

RÉFORME EUROPÉENNE LMD

Mode d'emploi et implications pour les formations bancaires

L'université a construit une compétence en matière d'ingénierie de la formation en collaboration avec la profession bancaire. La réforme LMD permettra-t-elle de maintenir ce lien ?

Pour comprendre la réforme licence-master-doctorat (LMD), suffirait-il d'assimiler un nouveau vocabulaire ? Le schéma LMD introduit dans l'organisation universitaire une offre de formation présentée par domaines et organisée sous forme de parcours types comptabilisés en semestres, unités d'enseignement et en crédits européens transférables (en France et dans tous les pays de l'espace européen et capitalisables, c'est-à-dire définitivement acquis quelle que soit la durée du parcours de l'étudiant). Quels seront les vrais métiers de la banque de demain et comment ces nouvelles formations faciliteront l'insertion des futurs diplômés ? La banque échapperait-elle au vieux démon français marqué par vingt ans de chômage de masse et 240 000 emplois non pourvus chaque année, y compris chez ses cols blancs ? Ne dit-on pas que la France ne produirait pas assez de diplômés : la profession dispose-t-elle d'un véritable observatoire de l'évolution de ses métiers ? Comment faciliter l'orientation des jeunes vers les métiers de la banque dans un

contexte où la formation générale est souvent privilégiée au détriment de la formation professionnelle ? La réforme LMD est-elle en mesure d'apporter des réponses précises aux départs massifs programmés, à l'allongement des carrières et aux mutations technologiques qui affectent le secteur bancaire ?

Gérer l'imprévisible

À quel nouveau modèle, la banque française se prépare-t-elle ? Après la révolution du multicanal et de l'anticipation de la grande vague des départs en retraite, la banque doit gérer l'imprévisible : la concentration liée à la course à la taille critique et l'évolution des normes sous influence européenne susceptible de tuer l'exception française en matière de réglementation des prix et de taux administrés. Alors, pour le banquier, comment gérer la croissance et la multiplicité des risques dans un climat de morosité qui génère résignation et bas de laine ? Cet article se propose de sensibiliser le lecteur aux formations universitaires [1], principalement du secteur tertiaire, susceptibles d'accompagner ce nouveau cadre d'exercice de l'activité bancaire.

Objectifs et limites de l'harmonisation européenne des études

La réforme LMD (licence-master-doctorat), engagée à moyens constants, modifie profondément l'organisation des études supérieures. À la ren-

trée de septembre 2004, plus des deux tiers des universités françaises avaient basculé, pas toujours de façon homogène, dans la réforme. Quels sont ses objectifs et ses caractéristiques ? L'architecture de cette réforme comprend trois stades :

– l'offre de formation est organisée sous la forme de parcours type (à chaque étudiant de construire son parcours de formation et son projet professionnel à son rythme). Un parcours type est un ensemble cohérent d'enseignements (UE). Les grades (rangs dans la hiérarchie des diplômes universitaires) de licence et de master ont un intitulé principal de domaine (« sciences économiques et gestion », par exemple), un intitulé de mention (« finance de la banque et de l'industrie », par exemple) et éventuellement, un intitulé de spécialité ou de parcours (« management de la banque et de l'assurance ») [2]. Pour les masters, l'identification d'une finalité (professionnelle, où les cours alternent théorie et pratique dans le but d'appréhender l'essentiel d'une activité, ou recherche par essence généraliste et théorique, avec un mémoire correspondant au futur sujet de thèse) est précisée pour chaque spécialité. L'étudiant, encadré d'équipes de formation, construit son parcours type qui combine des UE obligatoires ou complémentaires articulées selon une logique d'orientation progressive qui prend en compte les projets professionnel et personnel de l'étudiant. Pour le master précité, les besoins

individuels de l'étudiant sont intégrés à partir des compétences transversales que constituent les langues étrangères (deux langues vivantes obligatoires).

