriptifs de compétences transversales



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



le cadre de l'étude



LA CONVENTION COLLECTIVE

titre IV

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

chapitre 1 - classification

MÉTIERS-REPÈRES

Liste des métiers-repères et exemples d'emplois-types
regroupés dans chacun des métiers-repères

Traitement des opérations bancaires

M Gestionnaire de back-office

Opérateur de traitements bancaires, technicien de *back-office*, gestionnaire flux, chargé de service après-vente, chargé de recouvrement ou de précontentieux...

M Spécialiste des opérations bancaires

Gestionnaire de *back-office* international, gestionnaire de *back-office* marchés, gestionnaire de *back-office* grandes entreprises, gestionnaire de *middle-office* (Siège ou Réseau), gestionnaire de trésorerie, expert des opérations bancaires...

M Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires

Responsable de *back-office*, animateur d'équipe de *back-office*, responsable de *back-office* international, responsable de *back-office* marchés, responsable de *back-office* grandes entreprises, responsable de *middle-office*, animateur service après-vente, responsable recouvrement ou précontentieux...

annexe V

POSITIONNEMENT DES MÉTIERS-REPÈRES DANS LA GRILLE DE CLASSIFICATION

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Gestionnaire de <i>back-office</i>	(1)										
Spécialiste des opérations bancaires				(1)							
Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires											
Analyste Risques											
Contrôleur périodique/permanent						(1)					
Gestionnaire administratif/Secrétaire											
Technicien logistique/Immobilier	(1)										
Responsable/animateur d'unité ou expert logistique											
Chargé d'accueil et de services à la clientèle											
Chargé de clientèle particuliers											
Chargé de clientèle professionnels					(1)						
Chargé de clientèle entreprises											
Conseiller											
unité commerciale											



Pour des raisons historiques, les établissements conservent des appellations de métiers diverses, faisant toutes plus ou moins référence aux emplois-repères de la convention collective.

Au-delà des appellations, des différenciations significatives portent sur le statut (technicien ou cadre), la classifications (de A à K) et la répartition par genres.



DIVERSES APPELLATIONS DES FONCTIONS OBSERVÉES DANS LE SECTEUR DU TRAITEMENT ADMINISTRATIF

Chargé de fonctions administratives
Chargé de traitements
Opérateur de traitements d'après vente
Attaché commercial de service après vente
Assistant commercial
Assistant administratif
Opérateur de saisie de données
Technicien administratif polyvalent
Technicien de service transactions clientèle
Chargé de suivi de comptes débiteurs
Chargé de précontentieux
Chargé de recouvrement

Responsable de :
transactions clientèle
service étranger
service clientèle
service de centres
unités de base
service après vente
unité de traitements
études crédits
contentieux
unité de production
traitement d'après-vente

Chargé de contentieux
Expert des opérations bancaires



LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

1. Observer l'évolution des populations et des métiers de back office.
2. S'interroger sur les compétences mises en œuvre dans ces métiers de back office
3. Faire émerger, à partir des compétences répertoriées, une base commune définissant ces métiers.

NB – Dans la suite de l'étude, les inscriptions en italique bleu au centre des pages sont des restitutions de propos tenus par les personnes lors des entretiens.

LES MODALITÉS ET LES CONDITIONS DE L'ÉTUDE

L'étude a porté sur douze établissements français représentant les 4/5 des effectifs bancaires.

Elle s'est déroulée durant les deux premiers mois de 2011.

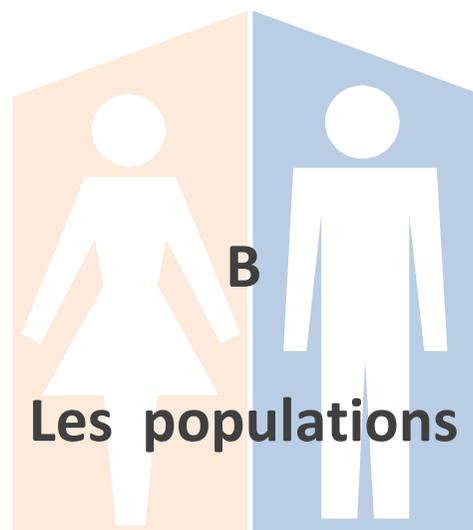
Dans chaque établissement, les responsables des métiers de back office ou/et des DRH ont été interviewés, et des personnes exerçant ces métiers ont été entendues.

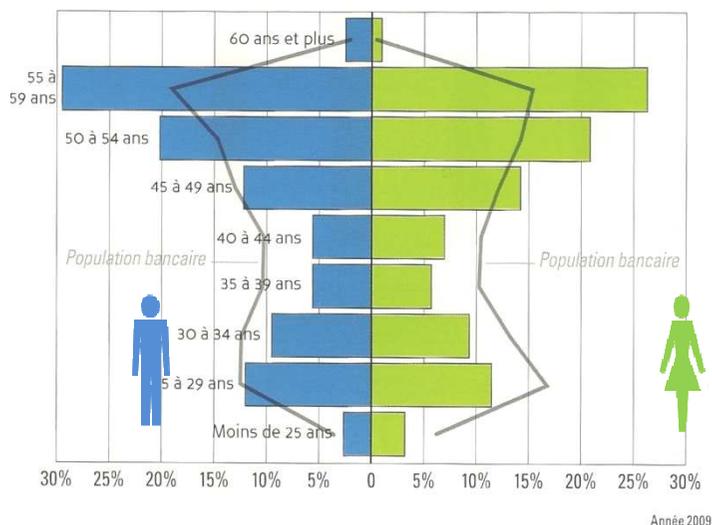
Sur le plan documentaire, l'étude s'est appuyée sur celle menée il y a deux ans par les spécialistes de l'Observatoire et sur les dossiers de l'AFB.

Toutes les informations traitées ici sont issues directement des documents utilisés et transmis par les établissements ; elles sont restituées sous forme anonyme.

La qualité des personnes interviewées a constitué une ressource puissante d'aide à la mise en forme de l'étude. **Qu'elles soient remerciées de l'aide et du temps qu'elles nous ont consacré.**

Le côté « secret industriel » des outils portant sur la compétence (ses acteurs, sa gestion, son utilisation) a constitué un frein chez nos interlocuteurs et une limite dans la réalisation de l'étude.





UN CONTEXTE ECONOMIQUE ADOSSÉ À UNE POPULATION ÂGÉE

La figure ci-contre présente deux pyramides des âges en surimpression :

- la pyramide des personnels de back office (barres colorées)
- la pyramide de la population bancaire totale (trait continu).

La population des personnels de back office apparaît âgée (vieillesse accusée de 40 ans à 60 ans) et présente un soubresaut chez les moins de trente ans (renouvellements plus récents).

Comme le souligne l'étude de l'Observatoire de juillet 2008, ces personnels suivent ou subissent des mouvements stratégiques de plusieurs natures :

- La banque *retail*, à côté du B to C, a intégré davantage de B to B dans les dix dernières années, ce qui a modifié la relation commerciale et impacté directement les opérations de traitement. Ce trait s'est soit accentué soit estompé, selon les stratégies des établissements, depuis la crise de 2008.

- La standardisation et la numérisation des documents se sont encore développées, situation générale et irréversible engendrant la réduction des traitements manuels.

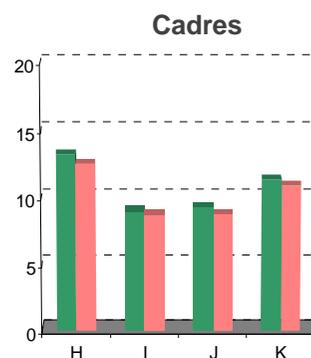
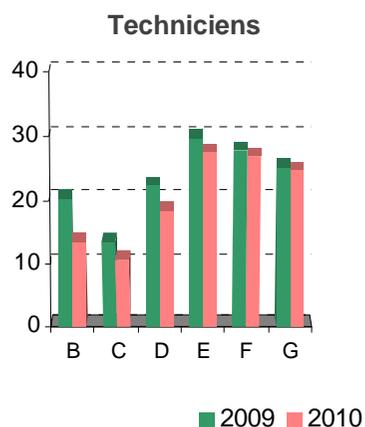
- Simultanément, les établissements bancaires ont confié à des structures externes les traitements à caractère industriel sans valeur ajoutée significative pour eux. Ce qui a eu pour corollaire un nécessaire renforcement des qualifications des personnels restants et des choix de stratégies de mobilité et de recrutement nouveaux. Phénomène accentué par la centralisation massive des opérations de back office.

Les mouvements de personnels ont été réglés en se référant aux compétences présentes et en évitant toute séparation.



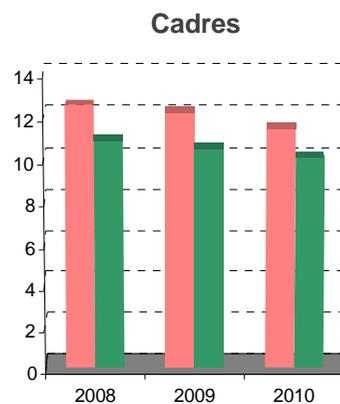
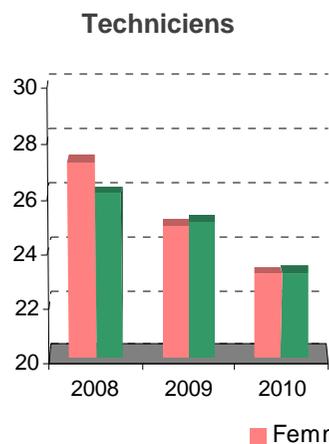


LES PERSONNELS DE BACK OFFICE DANS LA POPULATION BANQUE



Les histogrammes présentés ci-contre portent sur les deux populations distinctes (techniciens et cadres). Ils présentent l'évolution des populations de back office rangées selon leur qualification par rapport à la population bancaire totale, durant les deux dernières années.

On constate une stabilité d'une année sur l'autre pour les deux catégories professionnelles. Chez les techniciens, les plus fortes répartitions sont dans les niveaux E, F et G et chez les cadres, les niveaux H et K. Le pilotage de la gestion des flux en regard des exigences économiques et techniques se caractérise par la continuité et la stabilité. Les évolutions prévisibles relatives à ces populations devraient suivre une courbe identique mais sur un pourcentage de population totale relativement stable.

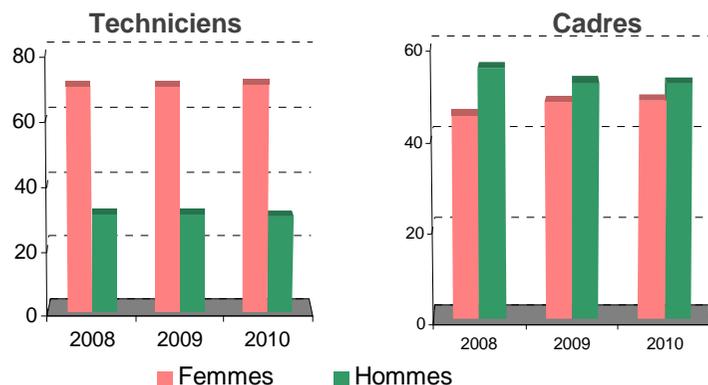


Les histogrammes ci-contre portent sur les deux populations distinctes (techniciens et cadres). Ils présentent en pourcentages par rapport à la population bancaire totale, durant les trois dernières années, l'évolution des populations de back office classées selon le genre.

