

PANORAMA

Le champ renouvelé de la formation bancaire

Positionné au cœur du monde financier, le Centre de formation de la profession bancaire tente d'analyser le contexte dans lequel intervient la loi du 4 mai et les perspectives qu'elle offre aux principaux métiers sur le plan de la gestion des compétences et de la formation des salariés.

Si il y est constaté, de façon prégnante, une transformation sensible de la demande de formation, il semble que ce phénomène traduise la forte mutation des métiers bancaires amorcée ces dernières années ; des tendances lourdes se révèlent chez les clients du Centre, conjuguant le besoin de maintenir une culture générale bancaire solide à celui d'alimenter techniquement les nouvelles compétences de métiers exigeants ou récents. La nouvelle loi Formation offre ici des leviers importants pour réaliser ces ambitions parmi lesquels se placera l'Observatoire des métiers.

De notre point de vue, les professionnels de la formation bénéficient en effet, dans ce théâtre au décor très évolutif, d'une réelle opportunité pour repenser leurs priorités et pour replacer leur propre savoir-faire au centre de la scène. Le monde ban-

caire ne saurait, en effet, entériner sa profonde métamorphose, gagner la course à la rentabilité et à la valeur ajoutée commerciale, sans capitaliser sur un dispositif de gestion de ses ressources humaines innovant, performant et ouvert à la remise en cause de ses convictions d'autrefois. La nouvelle loi, sur laquelle s'ouvrent les réflexions de la profession, n'est-elle pas à considérer comme la passerelle vers une entreprise apprenante moderne ? En tout état de cause, le CFPB a pour vocation essentielle de répondre tant aux nouvelles exigences des métiers financiers qu'à la révolution des politiques de formation de toutes les entreprises bancaires, petites et grandes.

Anticiper les nouvelles exigences des métiers de la banque

Offrir de la valeur ajoutée aux clients et améliorer la productivité de chaque unité sont, depuis plusieurs années, au cœur des préoccupations des directions de banques. De l'agence, lieu de traitement des opérations clients, à l'espace dédié au conseil, du back-office, hier relégué en « arrière-boutique » des agences, aux centres de services automatisés et professionnalisés – pour ne prendre que ces deux exemples –, les impacts induits sont clairs pour les responsables de formation : pour répondre efficacement aux nouveaux besoins en compétence des opérationnels, il faut gagner en pertinence et en souplesse, rechercher l'opérationnalité,

anticiper les besoins collectifs et individuels, améliorer le retour sur investissement des séminaires, et innover sur les modes de distribution de la formation.

Accompagner la professionnalisation en affinant l'offre de formation par métier

Les entreprises bancaires sont en demande de consolidation des « compétences métiers » sur certains marchés particulièrement stratégiques, pour des motifs réglementaires, concurrentiels ou simplement parce qu'ils sont en position de forte mutation ou de risque élevé ; quelques exemples récents nous ont amenés à développer des réponses spécifiques qui viennent illustrer un principe clé : le champ d'application de la loi Formation pourrait prendre en compte en priorité ces nouveaux besoins du marché en reconnaissant des parcours de qualification professionnelle et la validation des acquis de l'expérience (VAE). À titre d'illustration, nous avons retenu les quatre filières suivantes :

■ Les chargés de clientèle de professionnels et de PME constituent un secteur (et un vivier) très concurrentiel pour lequel un BTS Banque spécialisé a été mis sur pied – après le déploiement du BTS Banque particuliers. Plus récemment, des parcours de perfectionnement internes, bâtis avec certaines banques et soutenus, au plan technique, par nos modules d'e-learning sont venus les compléter.