– la réforme encourage la mobilité étudiante et l'attractivité des formations françaises par la mise en place du Système de transfert de crédits européens (ECTS). Ces crédits européens constituent une unité de compte qui permet de valider des enseignements suivis en France ou à l'étranger, ainsi que les acquis de l'expérience. Chaque semestre compte pour 30 crédits ECTS. La licence (bac + 3) se déroule sur six semestres ; elle est validée par l'obtention de 180 crédits ECTS. Le master (bac + 5) se déroule sur quatre

semestres ; il est validé par l'obtention de 120 crédits ECTS supplémentaires.

– le souci d'insertion professionnelle caractérise le master, mais aussi les titulaires de la licence. La licence d'économie et de gestion débute par un tronc commun de quatre semestres (ex-DEUG économie et gestion), l'étudiant peut ensuite faire le choix d'entrer en licence classique à finalité de poursuite d'études ou se réorienter en licence professionnelle [3]. Les masters présentent différentes formes. On distingue en premier lieu les masters en « T » où les cours de première et de deuxième années sont communs à tous les étudiants, qu'ils se destinent à la recherche ou à l'intégration sur le

marché du travail. La différenciation intervient au moment du choix du stage : un stage en laboratoire, par exemple, pour le master recherche, et un stage en entreprise pour la voie professionnelle. Viennent ensuite les masters en « V » où la différenciation recherche-professionnelle est assurée dès le début du cursus. Enfin, les masters en « Y » comportent un tronc commun sur un, deux ou trois semestres suivant les universités (voir encadré ci-dessous).



Michel Roux, vice-doyen de la Faculté de sciences économiques et de gestion, Université Paris 13, directeur IUP banque/finance.

Forces et faiblesses de la réforme

La réforme se veut porteuse de lisibilité. Hélas ! force est de constater qu'avec plus de 4 000 diplômés « de 3^e cycle » actuellement recensés pour les universités et les grandes écoles (dont, plus de 400 pour le droit, l'économie et la gestion), l'offre demeure pléthorique et de qualité inégale. Néanmoins, avec un projet professionnel mature, l'étudiant, en se spécialisant, peut augmenter ses chances d'insertion, voire acquérir une double compétence. Attention à l'impérative nécessité de réussir l'adéquation diplôme-profil du poste : l'ultra spécialisation des masters professionnels peut parfois conduire à s'écarter de l'objectif d'insertion. Le master recherche n'a d'intérêt que pour l'étudiant résolu à la préparation d'une thèse. Il appartient donc à l'étudiant de s'entourer de conseils afin de bien capter le vent de la réforme. Fief du savoir fondamental et académique, l'université est aussi de plus en plus ouverte sur le monde de l'entreprise et les futurs salariés de la banque y trouveront des formations pertinentes à condition de s'informer et de s'impliquer.

Quels impacts pour les formations bancaires ?

Sous réserve de prendre en compte le niveau et la spécialité de la formation, les diplômés demeurent un

« À la rentrée de septembre 2004, plus des deux tiers des universités françaises avaient basculé, pas toujours de façon homogène, dans la réforme. »

DIPLÔME

Master, mastère et autres curiosités...

Il convient de différencier le master du mastère spécialisé ou du MBA. Le mastère spécialisé n'est pas un diplôme en soi mais un label délivré par la Conférence des grandes écoles (écoles d'ingénieurs ou de commerce). Le MBA (Master of Business Administration), ni diplôme d'État ni titre, s'adresse, en France, à des cadres possédant expérience et potentialité, alors qu'aux États-Unis il concerne les étudiants. Une polémique se développe actuellement en France entre quelques grandes écoles sur cette finalité. Dans un environnement international, le MBA, permet de développer une expertise pointue

en management. Enfin, en dehors des sentiers balisés, les universités peuvent développer leur propre diplôme : diplôme d'université (DU de niveau bac + 2, bac + 3 ou bac + 5), diplôme d'études supérieures (DES), diplôme d'études supérieures universitaires (DESU), le diplôme d'enseignement supérieur technologique universitaire (DESTU), le diplôme de recherche universitaire (DRU), le magistère. Ce dernier, accrédité par le ministère de l'Éducation nationale, se trouve dans la majorité des cas couplé avec un master professionnel ou recherche.

