

L'alternance en général, et l'apprentissage en particulier, sont des exemples de coopération entre le monde bancaire et celui de l'enseignement dans la définition des formations initiales : confrontées à d'importants besoins de recrutement, les banques y trouvent le moyen de constituer un vivier de futurs collaborateurs, avec un cursus qui leur permet d'être très vite opéra-

tionnels. La Caisse d'Épargne de Picardie a poussé plus loin le concept en créant avec l'Institut supérieur d'administration et de management (ISAM), une filière d'apprentissage, lancée en septembre 2006. Points de vue des différentes parties prenantes : L'ISAM et la Caisse d'Épargne, mais aussi les apprentis, leurs tuteurs et le conseil régional de Picardie...

FILIÈRE SECTORIELLE

Un parcours professionnel sur mesure



Georges Pouzot

Directeur délégué
ISAM

L'ISAM et la Caisse d'Épargne de Picardie ont adopté une démarche commune originale en matière d'apprentissage : la création d'un cursus spécifique en une année pendant laquelle la Caisse d'Épargne prend l'engagement d'accueillir une quinzaine d'apprentis.



Jean-Luc Pagnon

Professeur
responsable de la
coordination des
enseignements de
gestion et de finance

**Groupe Sup
de Co Amiens**

L'accord pour créer une filière d'apprentissage entre l'ISAM (Institut supérieur d'administration et de management) et la Caisse d'Épargne de Picardie a été signé le 6 mars 2006. La première promotion de 7 apprentis a débuté en septembre 2006.

■ **Comment est né ce projet d'une filière d'apprentissage avec un partenaire dédié ?**

Notre institut délivre des formations de niveau bac +3 dans les filières traditionnelles de finance, de marketing et de commerce international, en répliquant le fonctionnement des écoles de commerce qui proposent souvent de telles spécialisations dans leur 3^e année d'étude. Nous nous sommes aperçus que les besoins des entreprises étaient bien sûr fonctionnels, mais aussi très liés à leur secteur d'activité. Nous avons donc

lancé des filières sectorielles : le premier secteur concerné a été celui des centres d'appels – 2 000 emplois ayant été créés dans ces métiers sur la région. Le second, celui de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme à l'international. Le troisième projet s'est fait avec la banque.

■ **Pourquoi avoir choisi un partenaire bancaire unique ?**

Avec des partenaires multiples, le risque était d'avoir une information professionnelle moins précise que celle construite à partir des savoir-faire et des outils propres à la Caisse d'Épargne. La question était de savoir si nous restions à un niveau généraliste ou si nous voulions entrer dans un niveau plus professionnel : comme cette spécialisation professionnelle se voulait très concrète, nous avons choisi la seconde solution.

■ **Quelles sont les raisons du mariage avec la Caisse d'Épargne de Picardie ?**

La Caisse d'Épargne de Picardie est le premier partenaire historique du groupe Sup de Co. C'est la première banque avec qui nous avons signé des contrats d'apprentissage en 1995 ; elle recrute de nombreux stagiaires auprès de l'ISAM, et ses collaborateurs interviennent fréquemment dans les cours de spécialisation de 3^e année de l'ESC d'Amiens : ainsi, Nicolas Mérindol est intervenu sur des cours de finance de marché ou de finance internationale. Par ailleurs,

le groupe Sup de Co assure des formations aux salariés à haut potentiel de la Caisse d'Épargne – directeurs d'agence, responsables fonctionnels –, pour parvenir à des postes à responsabilité comme directeur régional ou chef de groupe. Lorsque l'idée de cette filière est née, Jean Paul Ducept, président de la Caisse de Picardie, a d'emblée été partant.

■ **Comment a été construit le cursus pédagogique ?**

La filière propose des modules en tronc commun à l'ensemble des apprentis tous secteurs économiques confondus, et des modules spécifiques à chaque secteur. Concernant ces derniers, nous avons travaillé avec Éric Depond, directeur du développement RH de la Caisse d'Épargne, sur un cursus construit autour de quatre axes : économie bancaire, marketing, méthodes de vente et produits bancaires.

Les contenus des modules ont été développés avec les intervenants présents, tous professionnels de la Caisse d'Épargne. Le module le plus complexe est celui de l'économie bancaire : la première réaction des responsables de la Caisse d'Épargne était la crainte que l'approche soit trop théorique. La copie a donc été revue, de façon à rendre le cours plus concret, en partant de la lecture du rapport annuel de la Caisse, ce qui permettait ensuite de décliner l'ensemble des sujets, tout en montrant que la comptabilité bancaire est dif-

férente de celle des entreprises. L'objectif est que l'apprenti sache ce qu'est une banque, ses métiers, comment elle gagne de l'argent, son environnement réglementaire, la concurrence, les évolutions, les stratégies.

