

BANQUE DE DÉTAIL

Des initiatives pour préparer l'avenir



Olivier Robert de Massy

Délégué général
à la formation
professionnelle
AFB

Directeur général
CFPB

Face à la pénurie dans certains métiers, quelles sont les formations auxquelles il faut déjà réfléchir ? Comment cela s'organise-t-il ?

Les travaux prospectifs effectués en 2006 par la délégation générale à la formation professionnelle de l'AFB et le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) ont fait ressortir les tensions à venir sur le marché du travail, d'ores et déjà perceptibles dans le cadre des recrutements en alternance. Ils ont également révélé une attractivité insuffisante des métiers de la banque de détail et de l'alternance et ont enfin permis de chiffrer des perspectives

d'évolution par métiers à cinq ans, dans le sens de la croissance des recrutements et des mobilités, tout particulièrement dans la banque de détail. Pour l'ensemble du secteur bancaire (pour la seule banque de détail), ces perspectives ne représentent pas moins de 66 100 mobilités intermétiers et de 84 000 recrutements au cours des cinq prochaines années (encadré 1). Ces ordres de grandeur traduisent les besoins de la profession bancaire en termes de formation initiale et continue.

Analyse de l'offre initiale existante

Un comité qui rassemble les acteurs de la formation, notamment les DRH, de tous les réseaux (le Comité stratégies de formation – CSF) a ensuite procédé à un examen de l'offre de formation existante au regard des mouvements de personnel (recrutements et mobilités) identifiés par ces études, mettant en évidence pour

certain métiers des insuffisances de l'offre actuelle de formation tant des écoles et universités – notamment en termes de formation initiale – que du CFPB lui-même, particulièrement dans les métiers de la banque de détail, généralement mal connus et insuffisamment valorisés. L'analyse des diplômes et titres professionnels existants révèle ainsi des défauts d'adéquation quantitative et qualitative de l'offre de formation initiale aux besoins de recrutement de la profession bancaire. Elle révèle aussi un certain nombre de besoins non pris en compte en matière de formation continue, même si dans ce domaine une part importante des besoins est satisfaite par des formations qualifiantes réalisées en interne par les réseaux bancaires. Cette analyse, présentée de manière synthétique et limitée à la banque de détail dans l'encadré 2, fait notamment apparaître le déficit de l'offre de formation initiale en ce qui concerne des métiers comme les conseillers de clientèle professionnels et entreprises, les gestionnaires de patrimoine et les responsables de point de vente de la banque de détail. Face à ces diagnostics, le CFPB – dans le cadre des réflexions et orientations du CSF – a été amené à prendre un certain nombre d'initiatives en vue de préparer l'avenir. Notons parmi elles :

- la conception et la réalisation d'une méthodologie de construction de formations aux métiers bancaires ;
- la mise au point, selon un accord-

1. RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS ESTIMÉS

Secteur bancaire, sur la période 2006-2010

	Mobilité entrante	Recrutements
Chargé d'accueil et services à la clientèle	9 600	22 400
Téléopérateur	3 800	11 300
Conseiller clientèle de particuliers	13 500	13 500
Conseiller clientèle de professionnels	6 000	4 000
Responsable de point de vente	10 100	3 400
Chargé de clientèle d'entreprises	8 500	5 700
Gestionnaire de patrimoine	3 900	2 100
Technicien des opérations bancaires	10 700	21 600

Source : étude IDRH 2006

2. BANQUE DE DÉTAIL

Offre de formation par métiers

Formations initiales sous statut scolaire et universitaire/en alternance	Métiers	Formation Continue CFPB
Masters Mastères	Gestionnaire de patrimoine Chargé de clientèle entreprises Responsable de point de vente Conseiller clientèle de professionnels	CESB gestion de patrimoine
Licence professionnelle banque BTS banque particuliers BP banque Mention complémentaire au bac		ITB BTS banque professionnels
	Conseiller clientèle de particuliers Back-office de la banque de détail Téléconseiller Chargé d'accueil	BTS banque particuliers BP banque

cadre AFPA*/CFPB, d'un processus de sélection/préformation/formation permettant le recrutement à partir d'un public élargi ;

■ l'expérimentation d'une passerelle entre formations générales et formations professionnelles dans le cadre universitaire.

Formation de conseiller clientèle professionnels

Sous l'égide du CSF, le CFPB a constitué un Comité métier banque des professionnels composé de représentants de l'ensemble des réseaux bancaires. Ce comité a notamment validé un référentiel de capacités et de compétences du métier de conseiller de clientèle professionnels. En regard de ce référentiel métier, le

CFPB a décliné un référentiel de formation, sous la forme d'un "bloc de compétences techniques" de 45 jours, et construit les outils pédagogiques adaptés. Il disposera ainsi (fin mai) des éléments permettant la mise en place de formations – directement et, également et surtout, dans le cadre de partenariats avec des universités et des écoles de commerce intéressées par la démarche – qui intégreront ce "bloc de compétences techniques" au sein de certains masters et/ou mastères.

