

MÉTIERS BANQUE-FINANCE

La formation : une industrie lourde



Éric Chardoillet

PDG
First Finance

La formation des collaborateurs des métiers banque-finace est de plus en plus externalisée. De fait, les formateurs dans ce domaine deviennent des experts au même titre que les professionnels auxquels ils s'adressent. En contrepartie, les établissements souhaitent une mesure objective et sanctionnée des compétences acquises.

Les produits et techniques bancaires et financières évoluent très vite, les réglementations aussi. Les établissements bancaires sont confrontés à la diffusion de cette information à des personnels nombreux et divers. À titre d'exemple, les équipes de gestion privée devront se conformer aux dispositions de la MIF, à la loi de sécurité financière, à la loi de 2005 sur le démarchage ou encore au rapport Delmas-Marsalet relatif à la protection de l'épargnant.

Existe-t-il une pratique de marché dans la résolution d'une formation à la fois technique et globale ?

Vers le choix de l'externalisation

Plusieurs solutions existent ; il est toutefois considéré aujourd'hui comme une bonne pratique d'inté-

grer la diffusion de cette information indifférenciée à une politique globale de formation.

La nécessité d'une politique globale de formation est, par ailleurs, accentuée par la politique de gestion du personnel des grands établissements, contraints d'adapter les compétences de leurs collaborateurs à un environnement technique, technologique et de marché de plus en plus complexe et concurrentiel. De surcroît, ces institutions ont à gérer un recrutement massif de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et un développement de la mobilité du personnel.

Par expérience, on constate que les services de formation ont aujourd'hui des difficultés à appréhender la diversité des métiers auxquels ils ont à faire face et l'importance du "turn over" des équipes qu'ils ont à gérer. Partant de ce constat, la formation des collaborateurs des métiers banque-finace est une activité de plus en plus externalisée.

La politique d'externalisation des banques conduit les entreprises de formation à :

- former les futurs professionnels pour les rendre directement opérationnels dans leur métier, à travers un apprentissage complet, mais limité au métier ;

- agréger ces populations en développant chez elles un esprit maison, en limitant le risque opérationnel lié au cloisonnement des métiers par le biais d'une formation générale sur l'ensemble des produits et des métiers de l'établissement ;

- faciliter la mobilité horizontale par une offre de formations de type transverse (telles que Bâle II).

La capacité à être un partenaire durable

Les groupes bancaires et financiers ne font appel aux sociétés de formation que dans la mesure où elles leur apportent la preuve qu'elles ont la capacité à être un partenaire durable. Trois conditions nous semblent nécessaires à l'établissement de ce partenariat :

- une compétence du prestataire multimétier, indiscutable dans son professionnalisme ;

- une vision globale des activités de la banque et de la finance lui permettant d'intégrer au mieux des équipes entières au sein d'un même dispositif (problématique de l'induction day par exemple) ;

- une capacité à proposer des parcours de formation individuels et personnalisés pour des collaborateurs de niveau et de statuts différents ; formations alternant apprentissage à distance via des modules de e-learning et application pratique en séminaire avec validation des connaissances.

Cette technique d'accompagnement des parcours individuels a le double mérite d'éviter les écueils liés à l'hétérogénéité des populations et les surcoûts d'une politique globale de formation. Cette "bonne pratique" du marché se développe sous la forme d'une délégation de compétence accordée sous condition d'une formation effective, à forte valeur ajoutée.

LA SOLUTION DE FIRST FINANCE

Répondre à la demande de formations expertes et certifiées

■ Pour répondre aux demandes de formation experte des banques, First Finance a mis en place un nouveau type de parcours de formation : le Masterclass. Celui-ci se présente sous la forme d'une formation de 40 à 70 heures sur une période de 3 à 6 mois. Il se compose de 4 à 6 étapes,

chacune des étapes faisant alterner trois phases :
 ■ **la première est une phase de travail personnel** au moyen d'un dispositif de *e-learning* ;
 ■ **la deuxième phase se déroule sous la forme d'un séminaire** qui permet au collaborateur d'approfondir ses connaissances par la

révision des concepts fondamentaux et l'étude de cas pratiques ;
 ■ **la troisième phase lui permet de vérifier ses connaissances** par une série de quizz et d'exercices accessibles en ligne. Le Masterclass comporte une procédure de certification des connaissances.

tée et faisant l'objet d'une validation des connaissances à destination à la fois de l'apprenant et de son employeur.

L'étape ultérieure de la validation est la certification, à savoir une mesure objective et sanctionnée des compétences acquises. La certification tend à devenir une requête de plus en plus formelle des établissements confrontés à des contraintes réglementaires précises et contraignantes.

Le nouveau professionnalisme de la formation

La formation a un rôle croissant à jouer dans l'accompagnement des employeurs confrontés à des soucis de diffusion de connaissances à des populations nombreuses et hétérogènes. L'externalisation de la formation s'impose aujourd'hui comme une force de soutien aux employeurs. C'est une véritable révolution tech-

nologique qui s'est emparée de ce secteur au point de pouvoir le qualifier d'"industrie lourde".

Les formateurs dans le domaine de la banque-finance sont aujourd'hui des experts dans leur domaine de compétences au même titre que les professionnels auxquels ils s'adressent. Leur fonction leur permet de développer par ailleurs une véritable expertise en matière de gestion de compétence.

Ce nouveau professionnalisme de la formation procure un double avantage à ceux qui y ont recours : l'accompagnement de l'établissement financier dans une politique de recrutement garantie par un niveau de compétences et de mobilité horizontale de ses collaborateurs (comme l'acquisition de compétences pour des personnels de *back-office* titres promus à des fonctions de *back-office* dérivés), et l'offre aux collaborateurs d'un levier de performance individuelle par une utilisation personnalisée de formations allant du séminaire ciblé au parcours d'acquisition de compétences métiers dans le temps. ■



LA NOUVELLE BANQUE - MÉTIERS ET STRATÉGIES

DHAFER SAÏDANE

Les banques sont les moteurs de nos économies modernes. Leur rôle et leur fonctionnement sont souvent assez méconnus du grand public. Au cours de ces vingt dernières années, les banques. La déréglementation et les innovations les ont conduites à un repositionnement stratégique leur permettant de s'ouvrir sur d'autres métiers. Outre la banque de détail, la banque d'investissement et la gestion d'actifs, la banque s'est diversifiée dans d'autres domaines comme l'assurance et la distribution. On parle alors de banque universelle. Quels sont les modèles de banque qui vont s'affirmer durant ce XXI^e siècle ? Quels sont les métiers de la banque de demain ? Telles sont les questions traitées dans ce livre qui présente une typologie exhaustive des compétences actuelles et des stratégies associées en cours et futures. La présentation didactique des concepts et des mécanismes permet au lecteur d'aller à l'essentiel dans des domaines bancaires spécialisés.

Disponible à La librairie de la banque et de la finance, 18, rue La Fayette, 75009 Paris, de 9 h à 18 h du lundi au jeudi, et de 9 h à 17 h le vendredi.

19 euros. ISBN : 2-86325-467-7, G70602
 13 x 20 cm – 128 pages
 Renseignements/commandes :
 Tél. : 01 48 00 54 09 ;
 Fax : 01 47 70 31 67
 Email : librairie@revue-banque.fr