■ **80 % des apprentis de l'ISAM, tous secteurs confondus, poursuivent leurs études à l'issue de leur formation plutôt que d'entrer en entreprise : n'est-ce pas un obstacle à l'animation d'une telle filière ?**

En effet, une caractéristique de notre école est qu'une forte majorité d'étudiants choisissent de poursuivre leurs études vers un bac+5, principalement vers des écoles de commerce : Amiens, mais aussi Reims, Toulouse, Grenoble, Nancy, Tours-Poitiers... Et sur ces 80 % qui poursuivent leurs études, nous avons 100 % de réussite. L'ISAM devient une sorte de classe préparatoire pour entrée en 2^e année d'école de commerce. Ce n'est pas sa vocation et nous n'encourageons pas cette tendance, mais la réalité est là.

La Caisse de Picardie cherche à fidéliser les apprentis en leur donnant des perspectives d'évolution, une mobilité professionnelle fonctionnelle. C'est une des raisons de centrer la filière sur un partenaire précis : cette spécialisation permet de former les apprentis à des savoir-faire spécifiques à l'entreprise. Par exemple, les méthodes de vente enseignées sont celles appliquées au sein du réseau. Les apprentis sont ainsi plus enclins à rester dans cet environnement. La Caisse fait beaucoup d'efforts d'animation : Jean-Marie Hours et Philippe Prieur, tous deux mandataires sociaux et membres du directoire, étaient présents à l'issue de la première journée de formation sur les modules de spécialisation pour assurer la promotion de la filière auprès des apprentis et leur faire comprendre qu'avoir un bac + 3 n'est pas un handicap insurmontable par rapport à un bac + 5, et qu'une réussite dans ce cycle bac + 3 est un tremplin pour leur carrière. Mais peut-

être le mal vient-il aussi des entreprises : les étudiants comparent les grilles de rémunération et comprennent vite l'avantage de poursuivre à bac + 5.

■ **Quels moyens seront déployés pour atteindre la quinzaine d'apprentis prévus pour cette filière ?**

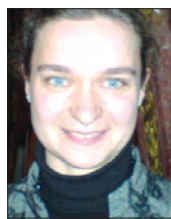
La montée en charge va se faire de façon naturelle, l'année scolaire 2006-2007 étant celle de lancement. Nous avons cependant proposé à la banque d'être elle-même, dès 2008, le promoteur de cette formation en assurant une communication dans ses agences de Picardie. N'oublions pas que les apprentis en agence sont souvent les meilleurs porte-parole de la filière. L'objectif est de recruter à bac + 2 avec la perspective d'une formation de niveau bac + 3, au sein de la filière sectorielle. Les candidats devront avoir été sélectionnés par la banque et réussir le concours d'entrée de l'ISAM avant de pouvoir suivre cette formation. ■

“ La Caisse d'Épargne de Picardie est la première banque avec qui l'ISAM a signé des contrats d'apprentissage en 1995. ”



Philippe Prieur

DRH



Séverine Verpoest

Chargée de développement RH
Caisse d'Épargne de Picardie

FILIÈRE ISAM/CAISSE D'ÉPARGNE DE PICARDIE

“Nous allons promouvoir ce partenariat dans nos agences”

La création d'une filière d'apprentissage dédiée permet de constituer un vivier de jeunes recrues. Mais la démarche n'est pas sans risque : il faut organiser la montée en charge de la filière, puis inciter les apprentis les plus prometteurs à rester dans l'entreprise...

Philippe Prieur et Séverine Verpoest reviennent sur les raisons qui ont poussé la Caisse d'Épargne à créer une filière dédiée et sur le dispositif mis en place. Celui-ci s'intègre dans une politique plus large d'apprentissage dans le groupe.

■ **Pourquoi avoir créé une filière d'apprentissage avec l'ISAM ?**

Il nous a semblé naturel de travailler avec les acteurs de la région. La Caisse d'Épargne collabore depuis de nom-

breuses années avec Sup de Co Amiens, au travers de l'ISAM notamment. Par ailleurs, le monde bancaire évolue et le groupe Caisse d'Épargne change de façon encore plus marquée ; il est devenu une banque universelle et cherche à renforcer ses compétences. Or, il n'est pas toujours facile de trouver les bons profils, d'où l'idée de créer ce parcours bac+3. L'alternance constitue un vivier de jeunes et les former au sein d'une filière dédiée est un gage de fidélisation.

■ **Quelle est la politique d'apprentissage de la Caisse d'Épargne de Picardie ?**

L'alternance s'inscrit depuis longtemps dans la politique de recrutement de notre entreprise. Chaque année, nous intégrons entre 30 et 40 apprentis en partenariat avec différentes écoles de Picardie, et dans le but de former nos futurs commerciaux.

