

RESSOURCES HUMAINES

Chronique du CFPB

La formation transversale à destination des forts potentiels

Maîtriser les compétences techniques de son métier ne suffit plus pour multiplier ses chances d'évolution de carrière au sein de la banque. Désormais, les établissements recherchent des potentiels capables de devenir des généralistes multifonctions et d'intégrer des fonctions transversales.

LE CENTRE D'ÉTUDES supérieures de banque, plus connu sous l'acronyme CESB, est aujourd'hui une institution d'âge mûr. Créé en 1942, son enseignement a évolué au fil du temps, pour s'adapter, voire précéder les mutations bancaires. Désormais, les jeunes cadres de banque évoluent dans un environnement complexe, un marché très segmenté, mais aussi plus instable, et dont les contours géographiques ne se limitent plus à la France, mais intègrent la zone euro. En conséquence, les profils des

étudiants, les attentes des banques, ainsi que la formation apportée ont évolué rapidement par rapport au cursus suivi par les diplômés du CESB sortis il y a à peine dix ans.

En présentant leurs candidats au CESB, l'objectif des banques est de promouvoir des collaborateurs à fort potentiel ayant fait leurs preuves. Les compétences techniques des candidats tout comme leurs résultats prévalaient jusqu'alors. Aujourd'hui, la dynamique de gestion est centrale. Car au-delà de la compétence indivi-



duelle de chaque candidat au diplôme, ce sont les qualités de pilotage des équipes, de prise de responsabilités, d'initiatives, et de propositions qui priment.

La volonté des banques est de sensibiliser leurs cadres, outre les domaines traditionnels, tels le marketing, la communication, ou encore le contrôle de gestion à des nouveaux champs d'action, moins techniques et davantage liés à la dimension des relations humaines. Ce sont le *leadership*, la conduite du changement, ou bien le droit social. Autant d'outils qui doivent permettre aux responsables de devenir « manager de managers » tout en développant une vision et un traitement globaux de leurs actions.

NOUVEAUX CHAMPS D' ACTIONS

Cette vue d'ensemble faisait partie initialement de la formation du CESB. Cependant, l'aspect généraliste des dirigeants était à l'époque beaucoup plus centrée sur des activités opérationnelles.

Parcours après le CESB, hier et aujourd'hui

Christian Charlat,
CCF-HSBC, promotion 1995-1996.
« J'étais directeur d'une agence en province en entrant au CESB. Ce diplôme m'a ouvert les portes du CFPB, en qualité d'enseignant en analyse financière d'entreprise pour l'ITB. En 1999, j'ai intégré les services du siège du CCF, en qualité d'adjoint du délégué régional ouest-sud du groupe, une division qui équivalait au tiers du réseau national, avec pour activités principales la gestion et l'animation commerciales. Deux ans plus tard, je suis devenu directeur de groupe d'agences dans le nord de la région parisienne, fonction que j'occupe toujours. »

Marie-Béatrice Vernière,
Banque fédérale des Banques populaires,
promotion 2003-2004.
« A mon arrivée au CESB, j'étais chargée de projets de formation pour le marché des particuliers. Trois mois après avoir obtenu mon diplôme, j'ai été nommée responsable du pôle compétence métier au sein de la DRH du groupe des Banques populaires, où j'ai vu mes activités s'étendre transversalement : aspects juridiques, analyse du risque, travail avec les professionnels, avec les filiales, etc. En février 2005, je serai détachée à l'inspection générale. »

GERARD DEL...
Directeur du Ce...
d'Etudes Supérie...
de Ban...
JULIEN ARNO...
journa...



ENTRETIEN AVEC Gérard Delrue

Directeur du CESB

Pourquoi le CFPB s'associe-t-il à HEC dans le cadre du CESB ?

