

LE RENOUVEAU DES BACK-OFFICES

La formation : une réponse aux besoins



Pierre Lemaître

Directeur central
CFPB

Les métiers du back-office voient leurs activités traditionnelles évoluer vers des fonctions de pilotage plus que de saisie et vérification. Ils doivent prendre en charge des responsabilités nouvelles, en termes de productivité ou de quasi-service après-vente. Autant d'éléments qui suscitent d'importants besoins de formation.

Les transformations profondes dont les back-offices bancaires font l'objet* rendent indispensables de multiples perfectionnements des personnels de la production. Ceux-ci portent principalement sur trois axes :

■ **le développement des capacités relationnelles**, pour être à même d'établir des contacts coopératifs efficaces : mieux communiquer (écouter, parler, dialoguer) et coopérer avec les fonctions amont et aval, ap-

proche des relations (à distance) avec les clients, etc. ;

■ **le renforcement des compétences méthodologiques générales** : gestion de son temps, utilisation des techniques et outils courants de traitement des informations (lire, prendre des notes, écrire des courriers, des comptes rendus ou des rapports), emploi des moyens informatiques et bureautiques courants (tableurs, outils simples de base de données ou de "requêtage"), analyse, synthèse et conduite de raison-

nements structurés, exploitation des données chiffrées et statistiques ;

■ **le perfectionnement des savoirs et savoir-faire techniques**, sachant que les contenus des formations utiles varient largement : connaissances de droit bancaire appliqué, techniques à mettre en œuvre pour réaliser les diverses opérations bancaires, adaptation pro-active aux changements, etc. Souvent, une consolidation des compétences de base des opérateurs et de l'encadrement de proximité des unités de production est apparue nécessaire.

CONTEXTE

Les back-offices en plein bouleversement

■ **Sur le plan de l'activité.** L'automatisation des tâches, la diversification des canaux de distribution, des législations toujours aussi changeantes, modifient les activités traditionnelles des back-offices, de moins en moins centrés sur les tâches d'exécution et de contrôle.

Les back-offices assurent de plus en plus le pilotage de processus automatisés ou sous-traités, ainsi

que les contrôles de bonne fin et la gestion des anomalies. Il leur est demandé d'intégrer des fonctions de middle-office de suivi de la productivité, des délais et des performances. Des responsabilités nouvelles leurs sont confiées comme la maîtrise de certains risques : risque opérationnel ou risque de conformité et le service après-vente avec parfois un contact

direct avec la clientèle.

■ **Sur le plan des ressources humaines.** Ces nouvelles missions nécessitent de renforcer les équipes avec de nouveaux profils, souvent de jeunes collaborateurs ; il faut alors organiser la coopération inter-générationnelle pour faciliter les relais et transferts de connaissance et dynamiser les plus anciens face aux nouvelles recrues.

COMMENT DÉROULER EFFICACEMENT LES PROGRAMMES DE FORMATION ?

Les profils des personnels des unités de production, la diversité et l'ampleur des améliorations des compétences à réaliser supposent l'utilisation de pédagogies très pragmatiques, économisant le temps passé en formation, intégrant des périodes de maturation, soutenues par un accompagnement de la mise en œuvre des acquis. Il importe de marier sans cesse les apports de connaissances et l'apprentissage des modalités de leur utilisation en situation : emploi des imprimés et formulaires ●●●

* Voir les deux précédentes chroniques du CFPB : Revue Banque 668 (avril 2005) et Revue Banque 669 (mai 2005).

Accédez à plus de
10 000 références spécialisées
en banque, finance, économie,
droit, gestion.

www.revue-banque.fr

●●● (bons de commande, supports comptables), des bases documentaires et des transactions informatiques (sur papier ou électroniques) de l'établissement.

L'expérience montre que la réussite de ce défi requiert un important accompagnement de communication et de pédagogie et la mise en place d'un efficace dispositif qui s'articule autour des étapes suivantes :

■ **un projet structuré** est construit avec une implication concrète et visible des dirigeants. Celui-ci s'appuie notamment sur la constitution d'un comité de pilotage et la diffusion d'une communication préalable aux responsables des unités et agents concernés ;

■ **des questionnaires d'évaluation initiaux** sont établis sur les points perfectibles et les aspirations de chaque opérateur, permettant la définition de parcours personnalisés ;

■ **un cycle de formation** est élaboré, composé de modules brefs, dont quelques-uns constituent un tronc commun et dont les autres sont optionnels selon les métiers pratiqués ou ambitionnés par les participants ;

■ **une part d'auto-formation** permet de parfaire sa connaissance des fondamentaux techniques, reposant sur un accès à des bases de données en ligne et sur l'envoi de dossiers de préparation sur mesure (qui pourront comprendre, selon les cas, des questionnaires, des documents, des CD-Rom) ;

■ **des séances courtes** en présentiel se déroulent avec des formateurs expérimentés sur des thèmes déterminés selon les résultats à des questionnaires d'auto-évaluation, comprenant, sur chaque sujet, des rappels de synthèse illustrant des situations professionnelles et un travail interactif : réponses aux questions des participants, études de cas pratiques et exercices d'entraînement répétés ;

■ **une immersion dans les unités de front-office gérant les activités**

“ Une immersion dans les unités de front-office gérant les activités considérées est organisée, avec attribution d'une mission concrète. ”

considérées est organisée, avec attribution d'une mission concrète ;

■ **une aide à l'appropriation et un suivi de la mise en œuvre**, en face à face ou à distance, sont assurés durant plusieurs mois par l'encadrement ;

■ **un accompagnement par des tuteurs désignés et formés à cet effet**, est indispensable pour une bonne prise en main personnelle des moyens de formation à disposition ;

■ **l'implication active des formés** est matérialisée par la responsabilité de la préparation d'une restitution d'un travail personnel, soutenu devant un groupe interne de responsables ;

■ enfin, les participants se voient délivrer, au fur et à mesure de l'avancement de leur parcours de perfectionnement, un “**passport**”, récapitulant leurs acquis.

Nos expériences ont montré qu'il est effectivement possible de transformer en profondeur, par un tel dispositif, les compétences, le fonctionnement et l'image des services de production, dans le sens des évolutions de leurs contributions exigées par les transformations des marchés des entreprises bancaires et financières. ■