atout essentiel face au chômage (voir encadré ci-contre). La banque, qui occupe une place significative dans l'espace économique français (troisième employeur privé avec plus de 420 000 salariés, 3,15 % du PIB, avec une masse salariale consacrée à la formation qui dépasse très largement les exigences légales avec des pourcentages compris généralement entre 3 % et plus de 6 % suivant les établissements), est marquée par une transition de génération et de métiers. La concurrence débridée engendre une élévation des compétences et nécessite l'apprentissage de nouvelles méthodes de vente. Ce contexte exige une réflexion sur l'adéquation des formations et des qualifications aux besoins de la profession bancaire [4].

Les trois « D » – déréglementation, désintermédiation et délocalisation – ont profondément déplacé la frontière entre les différents métiers. Le paradoxe de l'exercice de l'activité bancaire tient dans l'écart entre le métier de banquier et l'utilité qu'elle apporte à ses clients. Une utilité qui s'est démultipliée. La longue domesticité de la banque par rapport à l'administration des finances l'avait essentiellement cantonnée dans l'intermédiation, la tenue des comptes et l'accès aux moyens de paiement. Désormais, la sécurité des dépôts et des transactions n'est plus un facteur indifférent dans la concurrence bancaire. Les utilités, pour ne pas dire les métiers, sont de nature de plus en plus hétérogène : banque de particuliers, d'entreprises, de marché, de gestion d'actifs, d'affaires, de back-office, de bancassurance... Ces utilités se recourent, s'enchevêtrent, mais, le plus souvent, n'offrent pas les mêmes potentialités ou les mêmes capacités à être industrialisées [5]. Des métiers, des utilités pour lesquelles la pertinence des marchés n'est toujours pas assurée et où la banque interviendra, probablement,

« La concurrence débridée engendre une élévation des compétences et nécessite l'apprentissage de nouvelles méthodes de vente. »

à un terme rapproché en tant que producteur ou simple distributeur. Notre modèle de « banque universelle » ne saurait perdurer. Les établissements bancaires forment l'un des secteurs où les ressources humaines ont le plus évolué, et devront encore le faire, afin de créer plus de valeur pour les parties prenantes. La progression du capital humain de la banque, et ce sans succomber au vocabulaire à la mode de la responsabilisation, est une voie de la différenciation, de la croissance rentable et donc de la pérennisation : une forme de réponse aux mutations économiques, sociales et technologiques. L'impératif de proximité du client, l'exposition aux nouveaux risques et la nécessité de réussir l'industrialisation la plus aboutie de la gestion des moyens de paiements bouleversent les conditions d'exercice des métiers.

Des inconnues subsistent

La situation est complexifiée par les départs massifs en retraite, le nécessaire rajeunissement des effectifs et l'allongement des carrières des seniors. Ces tendances lourdes modifient à terme les profils et les attentes des collaborateurs et sont une invitation à renouveler la réflexion en

ENQUÊTE

La prime donnée aux diplômés

Selon, l'enquête sur l'emploi du 1^{er} trimestre 2004 de l'Insee (n° 909, juillet 2004), les diplômés de 3^e cycle sont majoritairement dans une entreprise du secteur des services (plus de six sur dix) et ont été principalement recrutés en CDI au statut cadre. Dans le secteur tertiaire, la fonction finance,

comptabilité offre les meilleures conditions d'embauche. Au moment du recrutement, les entreprises privilégient tout d'abord l'opérationnalité, la motivation, le nombre de stages effectués et la maîtrise d'une langue étrangère... Elles ne s'attachent qu'ensuite à la formation.

matières de ressources humaines et ici, plus spécifiquement en matière de besoins de formations.