HEC apporte toute sa vision du management stratégique, de la prise de décision, de l'animation d'équipe, de l'accompagnement en termes de *coaching*. C'est l'un des objectifs du CESB que de valoriser le potentiel des étudiants et leur apprentissage technique, tout en accroissant leur prise de recul sur l'événement. De plus, les professeurs d'HEC adaptent leurs cours aux problématiques de la banque et de l'assurance. C'est une plus-value certaine, surtout lorsque l'on connaît les relations privilégiées tissées entre cette école de commerce et le monde de l'entreprise.

Que peuvent attendre les diplômés de ce partenariat ?

Il y a d'abord le prestige de l'établissement. Surtout, ce partenariat débouche sur la possibilité pour nos candidats d'acquiescer un double diplôme : celui du CESB, délivré dans le cadre des formations diplômantes du CFPB, et celui d'HEC, le CESA ou Cycle d'enseignement supérieur des affaires mention Management des activités bancaires. Ils acquiescent ainsi la qualité d'ancien d'HEC et son réseau. C'est un avantage indéniable pour l'évolution de leur carrière.

Les étudiants du CESB en chiffres

Moyenne d'âge : 34 ans.

- 70 % d'hommes, 30 % de femmes.

Diplômes :

- Licence : 5 %
- Maîtrise : 21 %
- Sup de Co. : 15 %
- 3^e cycle (DEA-Ecoles d'Ingénieurs) : 25 %
- ITB : 60 %

Postes/Fonctions :

- **Front Office** : 62 % dont :
 - Responsables d'agences/succursales : 38 %
 - Chargés de clientèle PME/PMI/Institutionnels : 25 %
 - Direction de Groupe d'agences/

d'unités commerciales : 11 %

Chargés de Clientèle entreprises : 10 %

- **Fonctions support** : 38 % dont :
 - Audit/Contrôle de Gestion : 20 %
 - Responsable d'application et organisation : 17 %
 - Responsable de gestion des flux, paiements, OPCVM : 17 %
 - Coordinateur de Projet SI : 13 %
 - Engagements/Risques : 13 %
 - RH/Formation : 10 %
 - Autres (stratégie, contentieux, marketing) : 10 %

Cycle planifié sur l'année civile de 320 heures

Aujourd'hui, ce qui change, c'est la vision intégrée du métier. Il s'agit, dans le cas de la banque de détail par exemple, de connaître et comprendre les front et back-office, la dimension des marchés (types de clientèle, échelle locale ou européenne, etc.), les enjeux commerciaux, qui font tous partie d'une même chaîne. En somme, avoir une proximité nouvelle avec la clientèle qui, d'une part, appréhende l'offre bancaire comme un tout et, d'autre part, n'entretient plus forcément avec la banque une relation de face à face.

Les opérations sur internet ou la plate-forme téléphonique qui contournent les agences sont l'illustration de ce lien nouveau avec les titulaires de compte. Ainsi, l'angle de vue doit-il être général et l'approche diversifiée, multi-canaux.

PARTENARIAT AVEC HEC

Face aux besoins des banques pour ce genre nouveau de généralistes multi-fonctions, le CESB propose depuis trois ans, via le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) dont il est

un département, une formation transversale en partenariat avec HEC. Le CESB s'occupe, comme par le passé, de prodiguer un savoir technique, le savoir-faire, l'école de commerce enseigne des connaissances axées sur le management, le savoir-être. L'importance du travail en équipe autour de

“Il s'agit pour ces managers généralistes de fonder leurs décisions en ayant à l'esprit qu'elles s'intègrent dans un ensemble.”

projets et la mise en situation se trouvent ainsi renforcées par une coopération étroite entre ces deux anciennes et sérieuses institutions de formation françaises. Il s'agit pour ces managers généralistes de fonder leurs décisions en ayant à l'esprit qu'elles s'intègrent dans un ensemble.

Cet enseignement trouve rapidement un débouché pratique puisque certains établissements placent leurs cadres, dès l'obtention du CESB, à la tête d'entité de dizaines de personnes à gérer et à animer.