« Chaque année, 2 500 jeunes s'inscrivent aux filières diplômantes. En moyenne, 80 % d'entre eux sont effectivement recrutés en CDI à l'issue de leur parcours de professionnalisation. »

■ Les conseillers en gestion de patrimoine, domaine dans lequel nos clients attendent différents niveaux de réponse de perfectionnement sur mesure : qu'il s'agisse de conseillers de clientèle de particuliers aisés ou de collaborateurs plus expérimentés, en position d'exercer le réglementaire « devoir de conseil », une évaluation des connaissances en amont de la formation est de plus en plus souvent requise. Le cycle du CESB Gestion de patrimoine (Paris et Lyon) a précisément pour mission de consolider les bases de ce métier très exigeant et d'apporter une reconnaissance de la profession bancaire.

■ Les salariés des back-offices bancaires : il nous a tout d'abord été donné de contribuer à l'acquisition des connaissances de base, en utilisant des unités de valeur du brevet professionnel ; ce secteur rencontre à présent des besoins complémentaires d'accompagnement pour actualiser ces acquis, monter en expertise sur de nouveaux champs de responsa-

bilité, pour faciliter les mobilités entre filières et mieux appréhender la gestion du changement du métier.

■ Les chargés d'accueil en agence ou sur plateforme téléphonique : la continue métamorphose des agences bancaires et des canaux de distribution parallèles ont une incidence sensible sur les missions des jeunes conseillers d'accueil et de services dans leur ensemble ; ils sont en quête de valeur ajoutée – perçue des clients – et réaffirment leur besoin d'acquérir des bases solides en matière de techniques bancaires des particuliers. Notre accompagnement formation actuel résulte là aussi d'un montage à partir d'unités du brevet professionnel et de modules sur mesure permettant d'accueillir un nombre important de jeunes et s'inscrivant dans le cadre des futurs contrats de professionnalisation.

Encourager le renouvellement des populations

Le canal d'entrée de l'alternance géré par le CFPB croît de plus de 10% par

an depuis cinq ans. Chaque année, 2 500 jeunes répondent positivement aux perspectives de postes que les banques leur présentent et s'inscrivent aux filières diplômantes : BTS Banque, licence, maîtrise, DESS, ITB en alternance... En moyenne, 80% d'entre eux sont effectivement recrutés en CDI à l'issue de leur parcours de professionnalisation.

Aux circuits diplômants viennent s'ajouter quelques cycles d'intégration en alternance qualifiants conçus plus récemment pour des métiers ciblés et porteurs d'avenir : marché des professionnels (recrutement à bac + 4-5), back-offices bancaires, chargés d'accueil comme présenté ci-avant... Tous sont éligibles aux nouveaux contrats de professionnalisation.

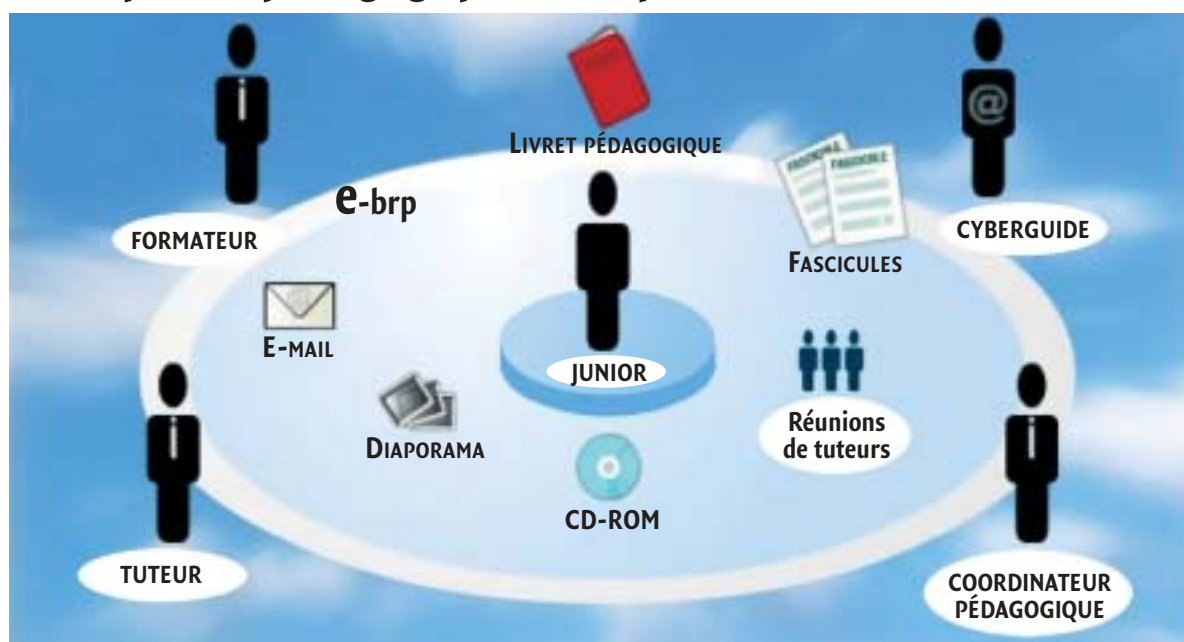
Quelle que soit la filière retenue, les leviers de la réussite à l'intégration reposent sur une implication forte des équipes s'attellant à adapter régulièrement les contenus, les supports des enseignements et la pédagogie à