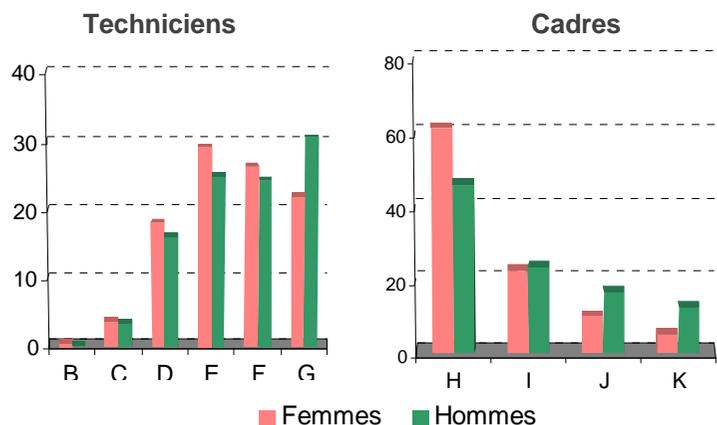
On constate que les emplois de back office sont tenus à égalité par les deux genres dans la population de techniciens et majoritairement par des femmes dans celle des cadres. Sur les trois dernières années, que ce soit chez les techniciens ou les cadres, les hommes ou les femmes, le poids du métier diminue dans la population bancaire totale.



LES ÉVOLUTIONS DES PERSONNELS DE BACK OFFICE

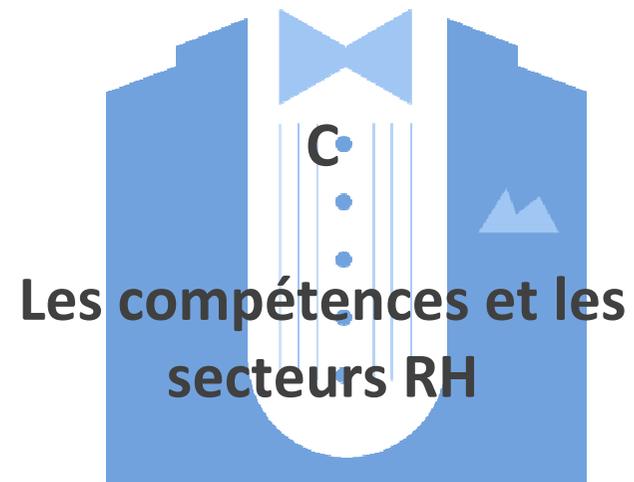


Les histogrammes ci-contre portent uniquement sur la population des personnels de traitement administratif des opérations bancaires. Exprimée en pourcentage, la population des techniciens se caractérise par une relative stabilité autant chez les femmes que chez les hommes, avec une prédominance féminine très marquée (environ 70%). Parmi les cadres, on constate une légère progression des femmes au détriment des hommes qui tend vers une parité des deux genres.



En croisant les genres et les classifications, on constate que dans ce métier les techniciens sont essentiellement regroupés dans les niveaux les plus élevés (E, F et G). En classe A et B, on note un effacement des effectifs. Les femmes sont majoritaires jusqu'au niveau F et en G la tendance s'inverse : 22% des techniciens femmes sont dans ce niveau contre 31% des techniciens hommes.

Au sein des cadres, la population étudiée diminue plus le niveau est élevé. Elle se concentre principalement sur le niveau H avec une prédominance des effectifs féminins. Si le poids des femmes est encore égal à celui des hommes au niveau I (23%), dans les deux derniers niveaux, elles sont largement minoritaires.





LES FICHES EMPLOIS DES PERSONNELS DE B.O.

Mentions renseignées sur la fiche emploi B.O.	Selon les Etablissements enquêtés :							
Nom du métier								
Référence métier repère								
Position dans la structure								
Classification minimum								
Missions ou finalité du poste								
Activités principales								
Profil requis - diplômes								
Relations principales								
Accompagnement formation								
Evolutions possibles								
Niveaux requis								
Qualités personnelles requises								

« Je trouve que c'est important d'avoir une description de notre métier et de pouvoir ainsi revenir sur ce qu'on doit faire. »

« Si la fiche est trop générale, elle ne sert pas à grand-chose, le responsable peut interpréter et nous faire réaliser des tâches qui ne sont pas de notre ressort. Si elle est trop détaillée, on a tendance à n'exécuter que ce qui est écrit. »

« C'est la pratique qui nous dit comment il faut faire et on se débrouille sans tenir compte des fiches emploi ».

L'analyse des mentions figurant dans les fiches emploi des différents établissements fait apparaître une disparité d'autant plus étonnante que le dispositif est censé décrire des métiers connus depuis de longues années. Plusieurs hypothèses d'explication : les fiches emplois ne sont pas actualisées, certaines mentions ne sont pas jugées importantes ou encore l'impasse est délibérée pour laisser un espace d'initiative au management.

Quelques points retiennent l'attention :

- les intitulés « missions » et « niveaux requis » figurent dans toutes les fiches ; les niveaux requis peuvent être des niveaux de formation initiale (connaissances et diplômes) ou des niveaux de compétences décrits précisément selon une grille ;
- l'aspect « relations dans les réseaux internes » est quasi-absent, ce qui indique que pour l'expert de la DRH ou des unités opérationnelles, les personnels de back office sont perçus comme des opérateurs isolés ;
- la mention « évolutions possibles » reste timide ce qui signifie que hors les schémas de mobilité historiquement connus dans la filière, les établissements ne disposent que rarement de cartes de navigation professionnelle pour orienter les personnels de back office seniors (pour les jeunes débutants l'évolution vers la fonction commerciale est stratégiquement fixée à leur entrée).



LES MOBILITÉS DES PERSONNELS B.O.

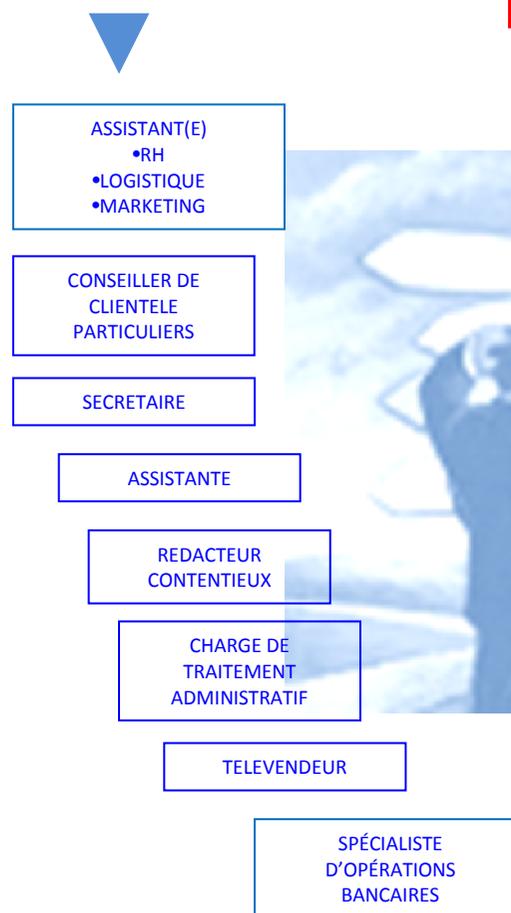
Tracer de manière exhaustive des itinéraires-types empruntés par les personnels de traitement administratif des opérations bancaires est une opération malaisée.

En effet, les cursus ne sont que rarement formalisés par des cartes de navigation professionnelle d'une part, et d'autre part les pratiques de mobilité et les appellations des métiers ne recouvrent pas les mêmes périmètres.

Ce qui apparaît comme une constante, c'est la durée de trois à six ans dans le poste. Ce qui signifie pour les seniors qui ont évolué dans cette filière, des mouvements multiples au sein de ces métiers de back office.

Pour les plus jeunes, la durée de présence dans un poste de traitement tourne autour de trois à quatre ans.

Métiers actuels



RESPONSABLE DE
FILIÈRE

Evolutions constatées

RESPONSABLE
SERVICE CLIENTS

RESPONSABLE DE
DOMAINE

RESPONSABLE SECURITE
DES OPERATIONS
BANCAIRES

CONSEILLER CLIENTELE
PARTICULIERS

TECHNICIEN SPECIALISE
•Crédits
•Épargne financière
•Gestion de produits
monétaires

CHARGE D'ETUDE

CONSEILLER BANCAIRE

TÉLÉ CONSEILLER

CHARGÉ DE SERVICE
CLIENTS

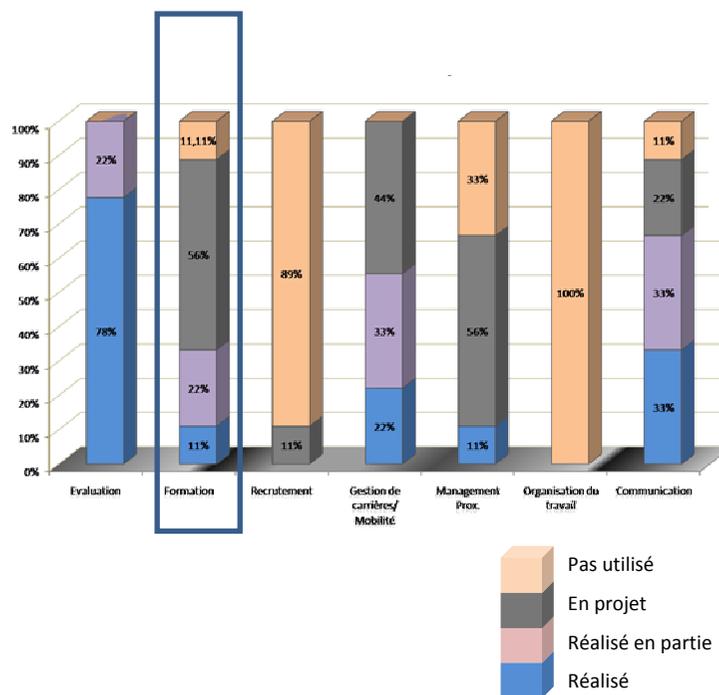
CONSEILLER D'ACCUEIL EN
AGENCE



LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNELS DE B.O.

Le graphe ci-dessous présente l'usage que font les établissements bancaires d'une approche par les compétences au sein des DRH. Dans le secteur de la formation, il apparaît qu'un tiers des établissements intègre les informations sur la compétence pour construire le plan de formation ou les formations individuelles.

Enquête menée par Maestro Consulting auprès de quinze établissements bancaires en 2009



Pour les personnels de traitement des opérations bancaires, les investissements en formation apparaissent quantitativement inférieurs à ceux mis en œuvre pour les populations des autres secteurs. Deux raisons au moins expliquent cet écart :

- La population concernée est sensiblement plus âgée que la moyenne des autres métiers. Il peut y avoir une sorte d'ostracisme de la part des gestionnaires, qui raisonnent en termes de « retour sur investissement ». La loi de 2010 sur les modalités de départ en retraite devraient modifier cet état de choses.

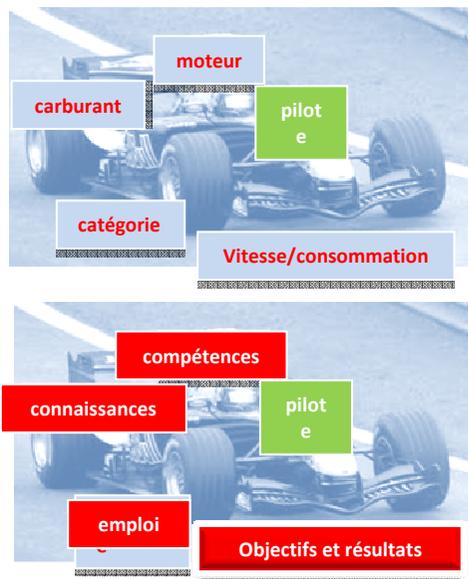
- Dans une majorité de métiers de traitement, les évolutions ne nécessitent pas d'investissements formatifs importants. Il s'agit surtout d'actualisations des modes d'emploi des différents applicatifs, ou encore d'informations sur les évolutions réglementaires dans la spécialité (assurance, fiscalité, contentieux).

