

## Chronique du recrutement

## Les attentes des back-offices

**Les conclusions de l'enquête menée auprès des populations de back-office bancaires** montrent que les personnes interrogées ont volontairement choisi ce métier et qu'elles le vivent bien au quotidien. Les attentes en matière de formation sont importantes et clairement identifiées, quel que soit le niveau de formation initiale et d'ancienneté.

L'ENQUÊTE BACK-OFFICE lancée il y a deux mois, a permis, tant par le niveau des réponses (12%) que par leur qualité, de livrer une analyse complète sur la nature, le vécu et les attentes des équipes des back-offices bancaires (encadré).



**SYLVIE  
LEPICIER**  
Président-directeur  
général  
LGB Finance

La première caractéristique mise en lumière est la jeunesse des collaborateurs : 53 % ont entre 26 et 35 ans. Le faible nombre qui a entre 20 et 25 ans est cohérent avec le niveau d'études élevé du métier (9 %).

En revanche, les 30-45 ans sont nombreux (30 %), alors que les «seniors» (plus de 45 ans) ne sont pas très représentés (8 %).

Le niveau de formation est élevé : 58 % ont un niveau Bac+4 ou Bac+5 contre 42 % de niveau Bac, Bac+2 ou Bac+3. Ceci est corroboré par le niveau d'anglais jugé courant pour 59 % des personnes interrogées, scolaire pour 33 % (6 % de bilingue et 2 % avec des simples notions).

Les équipes back-offices représentent le monde de la banque (41 %), mais aussi des sociétés de courtage (8 %). Les établissements sont de nature très diversifiée

(autres établissements financiers, corporates, sociétés de bourse, asset management...). Les principales fonctions exercées sont celles de gestionnaires back-office (23 %), de responsables back-office (23 %) ou de gestion de projet (18 %). Les autres fonctions sont réparties de façon à peu près égales entre des fonctions transversales (commercial, contrôle de gestion, comptabilité et risques) ou connexes (middle et front-office).

#### DES COLLABORATEURS QUI ONT CHOISI LES BACK-OFFICES

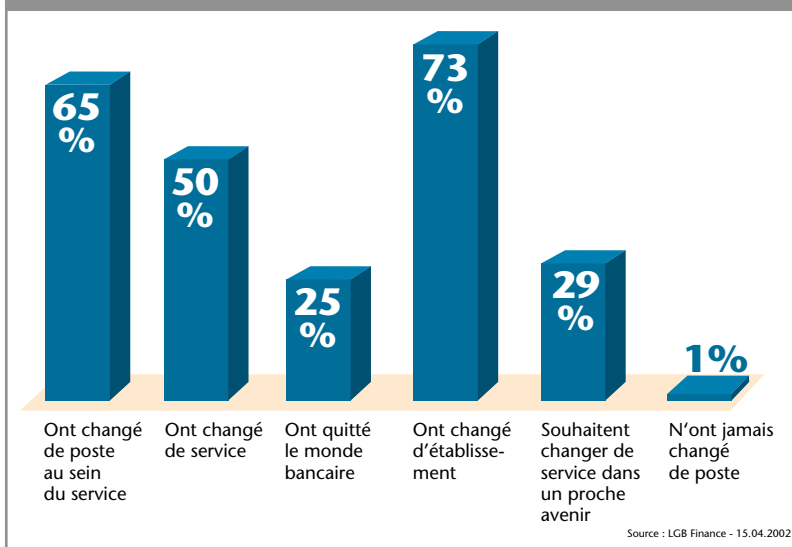
74 % des collaborateurs interrogés ont, par ailleurs, expliqué être entrés dans un back-office pour travailler sur la «finance de marché». Peu d'entre eux ont saisi cette opportunité afin d'aller collaborer ultérieurement au front-office (23 %) ce qui, contrairement à beaucoup d'idées reçues, démontre que le choix des métiers de back-office est volontaire et positif.

### L'enquête back-office

L'enquête a été menée par LGB Finance, en partenariat avec l'AFTI, BNP Paribas, EEF et la Revue Banque auprès de 1 000 collaborateurs de back-offices. Lancée il y a deux mois, elle était constituée d'un panel de 26 questions ouvertes et fermées. Chaque questionnaire prenait en compte l'expérience de collaborateurs en back-office, leur formation et leur profil.

Expérience	Formation	Profil
• Durée en poste	• Fréquence de formation	• Fonction
• Fréquence des changements de service	• Domaines	• Département
• Fréquence des changements d'établissement	• Domaines	• Département
• Taille de l'équipe...	• Type de formation	• Type d'établissement financier
• Intentions de changements	• Intérêt	• Age
• Qualité des relations collaborateurs	• Attentes...	• Niveau d'études
		• Formation initiale
		• Niveau d'anglais
		• Autres langues

## 1. Le turn-over des équipes de back-office



En revanche, 13 % seulement considèrent qu'il s'agit d'un métier qui offre une «possibilité de promotion rapide», ce qui interpelle sur la capacité des établissements à reconnaître rapidement les savoir-faire et à les valoriser. Enfin, la possibilité de «travailler sur des projets» reste un facteur motivant (23 %) et la présentation du métier sous forme de projet pourrait être renforcée dans les années à venir.