Sylvie Marchal,
directrice du
Développement
commercial, CFPB.

« Nombre d'établissements ont modifié, ces derniers mois, le poids relatif de leurs structures centrales et de leurs équipes régionales de formation ; elles ont aménagé, consécutivement, les modes de coordination entre ces entités et les directions opérationnelles. »

Le dispositif pédagogique de la professionnalisation



Le dispositif pédagogique comprend un tutorat en agence. En 2004, 400 tuteurs ont été formés par le CFPB.

ce jeune public, et à revisiter la qualité du corps enseignant, ainsi que les modes d'organisation et d'encadrement des juniors dans les Centres de formation d'apprentis (CFA).

Ainsi, au dispositif pédagogique complet, s'ajoutent le soutien individualisé et le tutorat en agence, pièces maîtresses de l'ensemble. En 2004, près de 400 tuteurs ont ainsi été formés par le CFPB pour accompagner ses 1 400 apprentis (schéma 1).

Répondre aux nouvelles exigences réglementaires

Force est de constater un besoin croissant de généralistes de niveau plus élevé qu'autrefois : responsable de groupes d'agences ou de service de production bancaire, chef d'unité fonctionnelle, chargé de projet en siège... Tous sont évalués selon leur potentiel et leur aptitude à s'adapter, à évoluer, à manager, voire même selon leur réceptivité aux risques. C'est la raison pour laquelle la profession a tout intérêt à consolider ces parcours professionnels « généralistes » – ITB, CESB – en étudiant une meilleure intégration aux nouveaux dispositifs apportés par la loi. À ces fondamentaux du métier viennent se greffer les nouvelles réglementations pesant sur la banque de détail de façon croissante : Bâle II, normes IAS, lutte contre le blanchiment de l'argent sale et contre la fraude, conformité, sécurité physique en agence... Nos clients prennent conscience que la culture du risque doit se transmettre d'autant plus rapidement que le renouvellement des populations s'accélère. Bien convaincu que l'expérience de nos aînés ne se remplace pas mais qu'elle doit être capitalisée, le CFPB s'organise pour accompagner cette lame de fond : il s'agit de renforcer les enseignements des formations diplômantes existantes, de consolider l'équipe d'intervenants avec des professionnels expérimentés, d'en-

« Nos clients prennent conscience que la culture du risque doit se transmettre d'autant plus rapidement que le renouvellement des populations s'accélère. »

richir la base pédagogique (e-Brp) en parcours d'autoformation thématique et d'innover sur des programmes d'initiation et de perfectionnement destinés aux nouveaux métiers du risque (audit et contrôle...).

Cet exemple, qui trouve son équivalent dans les domaines juridique et fiscal, dans le monde des marchés financiers et celui de l'assurance, illustre la nécessité pour la profession de conjuguer anticipation des nouveaux métiers et transmission des savoir-faire fondamentaux.