Pour les jeunes recrutés dans les métiers de back office, dont une partie « n'ont pas vocation à y rester », l'investissement Formation d'intégration est identique à celui des commerciaux. L'accent est mis sur les compétences en maîtrise de la langue anglaise.

Dans l'ensemble, l'offre de formation est réalisée sous la forme de catalogues, avec support papier ou écran. Ce type d'offre signifie qu'une formation individualisée au sein des publics de back office constitue une exception. Le « P » de GPEC apparaît ainsi toujours à consonance « prévisionnelle » et pas encore à finalité « personnalisée » comme le permet une gestion par la compétence.



ANALOGIE POUR SITUER LA COMPÉTENCE



Face à une mosaïque d'approches et de définitions, nous optons depuis quinze ans, en ce qui concerne le milieu bancaire, pour une définition de la compétence qui se prête à une analogie mécanique..., et qui converge sur :

- un concept centré sur la personne (avec l'emploi pour contexte),
- un rapport direct à l'action,
- une combinatoire à mobiliser en situation de travail : savoirs, savoir agir, savoir se conduire, qualités, ressources,
- une différenciation de la compétence et des connaissances.

La compétence n'est pas l'activité, mais elle la permet et elle s'en dégage.

LES ÉVALUATIONS DE COMPÉTENCES DES PERSONNELS DE B.O.

« Qu'est-ce que vous voulez que j'attende de l'évaluation ? C'est chaque fois la même chose : mon chef remplit la feuille et me demande de signer. A la fin et si je ne suis pas d'accord, il faut que je le note ».

« Je prépare sérieusement l'entretien parce que j'ai vu pour d'autres collègues que la DRH s'appuyait là-dessus pour les mutations. »

« Ce n'est pas lié aux rémunérations. Alors c'est un exercice sans intérêt. Mais j'ai un peu plus de temps pour parler de moi ».

« C'est obligatoire mais une fois par an, on ne se souvient pas de tout »

Les personnels de back office, comme tous les personnels des banques, sont évalués selon des rythmes précisés dans les accords d'entreprise : tous les ans ou tous les deux ans.

Le modèle de dispositif d'identification des compétences est relativement standard puisque les compétences sont adossées aux actes réussis ou non durant la période écoulée.

Dans tous les cas de figures, l'atteinte des objectifs fixés en début de période, constitue la référence majeure.

Dans la chaîne des traitements, les personnels de back office se situent en seconde ligne par rapport à l'activité commerciale et/ou aux requêtes des clients divers, avec une forte fluctuation des niveaux de requêtes. Ce qui donne beaucoup d'importance, chez ces personnels par rapport aux commerciaux, à une appréciation qualitative du travail.

Le contrat s'inscrit fréquemment dans une démarche qui cherche à garantir « la conformité » des activités des personnels de back office. Quelques établissements se sont dotés d'une démarche Qualité formalisée, qui facilite et fiabilise l'évaluation des personnels. Une telle pratique aide considérablement les débutants et les personnels en voie de confirmation. Elle s'applique moins pour les experts.

L'essentiel est de disposer d'une référence à partir de laquelle l'évaluateur et l'évalué peuvent se prononcer pour juger de la manière dont le collaborateur s'est acquitté de sa tâche et de la manière dont le manager a joué son rôle d'accompagnateur.



TYOLOGIE DES MODES DE MESURE HABITUELS

Mesure par la performance des résultats

Jugement par l'efficacité

A partir des résultats, on déduit que la personne agit avec compétence

Mesure par l'analyse des pratiques professionnelles

Jugement par la conformité

Si la personne sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité, on en déduit qu'elle est compétente.

Mesure par la possession des ressources susceptibles d'être mobilisées

Jugement par la singularité

Les connaissances, les savoir faire sont évalués à partir de situations tests ou de situations épreuves, ou encore à partir de la validation de pratiques professionnelles.

Leur bonne réalisation atteste que les ressources (connaissances, actes, qualités) sont possédées et maîtrisées.

MODES DE MESURE DE LA COMPÉTENCE CONSTATÉS

2 catégories



pf

Référence aux valeurs majeures de l'établissement classées en points forts (PF) ou points faibles (pf)

3 catégories

Compétences :

Tous les degrés de **CONNAISSANCES**

*Elémentaires,
autonomisantes,
expertes.*

4 à 6
catégories

Compétences :

Tous les degrés de **RESPONSABILITE**

De l'enchaînement d'opérations simples à la vision sur domaine élargi.

Soit le dispositif laisse une large place au jugement sur la relation entre l'évalué et l'évaluateur ; l'évaluateur est alors la référence (valeurs, attentes, performances, enjeux...). Soit, à l'opposé, on recourt de manière plus ou moins mécaniste au référentiel de compétences ; le référentiel joue alors comme outil de mesure et permet la comparaison entre professionnels et entre métiers.



LE RÔLE FORT DE L'IMAGE DE SOI CHEZ LES PERSONNELS DE B.O.

Le modèle (ci-dessous) se compose des trois conditions à rassembler pour mettre en œuvre une volonté d'apprentissage ou de changement.

V comme « valeur »

Ce travail correspond-il à mes valeurs ?

U comme « utilité »

Ce travail me sera-t-il utile ? Et si oui, je sers à quoi ?

E comme « expectation »

Serai-je à la hauteur de cette tâche ou de ce changement ? Est-ce que je ne vais pas perdre la face ?

Dans le cas des **populations seniors**, très représentées dans les back offices, soit la conscience professionnelle agit encore comme moteur, et les personnels sont alors plutôt synergiques ; soit la proximité de la fin de l'activité professionnelle démobilise, alors le devenir est vécu comme antagoniste, ou critique.

« Les commerciaux du front nous font sentir que nous ne sommes pas productifs, comme eux. ... Cependant ils ont besoin de nous. »

« Nous n'avons pas de diplômes aussi prestigieux que les recrutés de ces dernières années. Mais nous, on connaît encore l'orthographe (sourire) et la fierté d'appartenir à une banque puissante. »

« J'attends la retraite. Je ne sais pas ce que je pourrais faire d'autre à l'âge que j'ai. Et mon secteur est en voie de réduction d'effectifs. »

« Plusieurs postes en back office pour savoir prendre les bonnes décisions avec nos partenaires. Heureusement que j'ai tenu jusque là. ».

Culturellement et historiquement, l'institution « banque » a toujours connu une disjonction plus ou moins forte entre son siège (pilotage et services de traitement) et son réseau. Au siège, les spécialistes et les opérateurs sédentaires, dans le réseau les actifs productifs nomades. Si cette dichotomie s'atténue aujourd'hui, les seniors des services de back office en sont toujours imprégnés.

Dans ce contexte, l'image de soi joue un rôle important aussi bien dans la vie sociale de l'entreprise que dans la construction des compétences.

Aspect, en effet, très présent dans le discours des collaborateurs de back office, le regard des autres : comment me considère-t-on ? m'estime-t-on ?

Age, diplôme, notoriété de la fonction, histoire personnelle sont autant de facteurs qui freinent ou accélèrent la construction ou le maintien de la compétence. Implicitement c'est à partir de ces facteurs que la personne estimera si la capacité à agir avec compétence est à sa portée et qu'elle mobilisera ou non l'énergie pour se lancer et réussir.



THEMES PRESENTS DANS LES SYSTEMES D'EVALUATION

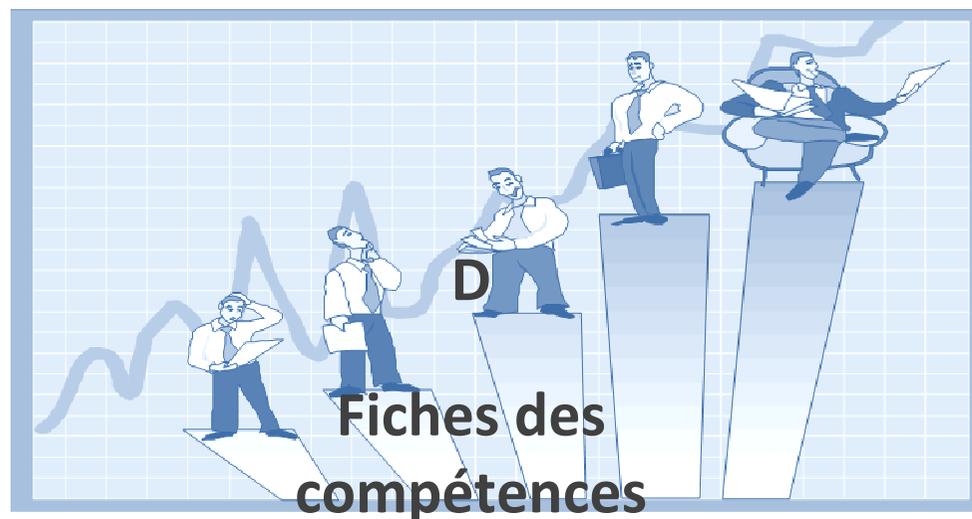


Dans les établissements enquêtés, les informations se rapportant à la description de l'emploi occupé (découpage des processus d'entreprise) se mêlent aux critères portant sur les compétences (identificateurs des personnes occupant l'emploi). C'est ce qui explique la disparité des dispositifs portant sur le relevé et l'utilisation des compétences.

Domaines d'évaluation des compétences	Établissements enquêtés								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Orientation client	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Orientation résultats	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Coopération	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dév. capital humain	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Qualités personnelles	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- Composante considérée comme prioritaire absolue
- Composante considérée comme prioritaire secondaire
- Composante non spécifiée formellement

Ce tableau montre que de plusieurs thèmes ne sont pas considérés comme prioritaires dans les évaluations. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas pris en compte par les établissements. Ils peuvent être repérés selon d'autres processus, au libre choix de l'évaluateur.



répertoriées dans les back office bancaires



Devant l'hétérogénéité des systèmes de repérage des compétences dans les différents établissements bancaires, nous avons choisi de les répertorier en fonction de trois niveaux : débutant, confirmé et expert, auxquels nous avons ajouté la fonction de manager.

Modes d'intervention	Autonomie	Fiabilité
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision partielle de la situation ▪ S'attarde aux détails ▪ Fonctionne par tâtonnements ▪ Progression analytique et petits pas ▪ Forte référence aux règles d'entraînement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible ▪ Applique des règles formelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu fiable malgré des réussites ponctuelles <p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">DEBUTANT</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies de résolution de problèmes ▪ Décide de ce qu'il doit faire ▪ Sait prendre des décisions selon un diagnostic et des objectifs ▪ Vision globale et cohérente ▪ Se fie aux méthodes d'analyse ▪ Adapte les règles au contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie ▪ Sait interpréter les règles ▪ Abandonne les règles d'entraînement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiable <p style="text-align: center; color: orange; font-weight: bold;">CONFIRME</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réagit de façon globale, voit ce qu'il faut faire, ▪ Sait faire face aux événements, ▪ Agit de manière spontanée ▪ Ne recourt aux règles et procédures qu'en cas de situation inhabituelle ou dégradée ▪ A une vision synthétique, ▪ Sépare l'accessoire de l'essentiel ▪ Anticipe à partir de signaux faibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Totale et en fixe les limites ▪ Capacité à créer ses propres règles ▪ Prend des risques à titre personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très grande ▪ Régularité de la compétence <p style="text-align: center; color: purple; font-weight: bold;">EXPERT</p>

GRILLES DE COMPETENCE DETAILLEES

Les grilles de compétences des pages suivantes (D4.11 à D.20 d'une part et D4.31 à D4.34 d'autre part) présentent les thèmes que les établissements retiennent, en moyenne, pour décrire les compétences techniques.

Les établissements pratiquant une véritable gestion de la compétence distinguent généralement trois catégories fondamentales :

- **les compétences transversales** applicables à tous les emplois des techniciens et cadres, indispensables à la gestion des mobilités par les hiérarchies,
- **des compétences spécifiques au spécialiste**, technicien du métier, utiles au management de proximité et au professionnel,
- **des compétences propres aux managers**, considérées comme transversales à la fonction de management.

