

Chronique du recrutement

Les rémunérations dans les back-offices

Depuis longtemps et jusqu'à aujourd'hui, les back-offices, perçus comme non générateurs de profits, étaient victimes d'une politique de réduction des coûts. Ce qui induisait et induit, encore aujourd'hui, une difficulté à déterminer une capacité de rémunération valorisante nécessaire à la gestion des motivations.

Les mutations des années 80 ont fait évoluer les métiers des back-offices. Cette évolution sensibilise le principe de la rémunération en back-office. En effet, la tendance est de passer d'une logique de coûts à une logique d'investissements, c'est-à-dire d'une gestion quantitative, les back-offices se dirigent aujourd'hui vers une gestion qualitative de leurs équipes.



KARINE
GRUNDSTEIN

Directrice
des opérations

LGB-
Recrutement.com

RÉMUNÉRER LA RÉFLEXION

L'automatisation des traitements d'opérations en back-office cumulée avec l'émergence de produits de plus en plus complexes et évolutifs détermine d'une quantité de collaborateurs moindre mais simultanément d'une qualité de collaborateurs plus forte. Cette réalité et cette nécessité permettent aujourd'hui d'aborder différemment la politique de rémunération. C'est la qualité plutôt que la quantité qui est rémunérée, ce qui signifie que la réflexion sur l'évolution d'un traitement rapide et automatique sera rétribuée, plus que l'opérationnel. D'ailleurs le contenu des

fonctions et des postes évolue : plus de technicité, plus d'initiative, plus d'autonomie et plus de responsabilité.

CHANGER L'IMAGE DES BACK-OFFICES

Un autre élément renforce ce processus dans la mesure où, puisque le niveau des performances attendues augmente, ce phénomène permet d'atténuer le coût de l'encadrement. Cette baisse favorise le pouvoir de rémunération dans l'organisation. L'amélioration de la capacité de gratification permet, certes, d'intégrer de forts potentiels et aussi, par induc-

tion, de revaloriser l'image des back-offices.

Les cycles motivationnels inhérents à ces forts potentiels réduisent leur «durées de vie» au sein d'un back-office (3 à 5 ans). Il va donc s'agir, par-delà la politique de rémunérations, de déterminer une réelle politique de gestion des ressources humaines.

Ne craignons plus le turn-over ! Il fait partie d'une réalité liée à l'interaction de la motivation des femmes et des hommes en back-office, et de la nécessité d'évolution au sein tant des back-offices que du système de l'organisation des banques. ■