

## Chronique du CFPB

## Les nouveaux habits de l'alternance

SERGE LECLERCQ

Responsable  
de la formation  
en alternanceCFPB  
(Centre de formation  
de la profession bancaire)

**Souvent victime d'une image un peu vieillotte, l'alternance a pourtant évolué et offre des modes de formation très variés de Bac + 2 à Bac + 5.**

■ **Comment perçoit-on l'alternance dans les milieux bancaires ?**

L'alternance est sans doute victime de la mauvaise image de l'apprentissage, trop souvent assimilé à un niveau de recrutement insuffisant, et cela peut être réhivitoire dans un pays où l'on a le culte du diplôme. Les choses ont pourtant aujourd'hui singulièrement évolué : l'alternance peut s'inscrire dans une démarche fortement diplômante allant du BTS à des niveaux Bac + 5. Au CFPB, par exemple, on recense une demi-douzaine de diplômes post-Bac en alternance : du BTS Banque suivi cette année par plus de 1 000 élèves à des diplômes de maîtrise et des DESS, en passant par la licence professionnelle de banque.

■ **Pour quels types de métiers bancaires a-t-on le plus recours à la formation en alternance ?**

Ce type de formation se destine avant tout aux métiers en relation avec la clientèle, et en premier lieu, la fonction de conseiller pour les particuliers. La première cible de l'alternance dans le secteur bancaire : les bacheliers intégrant le BTS Banque, c'est-à-dire un public sortant du lycée et qui pâtit d'une certaine immaturité sur le plan professionnel. Le rôle de l'alternance est

précisément de faire en sorte que ces jeunes adoptent un comportement professionnel. Concrètement, au-delà des techniques bancaires (qui apportent une culture de base, une connaissance sérieuse et opérationnelle des produits de la banque), on insiste sur des notions comportementales : avoir un bon relationnel, être ponctuel, respecter ses clients... cela passe même par un cadrage vestimentaire sur la façon de s'habiller pour travailler au contact du grand public. Cet aspect des choses est important pour comprendre l'apport de l'alternance dans ce type de fonctions ban-

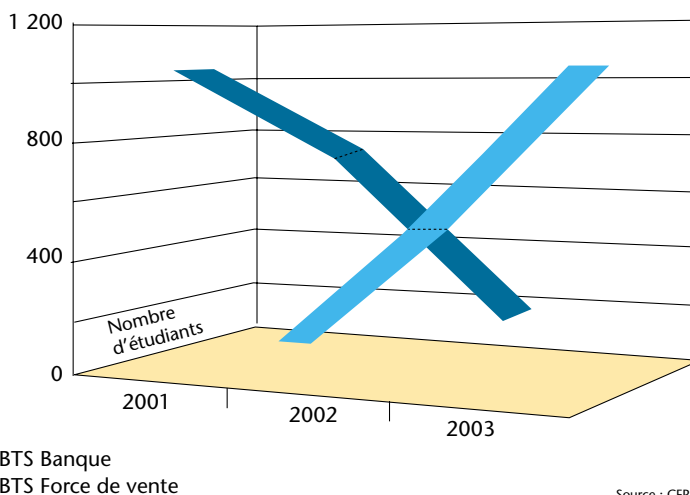
caires : contrairement aux étudiants qui sortent d'une formation purement théorique, les apprentis sont directement opérationnels auprès de la clientèle.

■ **Quelles sont les autres fonctions concernées ? Tenez-vous compte de l'évolution des métiers de la banque pour faire évoluer ces formations en alternance ?**

Au-delà du BTS, les formations diplômantes de types licence, maîtrise ou DESS orientent vers des fonctions de conseiller de clientèle professionnelle, de gestionnaire de patrimoine, etc.

**BTS Banque et Force de vente, le chassé-croisé**

Les opérateurs de formation et les CFA sont attentifs à l'évolution du secteur et aux besoins de la profession bancaire. En témoigne la création du BTS Banque (400 heures de techniques bancaires) et sa montée en puissance en lieu et place du BTS Force de vente.



Source : CFPB 2003.

Mais ce « panorama » est appelé à évoluer. Par exemple, on sent aujourd'hui une demande grandissante de la part de la profession bancaire sur les fonctions de back-office. Le paysage de la distribution bancaire se transforme, avec des agences qui, de plus en plus, transfèrent des tâches administratives vers des centres de back-office et de nouveaux besoins se font jour. L'alternance se doit d'y répondre. Nous avons ainsi mis en place, avec un établissement bancaire, des formations expérimentales consacrées à l'après-vente.

■ **Puisque l'on parle d'évolutions à venir, est-il envisageable que l'alternance s'ouvre un jour aux formations supérieures de la banque, comme l'ITB ou le CESB ?**

Pourquoi pas ? Prenons l'exemple d'un jeune bénéficiaire d'une formation initiale de niveau licence : rien n'exclut à terme qu'il puisse faire une formation complémentaire lui offrant une plus grande expertise, dans des domaines à forte technicité

## Témoignage

**Dominique Wein** (ITB 89) est directeur des réseaux de la Banque Populaire Lorraine-Champagne et président du CFA des métiers de la banque en Alsace, Lorraine, Champagne et Ardennes.

L'alternance permet de cumuler les avantages d'une formation et d'une intégration rapides au sein de la banque. Dans la formation exclusivement théorique, la connexion peut s'avérer insuffisante avec le secteur professionnel et à l'inverse, une formation purement professionnelle après embauche, peut laisser des vides en termes de culture financière. En matière de recrutement, c'est aussi une manière d'éviter certains risques. En dehors de l'alternance, lorsque vous embauchez quelqu'un, vous ne disposez généralement que

d'une ou deux heures d'entretien, parfois moins, pour déterminer si cette personne a l'aptitude et la volonté de faire une carrière, la plus longue possible, dans votre banque. C'est très difficile. À l'inverse, l'alternance donne le temps à l'entreprise de découvrir l'état d'esprit et les capacités d'évolution du jeune apprenti. Et bien sûr, tout cela a un impact financier, car recruter une personne qui ne fait pas l'affaire, c'est un investissement raté.

Propos recueillis par G. R.

ou dans des fonctions de manager. Et rien ne s'oppose à ce que cette formation complémentaire se fasse effectivement en alternance. Ce n'est pas dénué de

sens, même si ce n'est aujourd'hui qu'une piste de réflexion parmi d'autres. ■

*Propos recueillis par Gilles Raillard.*