La liste des compétences n'est pas exhaustive. Elle se limite aux compétences citées par les établissements pour les techniciens et les cadres des traitement des opérations bancaires.

Par ailleurs, les comportements et qualités personnelles, directement liés aux valeurs en vigueur dans l'établissement ne sont pas pris en compte. Il paraît évident que ces notions ne se rapportent pas directement aux notions de niveau de qualification.



Les compétences recensées sont tournées vers 5 objectifs principaux (« orientations », en colonnes). Elles se classent en quatre grandes familles (en lignes), qui sont d'une importance variable selon les dispositifs utilisés par les établissements.

	Orientations > Compétences	CLIENTS	RESUL-TATS	COOPER-ATION	DEVELOP-PEMENT HUMAIN	QUALITES PERSON-NELLES
SAVOIRS	Connaissances générales	Références aux niveaux de diplômes scolaires pour les plus jeunes (Bac+ou-)				
	Connaissances banque	connaître son établissement				
	Connaissances procédurales	qualité sécurité				
SAVOIR AGIR	Savoir agir opérationnels	Traiter les opérations bancaires	planifier s'organiser concrétiser mobiliser			
	Savoir-agir relationnels			échanger s'exprimer à l'écrit et à l'oral		
SE CONDUIRE	Aptitudes qualités personnelles				Respecter les personnes Engagement Exigence	
UTILISER LES RESSOURCES	Ressources émotionnelles					
	Ressources externes					

SYNTHÈSE DES COMPOSANTS DES GRILLES COMMUNS AUX ÉTABLISSEMENTS

Il convient de garder à l'esprit que la compétence n'est pas une addition de savoir, savoir faire et savoir être comme on disait en 1960, mais une combinatoire de ressources dans un contexte professionnel identifié. Par ailleurs, le positionnement des actes professionnels à réussir selon le niveau de qualification des personnes n'est pas immuable. Les degrés de professionnalisme sont variables et sont directement liés à la culture d'un établissement.

Le tableau ci-contre fait le point des compétences transversales et techniques qui apparaissent comme communes au terme de l'enquête dans les différents établissements.

Elles figurent selon les cinq objectifs principaux assez classiques, (orientations en colonnes), et se répartissent en quatre grandes familles (en lignes).

Les fiches détaillées **ci-après (fiches de la série D4)** traitent en priorité des **compétences techniques spécifiques** propres aux métiers des traitements administratifs.

Les descriptifs des **compétences transversales** sont rassemblées en **annexe (fiches de la série F1)**.



LISTE DES GRILLES DE COMPÉTENCES TECHNIQUES

COMPETENCES SPECIFIQUES PROPRES AUX METIERS

- D4.11 Gérer les moyens de paiement
- D4.12 Assurer les prestations bancaires
- D4.13 Gérer les opérations bancaires
- D4.14 Pratiquer les langues étrangères
- D4.15 Contrôler les risques bancaires
- D4.16 International
- D4.17 Gérer les opérations comptables
- D4.18 Assurer le traitement des opérations de crédit
- D4.19 Gérer les outils monétique
- D4.20 Assurer la logistique

COMPETENCES MANAGERIALES

- D4.31 Piloter l'activité
- D4.32 Animer l'équipe
- D4.33 Evaluer
- D4.34 Conduire un projet

