

# FORMATION PROFESSIONNELLE

## Tirez parti de la réforme

Souvent en avance et dépassant les obligations légales en matière de formation, le secteur bancaire n'échappe pas aux réflexions engendrées par la réforme de la formation professionnelle.

La gestion des compétences, l'entrée en vigueur du droit individuel à la formation (DIF) et des nouveaux dispositifs de formation (contrats et périodes de professionnalisation), la nouvelle typologie des actions de formation vont modifier et influencer en profondeur à court, moyen et long terme les pratiques des services Formation et Ressources humaines (RH). L'intérêt des grands organismes de formation est de pouvoir mettre en œuvre des dispositifs complets d'accompagnement des banques dans la mise en place opérationnelle de la réforme pour les aider à en faire un véritable levier des performances RH et formation.

### Ingénierie des dispositifs de formation et construction du plan

La loi du 4 mai 2004, en créant de nouveaux dispositifs de formation (DIF, périodes et contrats de professionnalisation) a instauré une nouvelle typologie des actions qui s'inscrivent dans le plan de formation.

Ces nouveaux éléments amènent les services formation à repenser leurs

processus et à modifier en profondeur leurs pratiques. Confrontés au marché, habitués à traiter des besoins et applications divers, intervenant sur tous les thèmes techniques et les compétences générales, les plus grands organismes de formation ont accumulé l'expérience nécessaire et le potentiel pour aider les établissements bancaires à tirer parti des nouveaux dispositifs, et à les articuler avec le plan pour maîtriser le budget formation.

Pour favoriser une montée en compétences sur ces nouveaux savoir-faire, il est important de procéder par étape selon une méthodologie éprouvée :

- recueil des informations clés : priorités, objectifs de formation et données sur les ressources humaines de l'entreprise ;
- définition d'une politique d'application de la réforme : articulation des dispositifs avec le plan ;
- élaboration du plan de façon cohérente et équilibrée, avec notamment une simulation chiffrée des différents scénarios ;
- consultation du comité d'entreprise et validation du plan.

L'originalité de la méthode tient à son objectif : assurer une totale connexion de la construction du plan de formation avec l'application des nouveaux dispositifs à mettre en œuvre.

### La gestion des compétences, clé de voûte du système

La réforme de la formation professionnelle a renforcé la gestion des compétences dans sa dimension stra-

tégique en la plaçant au cœur des processus formation et des dispositifs RH. Dans sa triple approche, identification/évaluation, acquisition/validation, management/motivation, la gestion des compétences n'est plus seulement un outil incontournable de progrès et d'amélioration des performances des entreprises et des organisations, mais un élément de base de la construction des nouveaux dispositifs de formation.

Dans ce contexte, les responsables formation et les directeurs des ressources humaines du monde bancaire et financier se posent de nombreuses questions : comment identifier les besoins de compétences face à la technicité des métiers, comment articuler développement des compétences individuelles et cohérence globale d'une stratégie RH ? Les réponses empruntent un processus d'analyse, de conseil et de mise en œuvre habituel pour les organismes de formation dans une démarche « compétences » opérationnelle :

- créer des référentiels de compétences concrets et pratiques ;
- concevoir des outils d'identification, d'évaluation et de consolidation des besoins de compétences que les managers et les RH pourront s'approprier facilement ;
- accompagner les managers dans le développement des compétences individuelles et collectives.

C'est principalement sur la base de ce travail que pourront être exploités les nouveaux dispositifs de la réforme. La navigation dans les arcanes de ces nouvelles obligations ne se fait pas à vue, mais requiert

une préparation d'autant plus grande que les métiers sont variés, techniques, évoluant comme le sont ceux de la banque.

### Ne pas se noyer dans l'ingénierie administrative et financière

L'enquête menée par Demos sur la réforme (fin 2004) montre que 60% des responsables Formation et des directeurs des Ressources humaines interrogés redoutaient une surcharge administrative et une augmentation significative du budget formation. Comment gérer les flux de demandes de DIF, organiser leur traitement ou éviter une inflation du budget ?

Les enjeux sont donc de taille, et pas seulement pour répondre « réglementairement » à une nouvelle donne. Adopter les mesures de la réforme de la formation professionnelle, c'est aussi se doter d'outils performants pour l'amélioration de la compétence des salariés et de leur efficacité sur leur poste de travail, c'est aussi ne pas décevoir les attentes, c'est enfin transformer les façons de faire, les optimiser.

La réflexion s'oriente également sur les capacités du service formation à répondre à ces enjeux : comment faire évoluer son organisation pour améliorer la qualité de service ? Comment faire face à une surcharge de tâches administratives et logistiques ?

Pour répondre à ces questions et optimiser l'action et la mission de la fonction « formation », il est certainement important de pouvoir mener un audit approfondi de l'organisation de la formation.

### Exploiter au mieux la réforme

La réflexion à mener doit à quatre objectifs :

- gagner en efficacité et diminuer les coûts de fonctionnement face à la mise en œuvre de la réforme ;
  - réduire le temps consacré à toutes les tâches chronophages à faible valeur ajoutée ;
  - déterminer les modes d'application de la réforme les plus avantageux pour l'entreprise ;
  - redéfinir les priorités de l'action.
- Réalisé en interne ou avec l'aide d'acteurs spécialisés comme les grands

organismes de formation, cet audit devra intégrer :

- la nouvelle donne sociale, réglementaire et économique pour coller à la réalité interne et aux nouvelles exigences ;
- une analyse de l'activité du service formation pour mesurer ensuite les écarts avec les modifications attendues de l'intégration des dispositifs de la réforme ;
- une évaluation du budget formation et la volonté d'optimiser les financements ;
- une réflexion sur les temps de formation (hors/pendant le temps de travail) ;
- l'impact sur les pratiques managériales et le dialogue social.

Le processus peut sembler lourd et fastidieux, mais l'ambition de la réforme de la formation professionnelle est sûrement à ce prix. Les établissements bancaires ont toujours mis en avant l'utilisation de la formation dans la réponse à l'expertise de leur métier. Il s'agit désormais d'adapter la structure formation pour exploiter au mieux ce que propose et offre la réforme. ■



**David Gentilhomme,**  
responsable  
de l'INSIG,  
Groupe Demos.



## 1<sup>er</sup> Centre de Formation Spécialisé ASSURANCE ET BANCASSURANCE

### LES AF2A

- Un réseau de 250 intervenants experts
- Une équipe pédagogique réactive et impliquée pour assurer un développement solide et durable des compétences
- Une organisation opérationnelle et flexible pour dispenser des formations dans toute la France
- Stages intra et inter-entreprises

- Un catalogue complet avec 115 stages dont 49 nouveaux sur l'ensemble des métiers techniques et supports de l'assurance et de la bancassurance dont :
  - Carte professionnelle niveau 1 et 2
  - Loi de sécurité financière
  - Normes IAS-IFRS

[www.af2a.com](http://www.af2a.com)

► Pour recevoir votre catalogue 2005 (disponible également en CD Rom)  
64, rue de Miramez - 75008 Paris

Par téléphone : 01 56 88 56 00  
Par fax : 01 56 88 56 01  
Par mail : [inter@af2a.fr](mailto:inter@af2a.fr)



AF2A  
CENTRE DE FORMATION  
EN ASSURANCE