Pour 30 % des collaborateurs, ce métier répond à un souhait de «travailler en équipe». 40 % des personnes interrogées travaillent dans des équipes qui sont, en moyenne, comprises entre cinq et dix personnes et 35 % dans des équipes constituées de plus de dix personnes. De fait, l'ambiance de travail semble plutôt bonne dans les back-offices : nombreux sont les collaborateurs qui ont de bonnes relations avec leurs supérieurs (61 %), 26 % d'entre eux qualifient même ces relations d'excellentes ; 38 % ont également d'excellentes relations avec l'équipe.

Cette tendance est confirmée par l'ancienneté au sein des back-offices qui prouve l'attachement à ce métier. En effet, 12 % seulement ont une expérience de moins d'un an contre 28 % de plus de dix ans. Les anciennetés se répartissent ensuite ainsi : 31 % de un à trois ans

d'ancienneté, 17 % de trois à cinq ans et 12 % de cinq à dix ans.

### LE FAIBLE TURN-OVER EN DEHORS DU MONDE BANCAIRE

Le turn-over des collaborateurs est faible en dehors du monde bancaire (graphique 1). Dans la population Bac à Bac+3, si 77 % ont changé de poste au sein du même service, 58 % de service et 63 % d'établissement, seulement 30 % ont quitté le monde bancaire. Dans la population Bac+4 et Bac+5,

80 % ont changé d'établissement contre 57 % qui ont changé de poste au sein de leur service, pour seulement 22 % qui ont quitté le monde bancaire. Les changements se font donc plutôt entre les services ou entre les établissements. L'évolution est le principal moteur à tous types de changement, viennent ensuite la rémunération et la nouveauté.

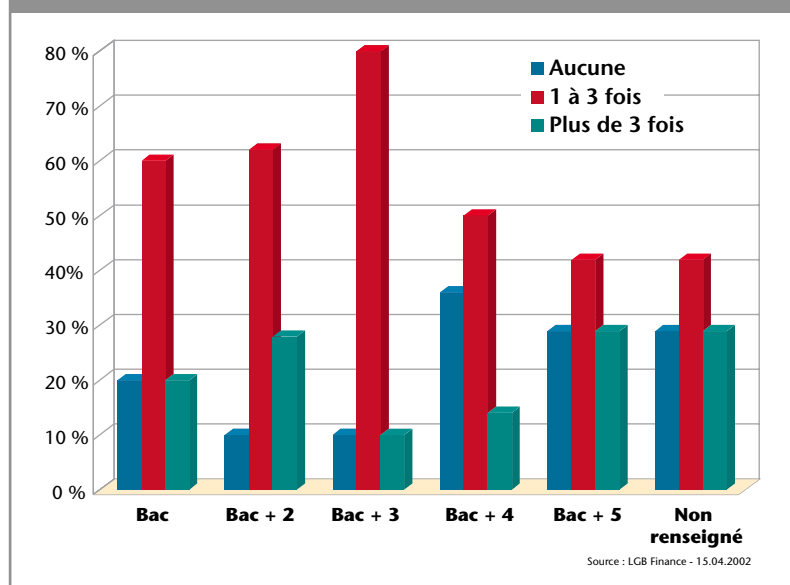
### UNE FORMATION IMPORTANTE

La formation a été qualifiée d'importante au sein des équipes de back-office. Seulement 24 % des enquêtés n'ont jamais bénéficié de formation. La majeure partie (53 %) a pu bénéficier d'une à trois formations et 23 % sont les favorisés, puisqu'ils ont eu accès à plus de trois formations.