NB – les descriptions de compétences requises sont emboîtables pour les trois niveaux (débutant, confirmé et expert). Il en va autrement pour les compétences managériales qui sont d'une autre nature.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « GERER LES MOYENS DE PAIEMENT »	
débutant	Assure la saisie des opérations. Pointe les bordereaux d'accompagnement ou de traitement. Effectue des recherches concernant les moyens de paiement. Procède à des tris sur des impayés, des virements, des cartes capturées...
confirmé	Procède à des imputations de règlements complexes. Etablit des courriers standards pour des suspens, recherches, réclamations portant sur les MDP. Intervient pour diriger une opération de rapatriement vers son destinataire. Contrôle la conformité des opérations connues de moyens de paiement internationaux au plan des circuits, commissions, montants et effectue les modifications qui s'imposent.
expert	Met en place les procédures adaptées au dénouement d'opérations complexes. Trouve, en cas de défaillance d'un circuit de règlement, un autre circuit, en fonction de priorités d'ordre financier, administratif ou de règles interbancaires. Fournit des renseignements aux utilisateurs internes et externes sur des problèmes pratiques. Apprécie de façon précise l'incidence sur les circuits ou moyens de paiement d'une disposition d'ordre réglementaire, fiscal, économique...
manager	Met en place des procédures et circuits permettant de traiter dans les meilleures conditions de coût les opérations nouvelles de moyens de paiement. Réalise ou fait réaliser une étude rentabilité, réunit des informations s'y rapportant et choisit entre plusieurs solutions celle qui offrira les meilleures conditions (exploitation et rentabilité). Conçoit une procédure concernant l'évolution d'un circuit ou d'un moyen de paiement, et en prévoit les conséquences notamment en termes de procédures.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « ASSURER LES PRESTATIONS BANCAIRES »	
débutant	<p>Assure le traitement des dossiers dans le respect des normes et des procédures.</p> <p>Saisit les informations élémentaires dans les délais impartis.</p> <p>Utilise les transactions informatiques spécifiques à l'édition des documents du secteur.</p> <p>Pointe les états périodiques ou fichiers.</p> <p>Identifie les caractéristiques des produits et services liés à son activité.</p>
confirmé	<p>Maîtrise les applications spécifiques à son domaine d'activité.</p> <p>Vérifie la conformité des documents et saisit les opérations dans le respect des normes et procédures.</p> <p>Effectue des recherches et des régularisations simples.</p> <p>Assiste les agences sur des problèmes simples.</p> <p>Prend en charge les demandes et/ou les réclamations de clients internes et externes, et apporte une réponse ou une assistance technique.</p>
expert	<p>Identifie et résout les anomalies en interne ou par des actions auprès des partenaires et/ou prestataires concernés et en effectue le suivi.</p> <p>Choisit et met en œuvre une solution alternative en cas de défaillance d'un circuit de traitement.</p> <p>Analyse la situation et le risque sur des dossiers spécifiques, propose des actions à mener, assiste éventuellement les agences et/ou les clients.</p>
manager	<p>Met en place, suit, analyse et au besoin fait évoluer les outils de suivi d'activité.</p> <p>Suit les évolutions techniques des moyens de traitement et présente des solutions et/ou préconisations offrant les meilleures conditions en termes d'exploitation, de qualité et de rentabilité.</p> <p>fait appliquer les réglementations d'ordre comptable et/ou fiscal et/ou juridique en tenant compte des règles et procédures en vigueur dans la Banque.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « GERER LES OPERATIONS BANCAIRES »	
débutant	<p>Identifie les différents produits et services traités dans l'unité de travail.</p> <p>Effectue la saisie liée au flux de production à traiter, conformément aux procédures et réglementations .</p> <p>Assure le classement et/ou l'archivage relatifs à l'activité.</p> <p>Respecte les règles liées au secret bancaire et à la réglementation spécifique à l'activité du domaine.</p> <p>Identifie et utilise des courriers standards liés à des opérations de son domaine d'activité.</p>
confirmé	<p>Analyse un écart, le justifie et/ou procède à sa régularisation.</p> <p>Fournit des renseignements aux utilisateurs internes et/ou externes sur des problèmes pratiques concernant son domaine d'activité tels que : choix des circuits, délais, documents obligatoires...</p> <p>Effectue des recherches courantes sur divers supports ou son poste de travail, concernant son domaine d'activité.</p> <p>Contrôle la conformité des documents reçus et/ou des moyens de paiement.</p> <p>Prend en charge une situation complexe et en assure le traitement.</p>
expert	<p>Après analyse, applique les procédures les plus adaptées au dénouement d'opérations peu courantes et/ou émanant d'autorités requérantes ou d'autres structures de la banque.</p> <p>En cas d'incident de traitement isolé, trouve et met en œuvre une solution adaptée.</p> <p>En cas de dysfonctionnement, conçoit et met en œuvre une solution adaptée.</p> <p>Assure la veille technologique et réglementaire dans son domaine.</p>
manager	<p>Recherche et compare les pratiques existantes (concurrence, Groupe) dans son domaine d'activité et le cas échéant, propose et teste des améliorations nécessaires.</p> <p>Fait appliquer les réglementations d'ordre technique et/ou comptable et/ou fiscal et/ou juridique et s'assure des contrôles.</p> <p>Apprécie l'incidence sur les circuits ou modalités de traitement d'une nouvelle disposition d'ordre réglementaire, fiscal ou juridique touchant son domaine d'activité.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « LANGUES ETRANGERES »	
débutant	Reconnaît, comprend et applique des messages techniques élémentaires, relatifs à des traitements courants. Rédige des phrases et/ou instructions simples. Etablit un contact téléphonique sommaire comportant l'emploi de phrases-type.
confirmé	Pratique le vocabulaire usuel du domaine. Comprend l'essentiel d'une conversation professionnelle menée à un rythme normal. Se fait comprendre dans des situations professionnelles courantes. Rédige une correspondance sur un sujet connu.
expert	S'exprime couramment et avec précision à l'oral et à l'écrit en étant totalement bilingue (français et autre langue). Utilise éventuellement une seconde langue étrangère dans des situations professionnelles élémentaires. Rédige des lettres, notes de service, rapports.
manager	S'exprime en employant le langage approprié à des situations courantes et professionnelles. Participe à des discussions avec plusieurs interlocuteurs.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « CONTROLER LES RISQUES BANCAIRES »	
débutant	Identifie la présence d'anomalies, ainsi que des incidents sur le fonctionnement des comptes et les analyse. Edite les états d'anomalies et les pointe. Procède au contrôle formel d'un dossier.
confirmé	Analyse la pertinence d'une opération (crédit, moyens de paiements, autres flux) et / ou d'une situation. Maîtrise les réglementations et les normes en vigueur afin de vérifier a posteriori la conformité d'une décision prise. Analyse par divers moyens (contact avec l'Agence, données et documents disponibles dans la banque ou à l'extérieur), la réelle exposition au risque.
expert	Crée ses propres outils de détection d'anomalies. Elabore des diagnostics en collaboration avec les différents acteurs concernés et alerte sur des situations à risque Conçoit et met en place des outils de mesure du risque. Détermine les mesures adéquates pour remédier à une situation à risque, y compris la sécurité des personnes et des biens.
manager	Vérifie l'application des règles et normes en vigueur dans la banque. Détermine les mesures adéquates pour remédier à un risque identifié ou une dégradation, sur le domaine d'activité de l'unité. Vérifie la pertinence des outils et les adapte si nécessaire.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « INTERNATIONAL »	
débutant	Identifie les documents courants. Contrôle, saisit et valide des opérations en fonction de critères préétablis. Pointe les comptes internes. Assure la gestion des suspens. Effectue l'ouverture et le suivi des comptes en devises.
confirmé	Gère des opérations techniques en anglais. Assiste le Réseau et répond à des demandes d'informations courantes des clients. Effectue le suivi du portefeuille. Suit la ligne d'engagement des clients et assure le suivi comptable. Suit la gestion des opérations de change. Apprécie la conformité des documents requis dans le cadre du financement court terme. Traite tout type d'anomalies et résout les suspens avec les clients ou les correspondants bancaires.
expert	Examine et apprécie la validité des documents d'un dossier de portefeuille ou de crédit documentaire ou de garantie. Prépare et/ou contrôle une émission de garantie ou de crédits documentaires. Interprète, apprécie, explicite l'ensemble des éléments d'un dossier. Conseille le Réseau et les clients sur les garanties, moyens de paiements et financements les mieux adaptés. Traite les opérations de change avec la salle des marchés conformément aux ordres et aux procédures.
manager	Assure le deuxième niveau de validation de documents complexes. Appréhende ponctuellement l'incidence générale d'une disposition d'ordre juridique, économique ou pratique sur un dossier et/ou prépare le recours à un spécialiste externe. Conseille un client ou un prospect en appui du réseau pour toute opération internationale. Contribue à faire évoluer les outils de gestion des opérations internationales au sein du Groupe.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « GERER LES OPERATIONS COMPTABLES »	
débutant	<p>Effectue des saisies standardisées ainsi que les contrôles de base des journées comptables.</p> <p>Respecte les normes qualitatives et réglementaires de son activité sur son marché.</p> <p>Effectue des rapprochements comptables et met en évidence les écarts.</p> <p>Rassemble des informations en vue de l'établissement d'états et/ou de déclarations.</p>
confirmé	<p>Analyse, justifie les comptes et contrôle les imputations comptables et les incidences comptables de base.</p> <p>Propose une procédure adaptée à la résolution d'un problème comptable.</p> <p>Etablit une situation réglementaire.</p> <p>Analyse et exploite un schéma comptable, une balance.</p> <p>Met en œuvre l'application et l'imputation de facturation de la clientèle.</p>
expert	<p>Définit les schémas comptables.</p> <p>Elabore les comptes de résultats, bilans, annexes.</p> <p>Décèle les anomalies, propose et met en place la modification du schéma comptable.</p> <p>Appréhende la fiscalité de l'entreprise sous ses aspects les plus courants.</p> <p>Recherche et vérifie la justesse et la cohérence des données nécessaires à une déclaration d'impôts ou d'une taxe, établit la déclaration et vérifie sa conformité dans le respect des détails réglementaires.</p>
manager	<p>Supervise l'application et l'imputation de facturation de la clientèle.</p> <p>Contrôle et analyse les états financiers de la banque, les soutient devant les organes d'administration, de surveillance et de contrôle.</p> <p>Participe à la conduite de toute procédure de contentieux fiscal.</p> <p>Garantit la traçabilité des documents d'audit liés à l'élaboration des comptes annuels.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « ASSURER LE TRAITEMENT DES OPERATIONS DE CREDIT »	
débutant	Vérifie la conformité des informations contenues dans les dossiers selon une procédure établie. Saisit ou traite un volume d'opérations de base suivant un modèle donné et dans les délais impartis. Procède à des recherches d'informations simples et/ou interrogations de fichiers. Informe les agences sur l'avancement des opérations courantes.
confirmé	Vérifie la cohérence et la pertinence des informations et documents contenus dans les dossiers. identifie et se rapproche de l'interlocuteur compétent, afin de traiter des opérations spécifiques au-delà de ses pratiques habituelles. Prend en charge et traite des dossiers réglementés dans le respect des règles et procédures internes. Conseille et oriente des clients internes ou externes sur des éléments d'un dossier ou des opérations spécifiques. Déetecte des anomalies et propose des ajustements et/ou des solutions.
expert	Optimise et/ou formalise les procédures sur des traitements existants. Conçoit et propose à la validation des documents (courriers, attestations, règlement). Contribue à l'élaboration et la mise en place de nouvelles procédures ou circuits. Prend en charge les affaires et les dossiers sensibles (forts enjeux pour la banque).
manager	Propose des adaptations des pratiques de l'unité en fonction de la réglementation et de ses évolutions. Identifie et traite les problèmes complexes ou des dysfonctionnements, portant sur l'ensemble du processus ou filière, et si nécessaire, fait intervenir plusieurs interlocuteurs internes ou prestataires externes.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « GERER LES OUTILS MONETIQUE »	
débutant	<p>Assure les activités logistiques nécessaires au fonctionnement de l'unité. Prend en compte une demande utilisateur et prépare le matériel suivant les instructions reçues. Identifie les caractéristiques des produits et services liés à son activité. Contrôle la conformité des documents, saisit et vérifie les opérations dans le respect des normes et procédures.</p>
confirmé	<p>Réalise une assistance technique téléphonique (ATT) habituelle Mène les actions nécessaires au dépannage des logiciels ou matériels Maîtrise les applications spécifiques à son activité. Fournit une assistance aux interlocuteurs internes sur des pratiques de son domaine d'activité. Réalise une documentation utilisateur et technique.</p>
expert	<p>Réalise une assistance technique téléphonique (ATT) complexe Optimise des paramètres dans les applications spécifiques à son activité. Met en place, suit, analyse et au besoin fait évoluer les outils de suivi d'activité. Conçoit et met en place les procédures adaptées au dénouement d'opérations complexes.</p>
manager	<p>Fait appliquer les réglementations en matière de monétique (ex : forçage). Recueille, exploite les informations relatives aux évolutions techniques des moyens de traitement et présente des solutions offrant les meilleures conditions en terme d'exploitation, de qualité et de rentabilité.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « ASSURER LA GESTION LOGISTIQUE »	
débutant	<p>Prépare et effectue les livraisons de fournitures, matériels et de courriers divers.</p> <p>Effectue une intervention et/ou une installation simple (matériels, immobiliers, mobiliers...) relevant de son poste de travail.</p> <p>Comprend et applique les instructions d'une documentation technique relative à son activité.</p> <p>Etablit un rapport simple (oral et écrit) à son responsable.</p>
confirmé	<p>Etablit un devis ou un bon de commande interne ou externe sur instruction.</p> <p>Identifie un dysfonctionnement lié à son activité, propose et/ou applique des solutions adaptées pour assurer la continuité du service.</p> <p>Intervient auprès des fournisseurs pour leur confier des travaux de dépannage urgents et s'assurer de leur bonne exécution.</p>
expert	<p>Renseigne et assiste les utilisateurs sur le mode de fonctionnement d'un matériel, d'une instruction.</p> <p>Etablit un cahier des charges et propose des solutions.</p> <p>Analyse les appels d'offres et participe au choix de la meilleure solution.</p> <p>Procède à un état des lieux (matériels, procédures).</p>
manager	<p>Rédige et lance un appel d'offres dans son domaine d'activités.</p> <p>Coordonne et supervise les différents intervenants (internes ou fournisseurs).</p> <p>Gère les budgets et sinistres et en assure le suivi.</p> <p>Pilote l'ensemble de l'activité des fournisseurs et des intervenants liés aux projets, concernant sa direction ou la banque.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence managériale transversale « PILOTER L'ACTIVITE »	
débutant	
confirmé	
expert	
manager	<ul style="list-style-type: none">•Décide des plans d'actions individuels et collectifs permettant l'atteinte des objectifs assignés à l'unité.•Mobilise et affecte les moyens mis à disposition de ses équipes (budgétaires, informatiques, ressources diverses).•Analyse un traitement, une procédure, un circuit administratif, une pratique en vue d'en établir le diagnostic et de mettre en œuvre les mesures ou opérations préventives ou correctives.•Prend la décision d'un risque organisationnel et assume la responsabilité des résultats obtenus.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence managériale transversale « ANIMER L'ÉQUIPE »	
débutant	
confirmé	
expert	
manager	<ul style="list-style-type: none">• Transmet régulièrement des informations opérationnelles.• Transmet et commente les orientations définies par la hiérarchie.• Echange avec les collaborateurs sur le fonctionnement de l'unité, dans le cadre de briefing et de réunions périodiques.• Porte un diagnostic sur l'implication des collaborateurs.• Mène des entretiens visant à optimiser le fonctionnement de l'équipe, ses attentes, ses résultats.• Conduit des réunions visant à définir les mesures à prendre pour atteindre les résultats et donc mobiliser, faire adhérer, créer des synergies au sein de l'Unité.• Joue un rôle d'accompagnement, de conseil, de formation et de motivation.• Joue le rôle de médiateur dans le cas de situations tendues (différends dans l'unité ou entre unités) en préservant l'intérêt des parties.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence managériale transversale « EVALUER LES COMPETENCES »	
débutant	
confirmé	
expert	
manager	<ul style="list-style-type: none">• S'appuie sur le référentiel de compétences pour repérer les compétences et procéder à la comparaison : compétences requises par l'emploi/compétences prouvées par le collaborateur.• Structure le plan de progrès avec le collaborateur, identifie les pistes d'évolution et définit les objectifs de formation à atteindre.• Propose au collaborateur des mises en situation particulières ou nouvelles permettant de développer ses compétences.• Coordonne les cursus de formation et les parcours professionnels de ses collaborateurs.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence managériale transversale « CONDUIRE UN PROJET »	
débutant	
confirmé	
expert	
manager	<ul style="list-style-type: none">•Analyse les principales composantes d'un projet.•Maîtrise et applique les outils d'analyse et de gestion de projet, découpage en tâches, logique de déroulement dans l'espace et dans le temps, propose des délais et un budget.•Met en place les plannings comportant des opérations simultanées (réunions, travaux, contrôles et livrables).•Prend ou fait prendre les décisions nécessaires à la bonne conduite du projet et de ses différents sous-dossiers.



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





L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES PERSONNELS DES TRAITEMENTS ADMINISTRATIFS

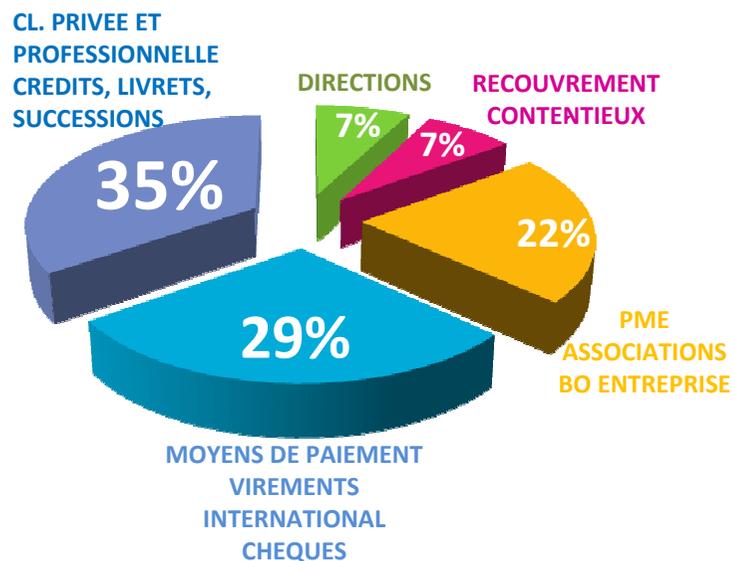
L'évolution des effectifs des secteurs des opérations bancaires est adossée à la stratégie des établissements. Elle obéit également aux caractéristiques démographiques des opérateurs qui, dans de nombreux secteurs, n'ont pas été renouvelés pendant une vingtaine d'années.

Ces effectifs se sont trouvés confrontés à la numérisation et à l'informatisation qui ont suppléé les opérations conduites manuellement auparavant. Le transfert des opérations aux sous-traitants a créé dans les back offices des turbulences qui n'ont cessé d'inquiéter les personnels.

L'accent est mis aujourd'hui sur des segments aussi divers que :

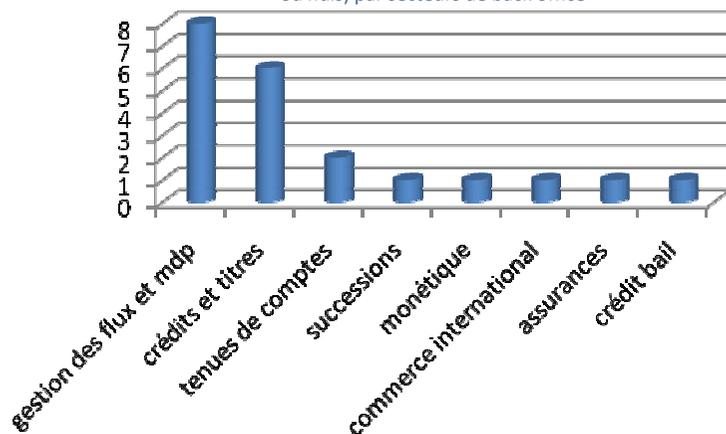
- l'international,
- les successions,
- les assurances,
- le traitement de la clientèle privée.

