

«Nous sommes en pleine phase de transition»

La banque adapte ses formations et met en place des modules plus courts et très ciblés en vue de répondre à des expertises bien précises. Une des raisons en est que la formation initiale prépare beaucoup mieux les jeunes diplômés aux métiers de la banque.



LOUIS-RENÉ DE GIGORD
Directeur du recrutement
et de la formation
Société générale

■ Quel lien la banque entretient-elle avec la formation ?

La profession bancaire s'est toujours beaucoup investie dans la formation car il s'agit d'un des rares secteurs professionnels où il n'a pas été prévu de formation initiale véritablement adaptée. Très tôt, la banque s'est donc organisée pour relayer la formation initiale et se substituer au système éducatif en créant en interne des formations diplômantes comme le BP, l'ITB et le CESB. Aussi, lorsque vous commencez votre carrière dans une banque, on savait qu'elle prendrait en charge votre formation et que favorisant la promotion interne, elle vous conduirait à des niveaux de qualification supérieurs.

■ Aujourd'hui, comment se positionne la formation vis-à-vis de vos besoins de recrutement ?

Le système éducatif a fait progressivement un pas vers les entreprises en répondant mieux à leurs attentes. Et l'on voit apparaître, aussi bien pour les Bac +2 que Bac +5 des formations plus spécifiquement orientées vers nos métiers. Les plus significatives pour l'instant étant les niveaux Bac +5 avec des DESS ou des DEA

de banque, finance, d'assurance ou de gestion de patrimoine. Les magistères orientés finance, les IUP ou les écoles de commerce avec option banque/finance en 3^e année ont également su peu à peu répondre à nos besoins. Nous bénéficions ainsi sur le marché de tout un vivier de jeunes déjà bien formés aux spécificités de nos métiers. Et par conséquent, nous sommes moins concernés en interne par la préparation de diplômes de banque en formation continue. D'ailleurs, lorsque vous comparez le bilan des formations d'il y dix ans avec celui d'aujourd'hui, vous voyez bien que les parties qui relèvent des formations diplômantes ont sensiblement diminué.

■ Et en ce qui concerne la formation du «noyau dur» de vos recrutements dans la banque de détail, à savoir les Bac +2, Bac +3 ?

A l'instar des niveaux Bac +5, la professionnalisation des formations Bac +2 et Bac +3 se développe progressivement dans les lycées et à l'université. Dans nos métiers des initiatives commencent réellement à émerger. Depuis moins d'un an, des licences professionnelles de banque, sur le mode de l'apprentissage, se mettent en place et une petite dizaine d'entre elles seront homologuées à la rentrée prochaine. Parallèlement, un BTS banque qui sera dans un premier temps en formation continue, s'appête à voir le jour.

■ Aujourd'hui, quels sont les profils que vous accueillez le plus couramment ?

Notre vivier principal pour ce qui concerne les techniciens des métiers

de la banque est issu de formation Bac +2, orientée commerce et gestion sur des diplômes essentiellement BTS action commerciale, force de vente ou des DUT techniques de commercialisation ou GEA mais aussi des DEUGS d'économie ou d'autres formations Bac +2. Cependant, on est encore dans une phase de transition avec des populations qui ont des diplômes généralistes et qui nécessitent une prise en charge de notre part au moment de leur intégration, notamment pour l'acquisition des fondamentaux du métier. Jusqu'à présent, ils pouvaient préparer le brevet professionnel de banque qui sera bientôt remplacé par le BTS banque que j'évoquais tout à l'heure. Parallèlement, l'alternance s'est considérablement développée. Aujourd'hui, plus de 500 jeunes de niveau Bac préparent, au sein de la Société générale, un BTS en alternance, principalement sous la forme d'un contrat de qualification.

■ Comment l'évolution de la banque de détail a-t-elle influencé les besoins de formation ?

Le basculement vers la banque multicanal nécessite des compétences plus grandes dans la commercialisation de produits et services complexes. La force de vente qui était autrefois étagée entre la vente de produits de base, la vente-conseil et le conseil patrimonial va se concentrer sur le conseil à la clientèle des différents marchés (grand public, patrimonial et professionnel). La commercialisation de produits simples se fera de plus en plus par le biais des canaux électroniques avec ou sans l'intervention de télé-opérateurs. Le conseil suppose une approche beaucoup plus globale du client. Pour la formation, cela veut dire maîtriser les outils d'aide à la vente, savoir promouvoir les différents canaux et les utiliser intelligemment, développer les techniques de vente et de négociation en travaillant davantage sur le champ comportemental.

■ Comment le «métier» de formateur s'est-il adapté à ces évolutions ?

La plus grande spécialisation des métiers et l'accroissement des niveaux de compétence rendent de plus en plus dif-

ficile la maîtrise de tout l'éventail de la formation. D'où un plus grand recours à des organismes externes. Mais aussi, une évolution importante du rôle des acteurs internes de la formation qui interviennent beaucoup plus en amont dans un rôle d'analyse des besoins d'évolution des compétences plutôt que de diffusion des savoirs. A noter qu'une partie significative des actions de formation relève d'une coopération interne où plus de 1 000 collaborateurs-cadres interviennent comme formateurs associés.

■ En termes de diffusion de la formation, quelles ont été les évolutions ?

Le fait de recruter des jeunes mieux formés recentre les problématiques de formation sur des actions plus contextualisées. Nous privilégions donc les programmes sur mesure, sur le lieu de travail, qui permettent dès l'instant où le besoin est identifié, d'apporter une réponse pédagogique adaptée à la situation. Les programmes longs et fondamentaux ont été peu à peu délaissés au profit de formations plus courtes pour faire face aux changements d'outils, de méthodes et d'organisations. Ainsi, en 2000, 25 000 collaborateurs ont suivi une formation pour une durée moyenne de trois jours en un ou plusieurs stages. Il y a cinq ans, cette durée était de cinq jours en moyenne.

■ Quelle place accordez-vous aux nouveaux outils de la formation, je pense à l'e-formation par exemple ?

Nous travaillons au développement de l'*e-learning* pour des contenus génériques et transversaux. Le choix a été celui du *e-learning* avec tutorat en ligne qui procure une plus grande efficacité pour l'acquisition des connaissances. Le *e-learning* est un outil complémentaire, un canal de diffusion supplémentaire très approprié aux domaines comme la bureautique ou les langues ; canal peut-être moins adapté pour la formation managériale, par exemple. Nous estimons qu'il y a un certain intérêt à alterner des séquences de formation en ligne et des séquences de regroupement pour l'enrichissement apporté par l'échange des stagiaires entre eux et avec leurs animateurs. ■