Sur fonds de mobilité géographique et professionnelle, l'arrivée de jeunes collaborateurs mieux formés permet-elle à la banque de recentrer ses actions de formation sur des expertises et le sur-mesure ? De nombreuses interrogations demeurent : quel lien la banque entretient-elle avec la formation et sous quelles formes ? Entre formation initiale courte ou longue, formation interne, formation diplômante ou non, formation professionnelle, formation de haut niveau, formation continue (facilitée par le droit individuel de formation ou la validation des acquis de l'expérience), quelle voie privilégier ? Parallèlement, le système éducatif a su, progressivement, au travers des DESS [6], plus récemment des IUP – bien que menacés après dix ans de bons et loyaux services et devenus désormais des licences professionnelles et des masters –, se construire une compétence en matière d'ingénierie de la formation en étroite collaboration avec la profession bancaire.

Autre incertitude, cette transformation radicale, sans moyens supplémentaires, ne prépare-t-elle pas à

terme la voie à la déréglementation et à la concurrence généralisée au sein du service public tout en faisant voler en éclat le cadre national des diplômés ? Si de nombreuses inconduites subsistent pour la profession bancaire, toutes les interrogations ne sont pas pour autant levées pour la communauté universitaire. En matière d'aménagement du territoire, une égalité des chances et une répartition équilibrée des offres de formations sont nécessaires, mais, il est difficilement acceptable que des masters soient de plus en plus en habilitation partagée avec des grandes écoles, lorsque celles-ci n'ont pas le niveau requis en recherche, alors que le ministère met cette exigence en avant pour l'habilitation des diplômés universitaires. La dimension exclusivement financière ne doit pas s'avérer dominante dans cet équilibre précaire, même si l'on assiste au chassé-croisé salutaire où les grandes écoles renforcent leur pôle recherche et les universités leur pôle professionnalisant. Ici, ce sont l'identification, la consistance, la qualité et l'intensité de la recherche ou de la professionnalisation qui constituent l'enjeu.

La formation bancaire en voie de banalisation

La banque multicanal, les mouvements de concentration en cours et à venir, les nouveaux modèles de banque (producteur, distributeur...) renforcent la diversité des métiers. Entre le dilemme de l'industrialisation la plus aboutie et la personnalisation du conseil, nous trouverons d'un côté quelques grands établissements, seuls capables d'absorber des productions lourdes et onéreuses, et d'autre part des banques de taille plus modeste qui se positionneront sur des stratégies de niche. Historiquement, la profession bancaire, lieu de développement de la promotion interne, ne

disposait pas de formation initiale adaptée. Très tôt, elle s'est donc trouvée dans l'obligation de s'organiser pour contourner cet état de fait et se substituer au système éducatif en créant en interne des formations diplômantes comme le CAP, le BEP, l'ITB ou le CESB. Il a pratiquement fallu attendre la révolution informatique des années 1960-1970 pour voir la banque se tourner vers l'université ou les grandes écoles.

Même avec des spécificités et des pluridisciplinarités, la formation bancaire ne peut s'offrir le luxe de demeurer, plus longtemps, entièrement à part. Il y a trente ans encore, « le commercial » proposait une vingtaine de produits ; aujourd'hui, l'offre du chargé de clientèle a très souvent été multipliée par dix, et le coursier qui pouvait espérer devenir directeur général a disparu sous la complexification des opérations pour laisser la place à une technocratie en interface avec l'actionnariat. À l'instar des bac + 5, la professionnalisation des formations à bac + 2 et bac + 3 se développe progressivement sur le mode de l'apprentissage et la banque se trouve, ainsi, moins cantonnée dans la préparation des diplômés liés à la promotion interne. Une question déterminante pour la profession bancaire qui, devant la prolifération des nouveaux métiers (après la fin du reclassement du personnel administratif, on assiste à la résurgence des métiers de back-office et du traitement des nouveaux risques...), des nouveaux acteurs (grande distribution, opérateurs d'ingénierie informatique...) et la mobilité géographique et professionnelle amplifiée, doit repenser ses besoins de formation : diplômante ou non, générale ou spécialisée... Elle doit aussi intégrer la démultiplication de l'offre universitaire bancaire précitée, la transversalité des métiers et l'infidélité croissante des collaborateurs liés aux comportements sociaux.