Le départ programmé des seniors jusqu'en 2014 modifie peu la situation, sauf que les établissements sont vigilants à la nature des profils des personnels remplaçant ces départs. La formation initiale plus élevée (en termes de diplômes) et la maîtrise des langues deviennent des critères majeurs de recrutement.

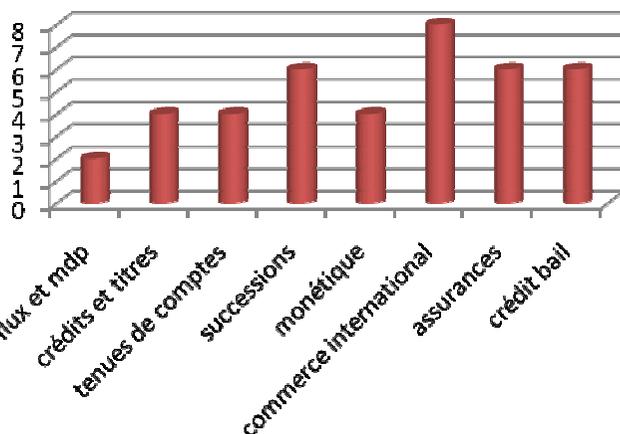




Importance des réductions d'effectifs (ordre décroissant de 8 forts à 1 faible s ou nuls) par secteurs de back office



« C'est une chance pour moi et aussi pour la banque que j'aie pu occuper tous les postes de back office – mon âge le permet bien sûr – car aujourd'hui, avec les moyens informatiques et la maîtrise des divers postes, je vais plus vite, je suis plus sûr et le client est satisfait de notre réactivité... »



Priorités stratégiques sur les mêmes secteurs (de 2 faibles à 8 fortes) par secteurs de back office

« On est inquiet devant la fin à plus ou moins long terme des moyens de paiement tels qu'on les a connus. A notre âge, on ne sait pas trop ce qu'on va devenir... Va-t-on être sauvé par la retraite? »

UN DOUBLE MOUVEMENT STRATÉGIQUE

Les figures ci-contre mettent en regard deux mouvements :

- en rouge, les priorités stratégiques des établissements (en moyenne).
- en bleu, l'importance des réductions d'effectifs envisageables.

Les secteurs les plus concernés par de possibles réductions d'effectifs ne sont pas les secteurs constituant des priorités aigües pour les directions de banques. La dématérialisation, la numérisation et la sous-traitance se produisent dans des secteurs qui ne sont pas à la pointe des visées stratégiques.

Le commerce international, les successions et les assurances renforcent leurs effectifs avec une exigence accrue de technicité, et avec l'impératif de la langue anglaise en ce qui concerne le premier secteur. Cette nécessité de l'anglais est d'ailleurs mise en relief dans la quasi-totalité des banques rencontrées. Le Service Formation est très fortement sollicité à ce sujet.

Cette sorte de mouvement croisé entre les effectifs et les priorités stratégiques a pour effet d'engendrer dans un certain nombre de secteurs de back office à la fois réduction quantitative et amélioration qualitative.



Extrait de : « Dix défis pour la France 2025 »
(CAS, rattaché au 1^{er} ministre) :

U R L A F R A N C E

Le défi de l'accomplissement personnel au travail

La France de 2025 sera insérée dans la mondialisation, quels que soient les traits que celle-ci aura pris d'ici là : mondialisation régulée ou instable, régionalisation plus ou moins marquée. Nous ne pourrons la mettre en ordre de marche pour conquérir des marchés que si les citoyens ne sont pas sacrifiés sur l'autel de la compétitivité. C'est pourquoi il faut concilier performance des entreprises et accomplissement individuel.

La donne qu'il faut anticiper

Un besoin plus grand de flexibilité et de réactivité

Il faut s'attendre à ce que la production française soit davantage "pilotee par l'aval", c'est-à-dire tirée par les besoins des consommateurs, les distributeurs devenant une interface clé entre les attentes des ménages et les produits qui leur sont proposés, jouant ainsi un rôle toujours plus central d'intégrateurs.

La chaîne de production devra donc, pour être compétitive, être plus souple et plus réactive. Elle devra s'adapter aux besoins de consommateurs qui feront une place croissante à la santé et au bien-être rechercheront des "solutions" de consommation, davantage que de simples produits. Par exemple, les consommateurs ne demanderont pas simplement une voiture, mais ils souhaiteront que l'on mette à leur disposition un "package" qui comprenne, selon les cas, un véhicule, loué ou acheté, son assurance, des prestations d'entretien et de réparation, voire pour les véhicules électriques, le changement rapide des batteries.

Des gains de productivité majeurs sont par ailleurs envisageables dans les services aux particuliers, la santé, le commerce ou les transports. Ils seront alimentés par une plus grande utilisation de la technologie : tous les services deviendront de plus en plus utilisateurs de technologies de l'information et de la communication, notamment l'éducation et la santé. L'utilisation de ces technologies s'intensifiera, et permettra de créer de nouveaux modes de fourniture des services à distance.

Enfin, les consommateurs s'habituent à une économie du "sur mesure", qui leur permettra d'adapter à leur mode de consommation certains produits ou services.

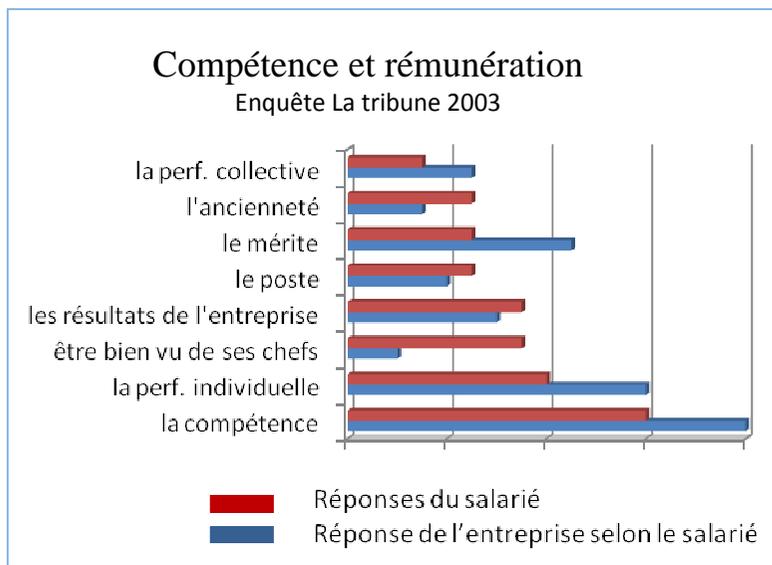
« S'il n'y a pas de relation entre les compétences, les résultats et le salaire, et qu'en plus le manager n'est que consultatif pour le salaire, tout cela nous ramène au salaire à l'ancienneté »

« On peut peut-être penser que le profil de compétences prouvées est utilisé dans les décisions d'augmentation individuelle ».

« Dire que dans une évaluation de compétences, on ne pense pas salaire, c'est absurde »..

COMPÉTENCE ET RÉMUNÉRATION

L'écoute de personnels techniciens et cadres des back offices bancaires sur la compétence conduit inévitablement à poser la question du lien entre compétence prouvée et rémunération. L'attribution de la récompense attendue se heurte aux processus et modalités d'augmentation de salaire qui sont fort critiqués. Ces processus se situent dans le long terme, ce qui ne se conjugue pas avec la reconnaissance immédiate sous forme pécuniaire. Le processus d'identification des compétences devient un terrain de contestation, de revendication et de déception. L'interlocuteur évaluateur apparaît comme ne disposant que d'une très faible marge de manœuvre en la matière.



Les salariés admettent la démarche Compétence dans son lien avec la rémunération. La compétence vient en tête, devant la performance, en matière de déterminant de la rémunération.



ÉVITER LES ÉCUEILS DE L'ÉVALUATION ANNUELLE



« Si on n'a pas de référentiel de compétences pour jauger ce qu'on a fait et préparer l'évaluation, c'est la porte ouverte au copinage, au faillitage... ».

« On a l'impression de se retrouver à l'école, c'est infantilisant... ».

« Avant chaque entretien, je stresse et je perds mes moyens. »

« On ne sait pas trop à quoi et à qui ça sert. »

« Moi j'ai la chance de préparer, d'avoir un évaluateur qui a préparé lui aussi, et nous échangeons à partir de réalisations concrètes... »

« Moi, j'évalue très régulièrement les collaborateurs et nous sommes gagnants sur tous les plans »



La difficulté d'un dispositif d'évaluation des compétences réside dans le dosage du prescrit et du non prescrit. Tous les dispositifs sont assortis d'un guide qui fixe le cadre institutionnel de l'opération. Dans ce mode d'emploi, figurent en détail les objectifs, le rôle des acteurs, les différents outils à disposition et l'intérêt de l'évaluation pour les parties.

Si la relation entre l'évaluateur et l'évalué prend le pas sur l'effort d'objectivité, le résultat de l'évaluation sera finalement une simple information sur... le type d'affectivité qui règne entre les deux acteurs.

Ce biais provient de trois causes essentielles :

- l'obligation de conduire un entretien d'évaluation à date fixe une fois par an,
- la difficulté intrinsèque de l'opération, qui est un jugement sur autrui,
- l'idée que les compétences et leur évaluation sont un exercice destiné aux seuls spécialistes de la DRH.

En contrepoint, on peut estimer - ce qui est de plus en plus fréquent aujourd'hui - que l'évaluation des compétences :

- doit être co-pilotée, et de manière permanente,
- est utile autant au manager qu'au collaborateur,
- constitue le moteur de l'estimation du résultat.



TROIS TYPES DE GESTION PAR LES COMPÉTENCES CONSTATÉS



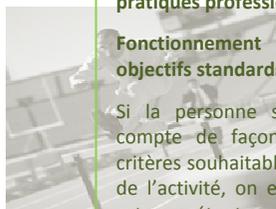
Mesure des résultats par la performance

Fonctionnement centré sur l'efficacité immédiate

La banque centre sa politique de personnel des back offices sur l'efficacité et la productivité en fixant des objectifs à atteindre et en donnant les moyens de parvenir à leur réalisation.

Mesure des résultats par la performance : jugement par l'évaluateur selon un processus cadré.

A partir des résultats, on évalue le degré de compétence de la personne.



La mesure par l'analyse des pratiques professionnelles

Fonctionnement centré sur des objectifs standards

Si la personne sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité, on en déduit qu'elle est compétente

La banque fixe des niveaux requis de compétences selon l'emploi et communique largement à leur sujet. Elle centre sa politique sur la conformité annoncée et attendue.

La décision de mobilité d'un collaborateur découle du positionnement par rapport à la conformité. La DRH et les comités de carrières gèrent les cas individuels qui se singularisent dans le processus.



