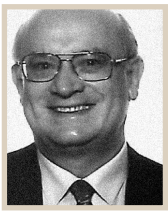


GESTION DU CHANGEMENT

Renouveler le management des back-offices



Pierre Lemaître

Directeur central
CFPB

La difficulté des nouvelles missions des back-offices nécessite de renforcer la cohésion des équipes et les collaborations entre unités. Ce qui suppose, bien souvent, de consolider la coopération intergénérationnelle, l'intégration des jeunes et leur cohabitation avec les anciens.

Les métiers des back-offices bancaires sont en plein changement [1] : l'automatisation des tâches, la diversification des canaux de distribution, des législations toujours aussi changeantes, modifient leurs activités traditionnelles. Ainsi, les back-offices assurent de plus en plus le pilotage de process, ainsi que des contrôles de bonne fin et une gestion des exceptions, anomalies et autres incidents, alors que le poids des saisies et vérifications décroît. Il leur est aussi demandé d'assumer des responsabilités nouvelles : maîtrise des risques, mais aussi véritable service après vente, parfois en contact direct avec la clientèle.

Il importe d'accompagner l'absorption de ces changements et il incombe à l'encadrement des services centraux d'acquiescer une expertise méthodologique dans la conduite de ces projets et la facilitation des évolutions :

- contribuer à la conception des transformations à effectuer ;
- limiter les ruptures, en faisant comprendre au personnel les raisons des modifications (donner du sens pour faire adhérer, ...), afin de réduire les résistances [2] ;

■ accompagner la mise en place des évolutions et aider les agents à acquiescer les compétences requises et à adopter de nouvelles pratiques, ce qui nécessite de faire à la fois beaucoup de communication et de pédagogie.

Le plus difficile est souvent de faire accepter les bouleversements mêmes des métiers des services support. Un renforcement de la proximité avec les équipes et la diffusion des axes stratégiques de l'établissement sur l'importance du client et le renforcement de la compétitivité de l'établissement peuvent aider à cette tâche, dès lors qu'elle est assortie d'exemples concrets impliquant les services de production.

DE VÉRITABLES MANAGERS D'ÉQUIPES

Pour réussir cette mutation des back-offices, c'est tout un renouvellement du management qui est à réaliser. Les spécificités de l'encadrement des unités de production sont aujourd'hui bien connues, au niveau du pilotage des activités et performances des traitements, comme à celui de l'animation dynamisante des équipes, par la communication, la motivation, l'accompagnement individuel (monitorat ou tutorat), la gestion des

situations personnelles difficiles des collaborateurs, etc. Mais aujourd'hui, on demande, en plus, aux responsables intermédiaires de la production bancaire, de mener à bien, en particulier :

- la conduite de la mise en place de changements qui, pour être continus, n'en sont pas moins souvent brutaux ;
- l'instauration, dans leurs services, d'un esprit soucieux de contribuer à la fois à la satisfaction des clients et aux performances économiques globales de l'entreprise ;
- le développement de coopérations interpersonnelles transversales ;
- la mise en œuvre d'un pilotage fin, dans un contexte plus exigeant que jamais.

Il devient aussi déterminant, dans les services support, de renforcer la cohésion des équipes et les collaborations entre unités. Ce qui suppose, bien souvent, de consolider la coopération intergénérationnelle, l'intégration des jeunes et leur cohabitation avec les anciens. C'est essentiel, en particulier pour préparer la relève, faciliter la passation des relais, les transferts de savoir-faire et la préparation des équipes de demain.

[1] Cf. chronique CFPB, Revue Banque n° 664 d'avril 2005.

[2] Nos expériences sur le terrain nous ont ainsi démontré l'importance, pour les back-offices, de la compréhension des défis à venir des banques et de leurs implications. C'est, en particulier, indispensable pour pouvoir anticiper les changements et être à même d'en appréhender les raisons et de les accepter, sans conflit.

De telles démarches sont d'ailleurs primordiales, car la difficulté et l'exigence des nouvelles missions des back-offices nécessitent encore de renforcer la mobilisation du personnel et, en particulier, de redynamiser les anciens (ce qui signifie aussi identifier et mobiliser les potentiels personnels), qui n'ont guère bénéficié, par le passé, d'opportunités de formation et d'évolution. Dans ce domaine, la sécurisation des personnes, la différenciation des actions selon les métiers de production et un fort investissement de proximité et d'appui de la part des responsables, constituent des conditions de réussite.

La revalorisation passe aussi, en interne, par la réalisation ou l'actualisation des référentiels des métiers de production bancaire et par une animation régulière des équipes sur les buts et objectifs de l'unité, par l'évaluation régulière des performances, la reconnaissance des efforts et la détermination des voies d'avenir.

ATTIRER DE JEUNES COLLABORATEURS

Le profil des employés en place ne répondant pas toujours bien aux besoins émergents, qui évoluent, en menaçant d'ailleurs l'employabilité des titulaires de certains postes "sensibles", il importe de lancer et réaliser des formations pour renforcer leurs compétences... et celles des nouveaux arrivants. Mais cette conso-

lisation de l'expertise des services de traitement suppose aussi l'intégration, en leur sein, de jeunes collaborateurs "pointus" dans un domaine de référence (par exemple juridique) et donc souvent diplômés. Il devient alors primordial que la production sache attirer et retenir des jeunes talentueux.

Pour augmenter l'attractivité des métiers des back-offices et leur capacité à retenir leurs meilleurs éléments, il importe alors de développer les perspectives d'avenir de leurs agents et donc, de leur donner de la visibilité sur des parcours d'évolution possibles, sans devoir quitter les unités de production. Il convient, pour cela, de développer les mobilités entre les filières et entités. Ce qui implique de décloisonner les métiers et de constituer des voies de passage entre les départements techniques. Cela suppose d'accroître les polyvalences entre les métiers (et marchés) et de développer les compétences transversales. Ce qui contribuera d'ailleurs non seulement au renouvellement et à l'extension des qualifications des agents, mais aussi à l'accroissement de leurs capacités d'adaptation.

« Il importe de donner aux agents des back-offices de la visibilité sur des parcours d'évolution possible, sans devoir quitter les unités de production. »

On peut même envisager d'encourager et faciliter la fluidité des parcours professionnels au sein des établissements, entre réseaux, back-offices, plates-formes téléphoniques... et de ne plus créer de rupture entre les équipes du front et du back : ceux-ci utilisent les mêmes outils informatiques que les agences, pourquoi auraient-ils une formation différente ?

ATTÉNUER LES RUPTURES ENTRE ÉQUIPES DU FRONT ET BACK-OFFICE

Cette transversalité est recherchée notamment par les établissements qui visent à fédérer toutes les équipes (back et front) autour de la gestion des opérations de clients, et à créer des réflexes commerciaux au sein des "bases arrières". L'intégration dans la production de collaborateurs du réseau à potentiel permet de diffuser une culture orientée client et est utile à l'évolution des cadres de l'établissement vers des responsabilités élargies.

Toutes les transformations mentionnées ci-dessus induisent un besoin de technicité accru. Pour une bonne réalisation des opérations et une assistance répondant aux besoins du réseau, il faut alors approfondir les connaissances et augmenter la maîtrise qu'ont les opérateurs de leurs métiers et des produits et services. Une écoute attentive et une préparation spécifique préalable des responsables intermédiaires sont donc nécessaires*. ■

* Dans la prochaine chronique du CFPB, l'auteur présentera les axes de formation qui répondent à cette problématique.