Cette méthodologie en quatre étapes (création d'un comité métier, validation d'un référentiel de capacités et de compétences, construction d'un bloc de compétences techniques pour permettre la formation au métier, recherche de partenariats pour l'intégration de ce bloc de compétences dans la formation diplômante) va pouvoir être étendue à d'autres métiers, comme ceux de chargé de clientèle entreprises, de gestionnaire de patrimoine et, le cas échéant, certains métiers des back-

* Association nationale pour la formation professionnelle des adultes.

www.demos.fr

Séminaire de formation
Commodities
from Agriculturals to Metals and Energy

Animé par :
Helyette GEMAN,
Birkbeck, University of London & ESSEC Business School.
Auteur du livre «Commodities and Commodity Derivatives : Agriculturals, Metals and Energy»

Paris, le jeudi 26 avril 2007

20 rue de l'Arcade 75008 Paris - Audrey Bouchard - Tél : 01 44 94 58 43 - Fax : 01 44 94 16 39

demos

ZOOM

3. La passerelle universitaire

■ **Un constat : une pénurie de candidats à l'entrée dans les formations universitaires professionnalisées en banque-finance, alors que certaines filières manquent de débouchés.**

Aujourd'hui, certaines formations universitaires professionnalisées en banque finance de niveau bac + 5 (masters professionnels) sont confrontées à une insuffisance du nombre de candidats.

■ **Une solution expérimentale : élargir le champ du recrutement à de nouveaux étudiants, en favorisant leur transférabilité par une formation spécifique.**

Une solution consiste à élargir le champ du recrutement des étudiants à des disciplines universitaires économiques, littéraires ou juridiques. Dans celles-ci, il y a de bons étudiants, bien formés. Mais leur formation est trop éloignée de la banque et de la

finance pour accéder directement à des masters professionnalisés dans ces domaines ; d'où l'idée d'un diplôme d'université favorisant la transférabilité de ces étudiants.

Pendant leurs études économiques, littéraires ou juridiques (par exemple en même temps que leur licence ou leur maîtrise), ces étudiants peuvent suivre une formation complémentaire courte (d'une centaine d'heures) dans le

domaine de la banque. Celle-ci est en partie composée de cours généraux (économie bancaire, comptabilité) et en partie ciblée sur le marché bancaire le moins complexe, celui des particuliers (les instruments de paiement, les crédits, les placements...). Un stage obligatoire d'un mois en banque complète la formation. Les titulaires de ce diplôme peuvent ensuite accéder aux masters professionnels de banque et finance.

offices, des fonctions centrales et de la banque de marché et d'investissement.

Accord-cadre AFPA/CFPB : un recrutement élargi

Le CFPB, en son nom propre et au nom des CFA de la banque [1], vient de signer avec l'AFPA un accord-cadre conclu pour l'appui au recrutement et à la formation en alternance des salariés des entreprises bancaires, pour l'accès à des métiers de téléopérateurs et de chargés d'accueil. L'AFPA est l'opérateur d'un programme "Plan d'accès à la vie active" (PAVA) qui s'adresse plus particulièrement aux jeunes demandeurs d'emploi auxquels une formation en alternance est proposée à l'issue du programme. Celui-ci comprend cinq dispositifs de préparation à la formation proprement dite (découverte des métiers, remobilisation, consolidation de projet professionnel, préparation au contrat en alternance, préqualification).

Cette initiative du CFPB – construite sur la base d'opérations pilotes

menées en Ile-de-France et à Lille – vise à permettre aux banques qui le souhaitent (tant en Ile-de-France que dans les autres régions) d'expérimenter – dans le cadre de l'alternance – un processus de sélection/préformation/formation en vue d'une diversification de leurs recrutements vers

d'adapter le dispositif. La filière de sélection/préformation/formation au métier de téléconseiller est aussi conçue pour être l'instrument d'initiatives concernant l'insertion des personnes handicapées.

Passerelle entre formations générales et professionnelles

Cette expérimentation a été réalisée avec succès à Nancy, dans le cadre de la Faculté de droit et de sciences économiques, regroupant actuellement les universités de Nancy et l'IUP de finance de Nancy II, partenaire traditionnel de la profession bancaire. Elle vise à élargir le recrutement pour les masters banque-finance que dispense cette université (encadré 3).

À la rentrée 2006, plus d'une cinquantaine d'étudiants ont opté pour cette formation passerelle vers les masters banque-finance de l'université de Nancy II. Le CFPB envisage maintenant de modéliser ce processus de formation pour le proposer à d'autres universités susceptibles d'être intéressées, dans le cadre de partenariats d'un type nouveau. ■

“
Le CFPB vient de signer avec l'AFPA un accord-cadre conclu pour l'appui au recrutement et à la formation en alternance des salariés des entreprises bancaires.
”

un public élargi (jeunes moins qualifiés qu'habituellement et demandeurs d'emploi). Les premières expériences permettront de valider ou

[1] On recense 12 CFA de la banque répartis en Métropole.