

L'approche métier indispensable dans les formations

ENCORE RÉCEMMENT, LA FORMATION bancaire devait répondre à des besoins de masse. Les organismes classiques de formation se sont adaptés efficacement à ces exigences. A présent, la problématique des banques est différente : elles doivent faire face au développement de la mobilité interne, à l'essor des nouveaux métiers et donc à des besoins de nouvelles compétences et à la progression constante des connaissances et des outils de travail.

La formation doit donc garantir la reconversion des salariés et l'amélioration de la gestion des compétences en interne. Parallèlement, la demande en formation devient permanente et l'apprentissage doit être rapide, accessible, diversifié et personnalisé.

Dans ce contexte, les besoins en termes de formation de masse s'amenuisent au profit de la formation individualisée et professionnelle. Il ne s'agit plus de donner à tout le monde la même formation, dans un même lieu avec des modules prédéfinis. Face aux nouvelles problématiques des banques, les organismes de formation ont dû repenser leur offre de service.

L'investissement dans la formation a toujours été prépondérant dans les banques.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus de combler les lacunes des jeunes recrutés, mais de répondre à des besoins en formation ponctuels et surtout contextuels.

Les salariés ont trop souvent le sentiment d'un décalage profond entre ce qu'ils vivent quotidiennement et ce qu'ils apprennent lors des stages. Ce décalage est renforcé par un suivi inopérant, reposant exclusivement sur des supports non adaptés.

Face à cette situation, les organismes de formation tentent de suppléer aux manques par le *e-learning*, qui permet d'individualiser la formation. Mais cette pratique n'a pas encore convaincu : l'absence de contact humain constitue un frein à la motivation des salariés. Actuellement, la conception des modules proposés par *e-learning* n'est pas encore suffisante pour répondre à des besoins spécifiques et techniques. Selon une enquête (IDC, La Tribune), le *e-learning* représente aux Etats-Unis 60 % des dépenses de formation continue. En Fran-

ce, on est encore bien loin de ces proportions, puisque le *e-learning* représentait 2 % en 1998 et devrait atteindre 12 % en 2002. Or, les DRH ne sont pas encore prêts à placer leurs budgets dans des systèmes qui n'ont pas encore fait preuve de leur efficacité. Le *e-learning* restera encore longtemps un outil complémentaire à une formation adaptée.

Les demandes en formation seront croissantes dans les mois à venir. La fin des grands projets (an 2000 et euro) donne la possibilité aux salariés de se former, de se reconverter, ce qui renforce leur motivation dans l'entreprise et donne du sens à leur évolution de carrière. Le recours aux cabinets de conseil en organisation bancaire apparaît alors comme une solution pertinente pour répondre aux nouveaux besoins de formation caractérisés par l'approche métier. ■

«Objectif : une formation au plus près des besoins»

QUESTION

CATHERINE BARBERO
Direction formation fédérale
Banque Fédérale
des Banques Populaires



■ Quel est le rôle de la formation ?
La formation est considérée comme un moyen essentiel au service de la stratégie du groupe, accompagnant aussi bien les politiques commerciales, bancaires, de développement ou de risques, que l'animation et le développement des ressources humaines et la conduite des changements. Elle doit favoriser l'émergence de comportements proac-

tifs face à un contexte ou des situations de travail. L'utilisation de dispositifs de formation à distance dans le groupe en est une illustration.

■ Quels sont les besoins en formation du groupe et dans quels secteurs ?
Les besoins de formation des diverses organisations du Groupe Banques Populaires se situent autour de trois axes, avec

comme objectif principal l'accroissement des compétences métiers, commerciales ou expertises, au service du client :

- Des formations prioritaires liées aux stratégies et plans d'action et de développement de chaque banque ou entité, par exemple la priorité donnée à l'euro, aux politiques de développement commercial, de risques, etc. Ces formations doivent être très opérationnelles, ciblées et percutantes.