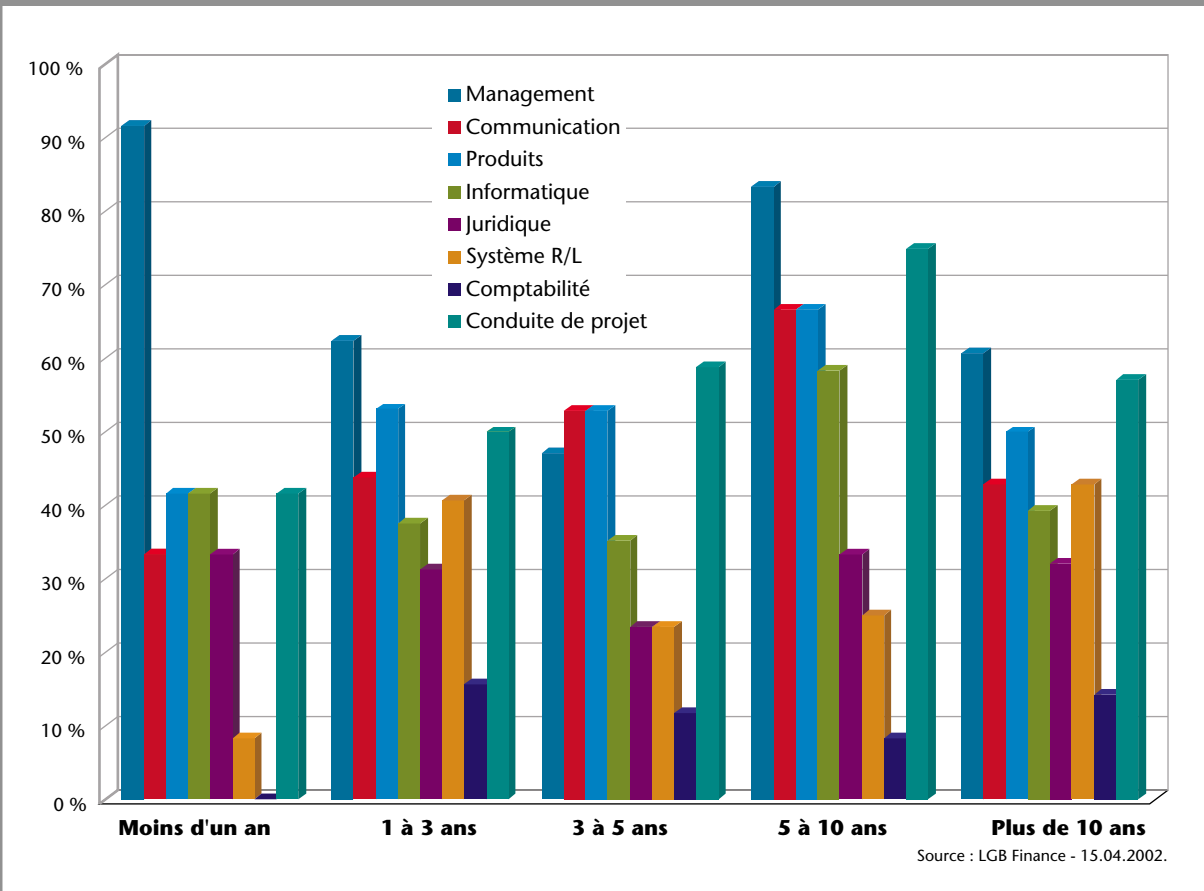
Les accès à la formation sont donc en équivalence avec l'ancienneté. Ainsi les 20 à 25 ans sont près de 80 % à n'avoir jamais eu de formation. Les 36-45 ans ont bénéficié de moins de trois formations pour 60 % d'entre eux (graphique 2).

Les formations concernent en priorité les produits (23 %), le fonctionnement des marchés (21 %) et l'informatique (20 %), devant les langues (19 %), l'organisation

## 2. Nombre de formations suivies par rapport au niveau d'études



### 3. Attentes de formation par ancienneté



(10%) et la méthodologie (7%). Ce sont principalement des organismes de formation privés qui ont dispensé ces savoirs. Cependant, le *e-learning* n'a pas encore trouvé sa place dans les établissements, puisque seulement 4% des sondés l'ont pratiqué. Globalement ceux-ci estiment que les formations offertes sont adaptées (63%), mais quantitativement insuffisantes (70%).

#### LES ATTENTES EN MATIÈRE DE FORMATION

Les attentes se portent sur la formation interne (pour 36%), pour des raisons pratiques (70%) et de disponibilité (15%). Cependant, la formation externe reste en tête (57) en raison des échanges qui peuvent s'y produire. Globalement, l'ensemble des personnes interrogées estiment, que quel que soit le type de formations offertes, elles sont adaptées (63%) mais quantitativement insuffisantes (70%).

Pour les thèmes de formation, les produits conservent une bonne place dans les demandes, puisqu'ils concernent 16% des collaborateurs. Mais les attentes s'orientent également vers la conduite de projet (17%), ou des formations légèrement déconnectées de l'environnement professionnel comme le management (18%) et la communication (14%) (graphique 3). Ce sont les collaborateurs qui ont moins d'un an d'ancienneté qui sont les plus demandeurs (90%) puisqu'ils ne se sentent pas forcément à l'aise avec ces disciplines. Ce besoin en management tombe à 62% pour les personnes ayant entre un an à trois ans d'ancienneté, puis à 45% pour celles qui ont entre trois à cinq ans d'ancienneté. Mais ce besoin se fait de nouveau ressentir pour les cinq à dix ans d'ancienneté avec 83%. Les demandes en conduite de projet vont en augmentant avec les années

d'ancienneté : elles atteignent presque 60% pour les trois à cinq ans d'ancienneté. Enfin les besoins sur la formation sur les produits se font ressentir de façon plus marquée pour les cinq à dix ans : presque 70%.

#### UNE SOLUTION INCONTOURNABLE

L'analyse de l'enquête réalisée par LGB Finance et ses partenaires au cours des mois de mars et avril 2002, conclut à une forte demande de formation des collaborateurs en back-office et ceci quels que soient les niveaux de formation initiale et l'ancienneté dans ce métier. A la veille de départs massifs à la retraite, et compte tenu de l'évolution constante des technologies bancaires, le recours à la formation apparaît comme une solution incontournable dans le processus de motivation et de renforcement des équipes de back-offices bancaires. ■