En synthèse de ce panorama sur les besoins en compétences des différents métiers de la banque, il est important de retenir que les réponses récentes que le CFPB y a apportées sont en cohérence avec l'esprit de la loi du 4 mai, et qu'elles seraient même pour la plupart éligibles à la certification professionnelle (contrats et périodes).

Vers une décentralisation de la politique de formation des banques

La formation se déconcentre pour mieux répondre aux besoins des métiers que nous venons d'identifier. Ces derniers mois, nombre d'établissements ont modifié le poids relatif de leurs structures centrales et de leurs équipes régionales de formation ; elles ont aménagé les modes de coordination entre ces entités et les directions opérationnelles, qui s'impliquent davantage dans l'amélioration des compétences de leurs collaborateurs. C'est sans aucun doute le prix à payer pour améliorer l'efficacité de l'apprentissage et la personnalisation des parcours.

Il est important, dans ce contexte, que les équipes du CFPB en régions, ainsi que les CFA de la banque restent proches de leurs clients – directions opérationnelles et responsables de formation –, à l'écoute de l'évolution des besoins métiers et qu'ils maintiennent des relations coopé-

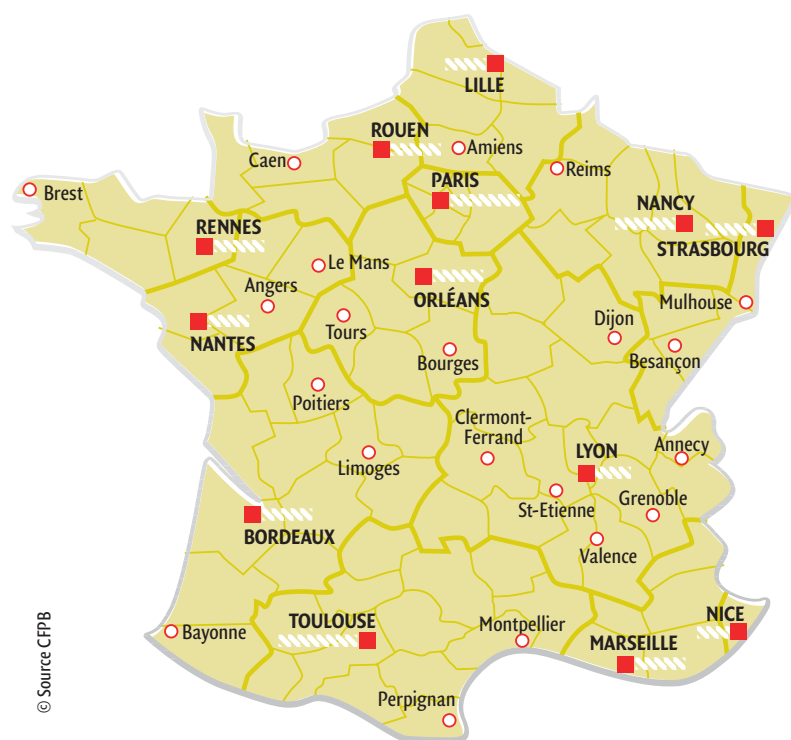
ratives optimales avec les pouvoirs publics décentralisés, tels les conseils régionaux (schéma 2).

La mise en place de la nouvelle loi entérinera vraisemblablement cette tendance à la métamorphose du rôle du directeur de la formation : il a vocation à améliorer l'opérationnalité des prestations fournies à ses clients internes, en assurant un pilotage et une coordination rigoureux des offres internes et externes. Gardien de la maîtrise des coûts, il est l'administrateur – et le facilitateur – des nouvelles « règles du jeu » qui s'établiront bientôt entre le salarié et son entreprise, et il porte sur ses épaules l'indispensable modernisation des dispositifs pédagogiques. Naturellement, le CFPB se doit d'être à l'écoute de ses préoccupations, parallèlement à celles émanant des hommes et des femmes de terrain, afin de l'accompagner utilement dans le changement important qu'il s'apprête à vivre. Ainsi, certains phénomènes majeurs sont à prendre en compte.