Le redéploiement des compétences comme nécessité

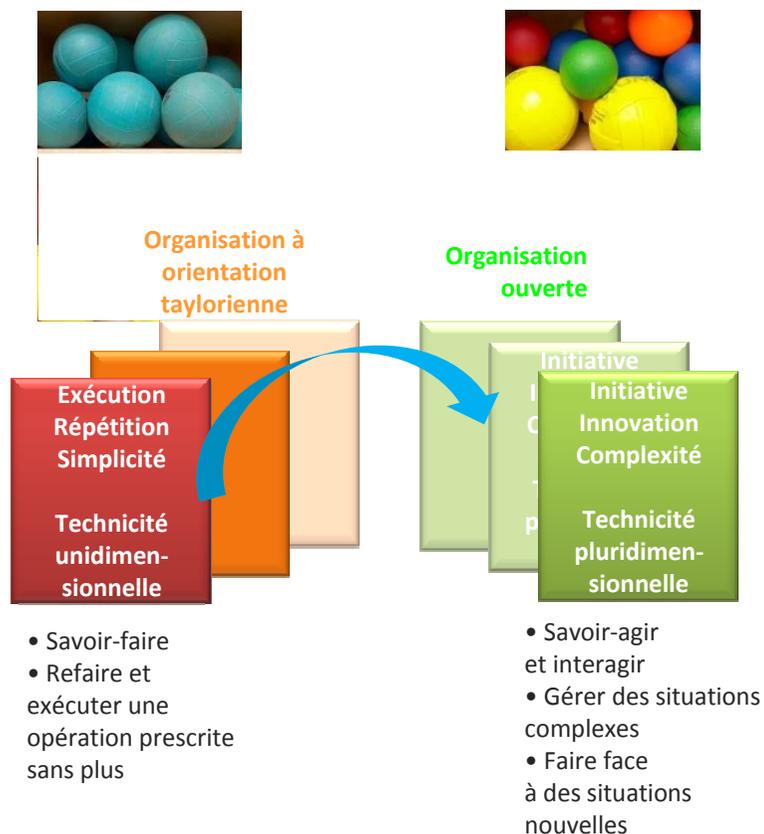
Les connaissances, les savoir faire sont évalués à partir de situations tests ou de situations d'épreuves ou encore à partir de la validation de pratiques professionnelles.

La banque considère que les évolutions d'activité obligent à des opérations permanentes de réimplantation de ces activités. La banque décide d'installer une activité donnée sur un site où la main d'œuvre de back office est déjà présente, et où la compétence est soit présente soit à développer.

Dans ce schéma, la banque donne la priorité au collectif et à l'emploi. Elle laisse les managers de proximité juger des compétences en place et de celles qui sont à acquérir ou à améliorer.



ÉVOLUTION DES BACK OFFICES : OUVERTURE VERS UN NOUVEAU MODELE



« Les techniciens se situent essentiellement dans le modèle du savoir faire. Il faut être expert ou manager pour tendre vers un modèle de savoir agir dans ce domaine. ».

« La volonté de faire évoluer progressivement le back office vers des modèles de middle office amènera effectivement à passer aux savoir agir »

Une tendance lourde réside dans la volonté de mettre les opérateurs de back office en contact direct avec le client final, au profit de la réactivité et de la performance du front office. Cela suppose de donner à l'opérateur plus de qualification et plus d'initiative. On quitte progressivement le monde du prescrit, pour investir le middle office. On passe forcément de la conception taylorienne de l'organisation à une organisation plus « schumpétérienne ».

L'environnement économique, les nouvelles technologies de l'information, la concurrence, la turbulence des marchés impactent directement les métiers de back office. Les seniors encore majoritaires en nombre laissent progressivement place aux jeunes recrutés.

S'agissant de ces personnels plus âgés qui vivent la période de transition des back offices :

- ou ils continuent « d'exécuter la partition », sans plus.
- ou ils affrontent les configurations nouvelles, complexes, essentiellement de nature numérique.

Certains établissements cherchent à redonner au comportemental et au relationnel une importance croissante. Cette volonté apparaît concrètement dans les dispositifs de repérage de la compétence. Mais elle n'est pas générale aujourd'hui.



Extraits de la synthèse des débat APEC du 16 novembre 2010

Pierre LAMBLIN, Directeur Etudes et Recherches de l'Apec, souligne que le renforcement des compétences internes demeure la priorité des entreprises dans un contexte marqué par un redémarrage de l'emploi des cadres qui pourrait de nouveau aboutir à des situations de tensions. Il insiste sur l'importance du développement de la compétence en milieu professionnel, la nécessaire impulsion de la Direction générale associée à la Direction des Ressources humaines pour développer les compétences, l'association des compétences techniques et des compétences relationnelles et comportementales, qui sont plus difficiles à formaliser.

Les témoignages des six entreprises invitées montrent que les problématiques de développement des compétences et de transmission diffèrent selon la taille, l'histoire, les métiers et la stratégie de l'entreprise. Néanmoins, il existe un point commun à tous les témoignages : le rôle central des compétences recherchées. Les conditions de réussite sont l'implication des managers et de tous les collaborateurs de l'entreprise. Or en France, les études montrent que, pour les salariés, le manager est souvent défaillant en matière de développement des compétences. Les autres facteurs de réussite du développement des compétences sont la communication et le temps.

Les bénéfices sont multiples : satisfaction globale des salariés et des clients, réduction des risques et des coûts, gains globaux d'efficacité et de performance.

Paris, le 16 novembre 2010

12

4. La démarche de Capitalisation et de Transmission des Savoirs initiée par LVMH Recherche

LVMH Recherche est un GIE qui regroupe les activités de Recherche et de Développement des marques de Parfums et de Cosmétiques, Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy. L'entreprise regroupe une mosaïque de métiers employant 250 collaborateurs (formulateurs, biologistes, ethnobotanistes, chimistes, etc.) sur deux sites. La préoccupation de LVMH Recherche était de faire face aux départs à la retraite de ses experts, croissants dans les dix années à venir.

En 2009, LVMH Recherche a mis en place une démarche pérenne de Knowledge Management, appelée « Capitalisation et Transmission des Savoirs ». Dans ce cadre, une Cellule de Vigilance Compétences (CVC), composée du chef de projet, du RRH, de managers opérationnels ainsi que du Responsable Formation a été constituée.

Sa principale mission est d'étudier la criticité des postes de l'entreprise, en s'intéressant plus particulièrement aux experts amenés à partir en retraite dans les 5 années à venir. Le but de cette CVC est d'identifier les détenteurs de savoirs critiques et de mettre en place une démarche simple et rapide de transmission des savoirs mobilisés par ces experts et de former leurs successeurs.

POUR UN SENIOR DE BACK OFFICE : TRANSMETTRE SA COMPÉTENCE

Le départ massif de la population senior des back office représente une préoccupation omniprésente dans les établissements. Comment conserver les savoir agir de ces collaborateurs ? Ou, dit autrement, quels dispositifs mettre en place pour assurer assez tôt la transmission des savoir faire, des consignes ou modes d'emploi au successeur si le poste est maintenu ? Sachant que les études ont prouvé que la question de la transmission ne se pose pas dans un sens unique (des seniors vers les jeunes) et qu'il convient de ne pas traiter la transmission sur un mode standard quels que soient les métiers.

Double difficulté : les collaborateurs sur le départ lointain ou proche ne sont pas spécialement des « professionnels de la transmission », sachant que le processus de transmission n'est pas d'une facilité évidente. La maîtrise d'actes professionnels ne donne pas ipso facto la maîtrise de leur transmission

Certains des établissements enquêtés font état de dispositifs très spécifiques à destination des futurs partants :

- repérage des situations-clés du métier et des compétences associées,
- entraînement aux méthodes de transmission adaptées aux différents types d'interlocuteurs, à leur profil de compétences, à leur niveau d'apprentissage et aux délais à respecter,
- accompagnement individualisé du senior dans l'exercice de la transmission.



AU CŒUR DE LA COMPÉTENCE BIEN ANALYSÉE, PLUS DE COLLECTIF QU'IL N'Y PARAÎT

Extrait de « *manager par les compétences* »
A Cohen et A Soulier, éd. Liaisons.

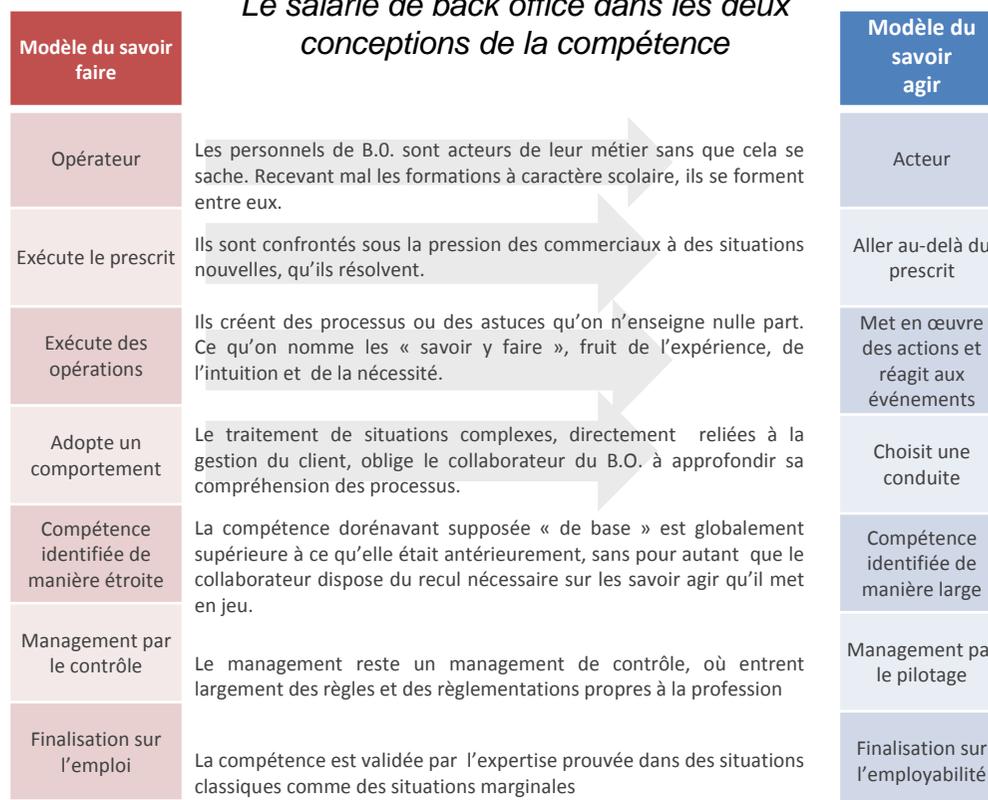
Les établissements bancaires rencontrés se situent sur ce tableau schématique suivant à l'intérieur du cadre bleu; ils ont naturellement investis la dimension néo taylorienne. Mais à cause du formalisme imposé, de la taille et du type de management centré sur le contrôle, ils sont très rarement dans la dimension « réinventée ». Les personnels de B.O. en raison de leur évolution et des transformations à opérer peuvent les aider à accéder à cette dimension.

Néotaylorienne	Formelle	Réinventée
	Rôle du DRH	
DRH contrôle Exécution/gestion des risques Actions curatives	Rôles du DR DRH conseil Impulsion/conseil hiérarchique/prévention	DRH pilote Stratégie/ accompagnement
	Les problèmes et principes RH	
La sécurité L'absentéisme Les conflits La négociation avec les syndicats Le positionnement des agents de maîtrise L'ancienneté Les procédures La classification des emplois Les conventions collectives	L'appartenance La culture d'entreprise/Projet d'entreprise L'appréciation du personnel Les systèmes de rémunération La pyramide des âges Les mobilités fonctionnelles et géographiques La GPEC L'analyse des compétences Le processus RH La qualité Les projets	L'employabilité de tous Les valeurs La diversification des contrats Les initiatives et responsabilités La flexibilité des temps et des lieux Le management par la qualité Les organisations apprenantes Le management par projet Le développement et valorisation du capital humain La capitalisation des compétences stratégiques La qualité du management

Globalement, à quelques exceptions près, les personnels de back office font l'objet de représentations mentales de la part de leur environnement assez constantes : ils sont estimés indispensables, mais ils ne sont pas directement producteurs de la ressource puisque ils ne sont pas vendeurs. Seuls ceux qui accèdent au middle office sont considérés comme disposant des capacités et des réflexes clientèle.