La voie à explorer consisterait plutôt à privilégier la formation des managers à potentiel.

Les managers à potentiel

Les diplômés du supérieur (écoles et universités) ne sont pas toujours bien armés pour affronter la prise en compte du contexte de l'action car, trop souvent, la compréhension de l'activité est évincée au profit de la théorie. Des formations qui, sans doute, apportent la confiance ou l'assurance pour décider, mais confèrent-elles le courage de la responsabilité ? Le fait que des formations de type « master » (nouveau diplôme universitaire) ou « mastère » (titre de la conférence des grandes écoles) soient désormais dispensées plus tard dans la vie active et auprès de personnes plus matures, plus expérimentées et capables d'un partage accru d'expériences constitue, à l'évidence, un cheminement à explorer. Les nouvelles technologies (e-learning), tant en termes de gain de temps et de coût qu'en termes de capacité à répondre de façon personnalisée (contenu et rythme) peuvent constituer un apport précieux, tout comme le *part time* (enseignement en temps partagé à raison de trois jours par mois sur dix-huit ou vingt-quatre mois) afin de ne pas désorganiser la vie professionnelle. Dans une économie du savoir et de la relation, après avoir puisé dans leur vivier interne, les banques ont compris la nécessité des recrutements extérieurs. Souvent promus pour leur compétence technique ou leurs résultats commerciaux, les responsables peuvent manquer de repères pour manager des équipes ou faire face à des situations exceptionnelles et brutales. Les formations universitaires apportent des compétences cognitives, techniques, relationnelles et des motivations qui façonnent de concert l'aptitude à porter une vision stratégique et partagée, y compris

« La formation bancaire ne peut s'offrir le luxe de demeurer, plus longtemps, entièrement à part. »

dans l'urgence [7]. Ces formations peuvent privilégier deux grands axes : l'encadrement et les animateurs commerciaux. L'encadrement est souvent un levier majeur pour accroître l'efficacité et modifier la culture de l'entreprise. L'apprentissage de l'animation d'équipe par le renforcement de la motivation et de la communication individuelles constitue un facteur d'accompagnement du changement. Pour les animateurs commerciaux des réseaux bancaires, sans responsabilités d'encadrement direct, ils peuvent être préparés à être des forces de propositions et à affronter des situations inédites. Même si la formation est une variable difficilement perceptible, elle demeure la

plus pertinente pour accompagner le changement.

Le cadre législatif proposé [8] sur la formation professionnelle tout au long de la vie viendra-t-il conforter le nécessaire co-investissement du salarié et de l'employeur pour intensifier les efforts en termes d'employabilité face à l'amplification des besoins en compétences nouvelles que les formations universitaires ne pourront couvrir seules, mêmes si elles en constituent le levier majeur? ■

[1] Avec plus de 60% des nouveaux bacheliers inscrits en première année universitaire, l'université arrive en tête des orientations post-bac.

[2] Exemple de formation assurée par l'Université Paris 13.

[3] Licence professionnelle de banque, chargée de clientèle particuliers développée par la profession et

le Centre de formation de la profession bancaire en partenariat avec des universités, dont Paris 13. [4] Interrogations déjà formulées dans un précédent article que nous avons publié dans la *Revue Banque/Stratégie* (n° 218, septembre 2004), intitulé : « Les nouvelles formations aux métiers de la banque ».

[5] Sur les nouveaux fondements de l'économie bancaire, lire en particulier les deux articles passionnants du professeur Olivier Pastré, parus dans la revue *Banque magazine* : « L'économie bancaire : un nécessaire renouveau conceptuel » (n° 648, juin 2003) et « Les armes insuffisamment appointées de l'économie bancaire » (n° 649, juillet-août 2003).