La recherche d'économie sur les coûts de développement des formations

La recherche d'économie sur les coûts de développement des formations génère en priorité, pour l'entreprise bancaire, la définition d'outils de pilotage précis et la constitution de véritables banques de données centralisées, offrant une visibilité indispensable au pilotage et à la gestion des investissements. Face aux risques de surcoût que pourrait entraîner la mise en place du droit individuel à la formation (DIF) si elle n'était pas bien anticipée, le rôle de gestionnaire des directions de formation prend une réelle envergure ; leur engagement à garantir une bonne maîtrise des dépenses entraîne, en effet, une politique d'actions nouvelles : la mise en commun de la charge de conception des programmes, à l'ins-

Réseau des délégations régionales et sites gérés en partenariat



■ Sites permanents du CFPB.

○ Dans les autres villes, la présence du CFPB est périodique.

tar des quatre kits de la FBF concernant la lutte contre le blanchiment, la mutualisation des ressources pédagogiques dans la formation à distance (interne ou via l'« e-brp » du CFPB), la structuration et la mise en ligne (Intranet) d'un « catalogue » propre à chaque groupe bancaire et à ses filiales, l'accélération des processus d'achat professionnalisés, et la réduction consécutive du nombre des prestataires référencés...

Bien sûr, le CFPB prend en compte la préoccupation économique de ses clients, travaillant depuis plusieurs mois à la nécessaire transparence de ses outils de reporting, de sa base de données documentaire (3 000 références, 60 000 pages) et, surtout, aux supports technologiques mis au service de l'apprentissage à distance.

La véritable conséquence de cette problématique résidera dans l'évolution sensible qui sera apportée par les banques aux dispositifs pédagogiques des formations professionnelles. À titre d'exemple, nous avons ainsi pu constater en accompagnant certains de nos clients que la diffusion de modules d'actualisation des connaissances sur une large population de salariés, dans le domaine juridique et fiscal, avait été assurée à distance avec un coût dix fois moindre que celui porté par les animations en salles, et ce sans faillir à l'efficacité de l'opération.

Moderniser la formation professionnelle pour répondre à l'esprit de la loi

Cet objectif signifie qu'il sera vite

« Face aux risques de surcoût que pourrait entraîner la mise en place du droit individuel à la formation (DIF) si elle n'était pas bien anticipée, le rôle de gestionnaire des directions de formation prend une réelle envergure. »

nécessaire de revoir profondément les modes de consommation actuels : assouplir, raccourcir, alterner, assembler et faire gagner du temps seront les préoccupations des directions de formation et nos propres leitmotifs dans la reconsidération de nos offres pédagogiques.

La demande de nos clients portera sans doute de plus en plus sur la mise à disposition de cycles professionnalisants, composés de modules courts et immédiatement opérationnels, consommables « à la carte ». Ces offres appuieront, de surcroît, la mise en œuvre du DIF. Ainsi en est-il aujourd'hui de l'utilisation des modules du brevet professionnel en qualification (sans préparation du diplôme) pour la familiarisation des jeunes embauchés (même dotés d'un diplôme de l'enseignement supérieur).

La demande du marché favorisera vraisemblablement la mixité des formations – e-learning + présentiel court + action terrain... –, la modularité des parcours à thème permettant de renforcer, en instantané, une compétence métier. Notre « bibliothèque électronique », bien que remplissant déjà ces conditions – les CD-Rom d'autoformation inclus dans les parcours diplômants (BP, BTS Banque, licence et ITB) capitalisent 140 heures de programmes, et la plate-forme de formation à distance « e-Brp » y ajoute 600 heures –, devra encore évoluer.