- Des formations-actions aux différents métiers de la banque, depuis le conseiller de clientèle jusqu'au spécialiste à l'international. Ces formations s'inscrivent dans la durée, avec des ajustements réguliers ; elles doivent favoriser l'accroissement des compétences requises par le métier et redonner en toile de fond les fondamentaux de comportement et valeurs du groupe. Elles peuvent être menées de manière autonome par chaque banque ou organisation, ou être mutualisées, comme la formation des conseillers professionnels ou entreprises.

«En 2000, les dépenses globales de formation étaient de 370 millions de francs.»

On y trouve bien sûr des aspects techniques de maîtrise des outils de travail et méthodes, des techniques de vente, des aspects comportementaux, des points spécifiques comme la maîtrise des langues quand le métier le requiert.

- La participation aux formations bancaires institutionnelles BP, ITB, CESB, avec un taux d'implication et de réussite très important (85,1 %, de réussite pour l'ITB en 2000). Enfin, le développement des formules d'alternance, apprentissage et qualification depuis déjà longtemps, prouve une politique affirmée d'intégration des jeunes.

■ Quels sont les coûts consacrés à la formation ?

En 2000, les dépenses globales étaient de 370 millions de francs. En 1999, 83 % des salariés ont bénéficié d'une formation et la durée moyenne a été de 6,4 jours. 700 conseillers ont été formés à des métiers bancaires (cible entreprise), 250 sur l'international et, s'agissant de la relation clientèle, 3 000 sont en cours de formation.



Sylvie Lépicier
PDG,
LGB-Recrutement.com

La formation pour les banques : la 5^e dimension

Le milieu bancaire subit une profonde mutation ces dernières années : changement de métiers, changement de taille, changement de profils clients, changement d'environnement réglementaire et systémique. Le monde bancaire répond de diverses façons qui permettent d'adapter leur vivier de collaborateurs à ces évolutions :

- par le recours à des ressources externes (intérim, consultants, CDD) la banque répond à des besoins ponctuels ;
- par le recrutement différencié, elle s'assure de la qualité des réponses fournies à ses clients et contreparties ;
- par la formation de ses collaborateurs, elle atteint un triple but :
 - optimiser les ressources en personnel existantes,
 - fidéliser les collaborateurs sur une longue période,
 - capturer le savoir-faire à l'intérieur de chaque entité.

PRIORITÉ À L'APPROCHE MÉTIER

La formation bancaire aujourd'hui doit répondre à des attentes spécifiques :

- des formations techniques et courtes qui soient proches des métiers des collaborateurs, et répondent à leurs besoins en étant à la pointe des dernières évolutions de place sur leurs métiers ;
- des formations plus généralistes qui ont vocation à assister les responsables de département dans une composante essentielle de leur

métier : le management des hommes et des femmes.

Dans ce contexte, les écoles et universités ont mis en place des formations de type DESS qui souhaitent répondre à ces objectifs, et les organismes de formation spécialisés ont mis l'accent sur la technicité de leur offre. Mais beaucoup de DRH et de responsables opérationnels restent en attente de propositions qui allient trois qualités :

- durée courte et flexible en adéquation avec une vie professionnelle ;
- adéquation parfaite aux besoins différenciés de chaque activité bancaire ;
- forme interactive et ponctuée de cas pratiques.

Parmi les qualités recherchées dans les formations bancaires, sens pratique et connaissance du secteur sont des atouts incontournables pour des formations réussies.

L'e-learning quant à lui a un bel avenir devant lui à condition qu'il soit *brick and mortar*, c'est-à-dire qu'il associe les méthodes traditionnelles (présence du formateur, support écrit, contacts avec d'autres «élèves») aux qualités de l'internet (rapidité, ergonomie, souplesse d'utilisation).

Aux organismes de formation de faire preuve de créativité, tant sur le fond que sur la forme, en restant à l'écoute active des besoins exprimés par les DRH et les responsables opérationnels des établissements financiers.