[6] *Le Guide Lamy des 3^e cycles, masters spécialisés et MBA*, dans sa 12^e édition 2004, recense plus d'une centaine de diplômes orientés banque-finance-assurance.

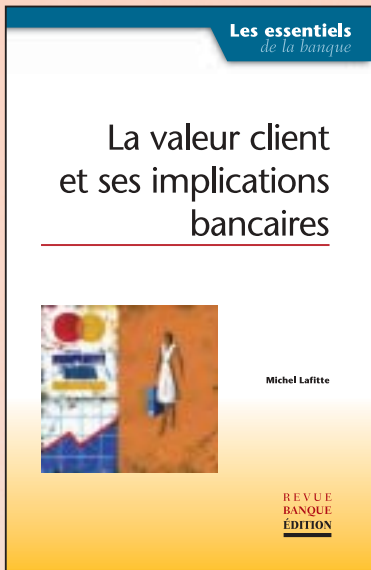
[7] Il existe des cours d'intelligence économique, de résilience (capacité pour les entreprises à résister aux chocs de toute nature, à l'exemple des innovations radicales ou des OPA inamicales...), de compliance (capacité à respecter ou à faire respecter les procédures juridiques).

[8] Loi du 4 mai 2004.

OPCA

Profession bancaire

Pour en savoir plus sur la mise en œuvre de la
Professionnalisation
 dans votre banque, contacter
 le 01 40 82 79 10



Cet ouvrage est également 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.

LA VALEUR CLIENT ET SES IMPLICATIONS BANCAIRES

La gestion de la valeur constitue une préoccupation quasi obsessionnelle de la part des entreprises, confrontées à une concurrence renforcée par la mondialisation de l'économie. Elles doivent s'adapter continuellement en modifiant leur organisation, leur gouvernance et l'approche qu'elles avaient de leurs clients. L'objectif de l'ouvrage est d'exposer, à partir d'une mise en perspective du concept de valeur, les déterminants de sa création et de son optimisation tant du point de vue des entreprises que de celui des clients.

Il montre notamment, en soulignant les spécificités bancaires, l'influence de la dynamique des organisations, du comportement des clients et du rôle du CRM (Customer Relationship Management) et des technologies support pour la création de la valeur.

ISBN : 2.86325-433.2, broché 13 x 20 cm ; 128 pages, 19 euros.

Michel Lafitte

En 1991, Michel Lafitte, est associé du secteur banque-assurance, au sein de la filiale consulting du Groupe Unilog. À partir de 1999, il occupe le poste de directeur adjoint de la direction des assurances de personnes au sein de la FFSA. Depuis 2002, associé d'Atos Odyssee, il a en charge le développement des activités de santé et de protection sociale du consulting du Groupe Atos. Docteur ès Sciences, il est l'auteur de publications en informatique de gestion dans la banque, l'assurance et la santé.

BON DE COMMANDE

Je désire commander exemplaires de l'ouvrage :
 "La valeur client et ses implications bancaires" au prix unitaire de 19 euros

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT

NOM DU RESPONSABLE PRÉNOM

FONCTION

ADRESSE

CODE POSTAL / VILLE

TÉLÉPHONE TÉLÉCOPIE

E-MAIL :

■ RÈGLEMENT

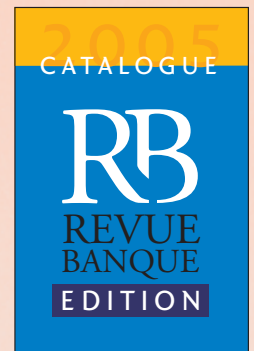
par chèque par carte bancaire

n°

expire/...../.....

Bon de commande à retourner accompagné du règlement à La Revue Banque,
 18, rue La Fayette, 75009 Paris, fax : 01 48 24 12 97

Signature



Je désire recevoir gratuitement le "Catalogue 2005 Revue Banque Édition"