Nos correspondants devraient encourager également le développement des stages en ligne, rendez-vous téléphoniques collectifs ou en visioconférence – avec un expert, capable de recentrer les acquis après une période individualisée d'apprentissage à distance. Nos programmes de formation à l'assurance dommages et à la lutte contre le blanchiment attestent déjà de l'efficacité de ces nouvelles méthodes pédagogiques.

« À l'évidence, la nouvelle loi sur la formation offre des leviers à la reconnaissance et à la valorisation des populations expérimentées. Celles-ci sont sans doute moins sollicitées que d'autres dans les parcours professionnalisants. »

L'individualisation et la personnalisation de la formation

Pour remplir les conditions de personnalisation des besoins en formation, il sera nécessaire de renforcer, voire de systématiser, les outils actuels d'appréciation des compétences des futurs participants. Pour le CFPB, cela signifie que les actuels outils d'évaluation en ligne (plateforme e-Brp) devront évoluer. L'enjeu de ce filtre amont est l'orientation vers des parcours individualisés répondant au véritable besoin du collaborateur et au souci d'optimisation du temps et des dépenses des entreprises.

En aval de la formation, la reconnaissance des acquis est un point important de la nouvelle démarche. Elle implique la reconsidération des modes de certification de la profession : diplômes, certification de qualification professionnelle (CQP), titres... quels que soient les véhicules retenus. Cela exige une transparence toujours plus poussée des compétences et des connaissances

acquises face à un métier donné et cela encourage la clarté des modalités d'accès à la certification, ou à un parcours ouvrant grande la porte à tous les marchés du travail de l'espace européen.

À l'évidence, la loi offre des leviers à la reconnaissance et à la valorisation des populations expérimentées (baptisées « quinquas », « seniors »...) et sans doute moins sollicitées que d'autres dans les parcours professionnalisants. Elle encourage également le perfectionnement de collaborateurs qui auraient été également délaissés en matière de formation. Nous sommes prêts à accueillir la demande des établissements sur ces points d'actualité et à expérimenter localement une démarche rationnelle d'accompagnement de la valorisation des acquis de l'expérience.

Écouter et réagir

En conclusion, face à un monde de la formation qui bouge et au changement de profil et de priorités de ses interlocuteurs, le Centre de for-

mation de la profession bancaire se met en position de comprendre et d'épouser ces phénomènes. La loi du 4 mai impliquera de nouvelles exigences à l'égard des prestations de formation. Prenant en compte ses nouveaux véhicules – DIF, CQP, contrats et périodes de professionnalisation –, nous n'en rechercherons pas moins les besoins fondamentaux des métiers bancaires au cœur des demandes des collaborateurs et de leurs hiérarchies : besoin de prendre du recul sur le contexte économique et financier si mouvant, besoin d'actualiser les connaissances juridiques et fiscales si rapidement obsolètes, besoin d'améliorer certains champs d'expertise requis par une clientèle avertie et besoin de s'appropriier les savoir être essentiels à l'exercice du management et de la vente.

Au final, il nous semble que c'est de notre capacité – à tous – à savoir écouter les maîtres d'œuvre de la formation et les responsables métiers du monde bancaire, et de notre aptitude à bien articuler ces besoins que naîtra la réussite de ce changement majeur. ■



Le n°1 de la
FORMATION

BANQUES

**& MARCHES
FINANCIERS**



! Catalogue gratuit sur simple demande

Nous proposons des parcours de formation individuel ou de groupe, en formule interentreprises, sur mesure et/ou à distance dans les domaines suivants :

- Pilotage de la banque
- Comptabilité bancaire
- Audit – risques – réglementation
- Droit bancaire - recouvrement - contentieux
- Gestion de patrimoine
- Opérations bancaires internationales
- Marchés financiers
- Back-Office...



Parlons ensemble de votre projet au

01 44 94 14 49

20 rue de l'Arcade 75008 Paris - banques@demos.fr - www.demos.fr
PARIS - LONDRES - BRUXELLES - BERLIN - VARSOVIE - RABAT - SHANGAI

10

REVUE BANQUE ■ SUPPLÉMENT « FORMATION » – 2005