Cette représentation dominante devient largement caduque lorsqu'on soumet les fonctions de back office à une véritable analyse des compétences, en terme de savoir agir.

Le salarié de back office dans les deux conceptions de la compétence





NB - Ces grilles de compétences portent sur tous les métiers (utiles à la gestion des mobilités car ces compétences sont prédictives sur l'issue des mobilités) dont les métiers de traitement administratif des opérations bancaires.

- F1.1 Connaître son entreprise
- F1.2 Assurer la sécurité et la confidentialité
- F1.3 Assurer la qualité
- F1.4 Concrétiser
- F1.5 Echanger
- F1.6 S'organiser
- F1.7 Planifier
- F1.8 S'exprimer à l'écrit
- F1.9 S'exprimer à l'oral
- F1.10 Mobiliser les moyens



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « CONNAITRE SON ENTREPRISE »	
débutant	Décrit les activités de l'unité d'appartenance et son organisation. Respecte les usages de représentation de la banque. Adopte les règles, procédures de base rassemblées dans le manuel d'accueil.
confirmé	Cite les principaux objectifs de la banque. Identifie les différentes Directions de la banque. Choisit le bon décideur dans le cadre de son activité. Nomme les principaux partenaires internes et externes et décrit leur rôle. Sur délégation représente la banque dans le cadre de sa fonction.
expert	Travaille en réseaux de savoirs. Participe aux groupes de travail internes. Cherche à intégrer les orientations des différents départements de sa Direction.
manager	Conçoit et propose des orientations qui tiennent compte de l'environnement de la banque. Promeut le projet d'entreprise. Mène des missions de représentation de la banque lors de réunions internes ou de groupes de travail du Groupe.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence : « ASSURER LA SECURITE ET LA CONFIDENTIALITE »	
débutant	Applique les dispositifs, règles et procédures de sécurité des personnes, des biens et des informations. Respecte les règles de confidentialité conformément à la déontologie et aux dispositions légales en vigueur. Reconnaît et interprète les témoins et signaux élémentaires de sécurité, avertit, donne l'alarme quand nécessaire.
confirmé	Prévient en cas d'incident les services compétents et/ou personnes d'astreinte. Identifie à partir des manuels de sécurité et des règles de déontologie, la réponse à apporter à une demande d'information, une demande d'accès ou d'intervention. Applique les procédures d'habilitation informatiques et d'accès.
expert	Décèle les manquements au respect des normes et propose des actions correctives. Décèle les causes et origines d'un incident et propose une mesure de prévention adaptée. Maîtrise les connaissances techniques (normes, législation, règlement interne) pour mettre en œuvre des procédures de sécurité des biens, des personnes et des informations.
manager	Met en place et fait respecter les dispositifs, consignes ou règles se rapportant à la sécurité et à la confidentialité. Applique et fait appliquer les normes de sécurité, de confidentialité et de déontologie. Traduit et met en œuvre pour son unité le Plan de Continuité des Activités et les systèmes de prévention et de surveillance associés.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « ASSURER LA QUALITE »	
débutant	<p>S'assure que les tâches ou opérations réalisées s'inscrivent dans le cadre des consignes, règles prescrites ou procédures définies.</p> <p>Détecte ses propres erreurs, les corrige ou alerte l'interlocuteur concerné.</p> <p>Signale des dysfonctionnements constatés dans son environnement.</p> <p>Fait part de ses constats en matière de dysfonctionnements, d'erreurs, de risques, de délais non respectés.</p>
confirmé	<p>Evalue un risque de dysfonctionnement ou de non-conformité spécifique à son activité.</p> <p>Propose des solutions correctives adaptées.</p> <p>Participe concrètement à la démarche qualité de son unité, en combinant des moyens divers (informations, outils) à disposition et vise à la réduction de la non qualité (coûts, délais).</p>
expert	<p>Propose des mesures préventives visant l'amélioration des processus.</p> <p>Dans le cadre d'un projet transversal, définit et fournit les moyens techniques pour maîtriser les risques de même nature en intégrant les contraintes propres aux diverses unités concernées.</p>
manager	<p>Met en place, fait fonctionner, adapte et surveille le dispositif qualité de l'unité.</p> <p>Accompagne les collaborateurs dans la conduite des démarches qualité.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « CONCRETISER »	
débutant	Applique un ensemble de procédures et de méthodes dans le cadre de son activité personnelle. Effectue des tâches ou des opérations circonscrites par le management de l'unité, de manière autonome, en conformité avec les règles et les consignes.
confirmé	Conduit des actions dans des situations professionnelles impliquant des choix et des décisions à prendre. Propose des solutions et s'assure du résultat obtenu. Réalise ses objectifs en les planifiant et en les organisant de manière pertinente.
expert	Mène des actions d'amélioration pour son secteur d'intervention. Conduit et mène à terme des projets impliquant sa spécialité technique. Participe à des projets transversaux impliquant son service.
manager	Définit les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs et des projets de son unité. Mène les actions de contrôle collectif. Assume le reporting régulier des opérations à sa hiérarchie. Garantit la pérennité des résultats de ses collaborateurs.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « ECHANGER »	
débutant	Ecoute, analyse et restitue des informations émanant de sources diverses et se rapportant à son activité. Identifie la nature et la priorité d'une requête ou d'une demande en provenance d'un interlocuteur interne ou externe. Rend compte de son action auprès de la hiérarchie.
confirmé	Fournit des informations, des conseils utiles à l'activité. Coopère régulièrement avec les autres fonctions de la banque et avec des interlocuteurs extérieurs. Transmet des savoir-faire aux membres de l'unité.
expert	Négocie avec des partenaires ou des clients dans son domaine d'expertise. Forme ou/et conseille sur les sujets techniques de son secteur. Fait des propositions et convainc les partenaires internes et externes sur des projets engageant le Service ou la Direction.
manager	Décrit analyse et commente les réalisations de son équipe. Rend compte des engagements pris au nom de la banque dans le cadre de ses attributions ou de ses délégations. Reporte les évolutions, ajustements et résultats auprès de sa hiérarchie.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « S'ORGANISER »	
débutant	<p>Exécute des actes administratifs et/ou commerciaux simples dans le cadre de procédures établies et de délais définis.</p> <p>Rassemble les éléments constitutifs d'un dossier, suit les étapes de traitement d'une affaire, veille au respect des délais.</p> <p>Assure la logistique d'opérations (recherche de documents, prise de rendez-vous).</p>
confirmé	<p>Assure l'ensemble de la logistique de son activité : quantité, qualité, coût, délais en fonction des procédures générales.</p> <p>Gère ses priorités dans le cadre du planning imparti.</p> <p>Analyse un traitement, une procédure, un circuit administratif en vue de proposer des améliorations.</p> <p>Constitue une référence en matière organisationnelle pour les débutants.</p>
expert	<p>Conduit intégralement un projet ou une étude.</p> <p>Conçoit et applique les solutions organisationnelles dans son périmètre d'intervention.</p> <p>Elabore des plans d'action globaux pour une ou plusieurs activités de son secteur.</p>
manager	<p>Préconise des solutions collectives applicables et les méthodes de mise en œuvre.</p> <p>Met en place et suit les démarches qualité visant à améliorer le traitement des opérations et les dysfonctionnements pouvant survenir : traitement de la non qualité, mesures correctives et préventives, reporting.</p>



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « PLANIFIER »	
débutant	Planifie et organise sa journée de travail. Effectue les opérations et les tâches dans le respect des consignes, des règles et des procédures sur des supports informatiques ou papier définis.
confirmé	Elabore son plan de travail pour la semaine au moins. S'appuie sur des solutions ou procédures connues pour adapter de manière autonome son organisation de travail. Identifie les sources de non qualité et porte les mesures correctives.
expert	Elabore un plan d'activité pour le mois au minimum en tenant compte des contraintes externes et internes de sa fonction. Détection, analyse et résolution des risques liés à son activité. Propose des améliorations sur l'activité et l'organisation technique du domaine. Analyse les données liées à la mise en œuvre d'un projet ou d'une action lourde. Propose des plans d'action individualisés.
manager	Réalise des plans d'action collectifs, structurés, méthodiques. Fournit les moyens pour résoudre les problèmes individuels et collectifs. Concourt à la définition des axes de développement ou d'amélioration de son secteur.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « S'EXPRIMER PAR ECRIT »	
débutant	Remplit un formulaire simple. Prend un message complet en français correct. Rédige un rapport écrit simple, une note se rapportant à l'environnement professionnel ou à ce qui a été observé. Rédige une correspondance normalisée.
confirmé	Rédige le compte-rendu d'une séance de travail. Fait la synthèse d'un ensemble de documents techniques. Rédige un commentaire. Rédige une correspondance non standardisée dans une syntaxe appropriée.
expert	Prépare et rédige un compte-rendu, un rapport détaillé. Rédige la synthèse adaptée d'un ensemble de documents. Identifie et rédige des arguments destinés à justifier un choix. Formalise une réponse nécessitant la compréhension, l'interprétation et la synthèse de textes et/ou de faits.
manager	Rédige un rapport d'une étude complexe en présentant et développant des idées, des arguments, des conclusions. Rédige un communiqué ou un article. Veille à la qualité et à la conformité des textes diffusés par les collaborateurs.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « S'EXPRIMER A L'ORAL »	
débutant	Adapte son expression à son interlocuteur. Effectue un compte rendu verbal décrivant ce qui a été fait ou a eu lieu. Ecoute, explique, oriente ou conseille à partir de demandes simples. Participe à une réunion et en fait un compte rendu oral précis.
confirmé	Adapte son expression à son interlocuteur avec pour objectif de le faire adhérer. Etablit le bilan, restitue la synthèse d'une réunion ou d'un entretien en choisissant la méthode appropriée : chronologique, thématique, logique.
expert	Effectue la synthèse verbale immédiate de faits ou d'idées complexes et de nature différente, en adaptant sa présentation à l'auditoire. Soutient publiquement un exposé, un débat professionnel contradictoire, un raisonnement, une démarche, une méthode.
manager	Présente une conférence sur son domaine d'expertise. Structure un discours impromptu hors l'établissement. Maîtrise les techniques de conduite de réunion (notamment organisation du temps, reformulation, écoute active) permettant d'en améliorer l'efficacité.



SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES MÉTIERS DE TRAITEMENT ADMINISTRATIF BANCAIRE

Les actes professionnels à réussir pour la compétence « MOBILISER LES MOYENS »	
débutant	<p>Evite tout gaspillage en utilisant au mieux les moyens mis à disposition et en optimise l'utilisation pour réaliser sa prestation.</p> <p>S'implique pour réaliser un travail conforme aux normes en vigueur.</p> <p>Réalise le contrôle de son travail en appliquant des procédures définies.</p>
confirmé	<p>Mène un autocontrôle ou des actions de contrôle en se référant à des normes.</p> <p>Recherche le meilleur rapport qualité/coût en agissant sur le déroulement de son travail individuel</p> <p>Fixe ou se fixe des moyens (règles, normes) de contrôle adaptés à des objectifs à atteindre.</p> <p>Assume la responsabilité des résultats dans son domaine d'activité et propose des actions plus globales visant à les améliorer.</p>
expert	<p>Définit les procédures de suivi et de contrôle dans le respect de la politique générale de son unité.</p> <p>Fixe les plans d'action et les moyens de leur suivi.</p> <p>Optimise le coût et la fiabilité des service rendus.</p>
manager	<p>Répartit et mobilise les moyens nécessaires à l'atteinte d'objectifs, dans le cadre d'une politique définie.</p> <p>Contrôle le bon déroulement (qualité et délais) des actions.</p> <p>Participe aux arbitrages des moyens dont dispose sa structure.</p> <p>Prend des orientations permettant de valoriser et dynamiser l'ensemble des ressources mobilisées.</p>