■ **Comment gérez-vous le fait que de nombreux apprentis ne restent pas dans l'entreprise à l'issue de leur période de formation mais préfèrent poursuivre leur cursus ?**

Environ 1/3 de nos apprentis intègre la Caisse d'Épargne : ce qui reste une proportion significative. Parmi les 2/3 restants, se trouvent, outre les

“
Notre préoccupation est de garder un contact avec les apprentis les plus prometteurs, de façon à ce que notre banque reste parmi leurs premiers choix lorsqu'ils entreront dans la vie active.”

candidats non sélectionnés par la Caisse d'Épargne, des apprentis qui souhaitent poursuivre leurs études vers un bac + 5 en alternance, et sollicitent la Caisse d'Épargne pour préparer leur nouveau diplôme. Notre préoccupation est alors de garder un

contact avec les apprentis les plus prometteurs, de façon à ce que notre banque, ou plus largement le groupe Caisse d'Épargne, reste parmi leurs premiers choix lorsqu'ils entreront dans la vie active. Nous avons, à cet égard, un projet de financement de bourses d'étude.

■ **Quel accompagnement avez-vous mis en place pour l'accueil et le suivi des apprentis ?**

Ils sont intégrés aux six premiers jours du parcours de Formation Agence Écoles, avant d'être intégrés au réseau. Ensuite, une attention particulière est portée au tutorat : nous veillons à ce que les apprentis ne soient surtout pas considérés comme un simple renfort d'effectifs, mais suivis par des tuteurs formés et

TÉMOIGNAGE

“Je trouve les apprentis courageux !”



Xavier Bourgois

Directeur d'agence
Caisse
d'Épargne
de Picardie

Xavier Bourgois est le directeur de l'agence Tour Perret qui comprend quatre chargés de clientèle particuliers, un chargé de clientèle professionnels, trois conseillers et, régulièrement, un apprenti. Xavier Bourgois accueille des apprentis depuis 2000 au sein de son agence.

■ **Vers quels postes sont orientés les apprentis au sein de l'agence ?**

Les apprentis sont généralement affectés, dans un premier temps, à des missions d'accueil : ce poste, en première ligne, est stratégique car il filtre les clients et les prospects et permet de réguler dans une certaine mesure l'activité de l'agence et la disponibilité des chargés de clientèle. Ainsi, les apprentis doivent apprendre très vite à dire non à certaines demandes ; ce n'est pas facile sans avoir toutes les connaissances et le vécu bancaire qui donnent une stature vis-à-vis des clients.

■ **Comment évaluez-vous les apprentis ?**

Les principaux critères d'évaluation des apprentis sont l'autonomie, leur capacité à apprendre et à s'intégrer. Ensuite, viendra l'appréciation de la capacité à commercialiser.

Au-delà de la seule évaluation de leur apprentissage, je les trouve courageux ! Le couplage étude/travail n'est pas toujours facile, les contraintes sont plus nombreuses, notamment vis-à-vis de leurs camarades qui ne sont qu'étudiants. Mais les apprentis doivent éviter une certaine facilité, qui serait de privilégier la période d'apprentissage en entreprise au détriment des études. Ils doivent comprendre que leur présence en apprentissage est un moyen de se familiariser avec le monde du travail, mais qu'il existe aussi d'autres voies pour apprendre. À eux de prendre le recul nécessaire.

TÉMOIGNAGE

Rechercher un meilleur rythme d'apprentissage

intéressés, chez qui nous avons décelé des capacités pédagogiques et l'envie de transmettre leur savoir. La DRH reste en lien avec les tuteurs tout au long de l'alternance afin de suivre l'évolution et l'adaptation des apprentis en entreprise.

■ Comment a été défini le cursus pédagogique de la filière avec l'ISAM ?

Il a été conçu en collaboration avec l'ISAM et nos directions du développement, du risque et des ressources humaines. Il répond à un objectif de développement de la clientèle de particuliers et se fonde sur les méthodes de vente de la banque, appliquées dans tout le réseau Caisses d'Épargne.

Ce sont les professionnels de la Caisse d'Épargne qui animent les cours spécialisés banque, pour l'essentiel des cadres supérieurs : par exemple, un directeur de groupe, le directeur du marketing et de la distribution, le directeur du monitorat des ventes.

■ Quel premier bilan tirer du lancement de cette filière ?

Le but du partenariat avec l'ISAM est de trouver dans une région où n'existe pas de formation bac + 3 spécialisée banque, le moyen d'avoir une école qui donne une culture bancaire aux apprentis ; ce qui est le cas. Le premier bilan, réalisé auprès des 7 apprentis, est positif : toutes les périodes d'essai ont été confirmées. C'est un signe de bonne intégration.

■ Comment pensez-vous atteindre la quinzaine d'apprentis prévue dans la nouvelle filière ?

Nous avons rencontré l'ensemble des apprentis de l'ISAM, toutes filières confondues, lors d'un premier point d'étape en janvier dernier : nous avons été surpris du



Jérôme Ricouart

Directeur d'agence
Caisse
d'Épargne
de Picardie

Jérôme Ricouart est directeur de l'agence Amiens Saint-Pierre. Son équipe comporte deux chargés de clientèle, un conseiller et, pour la première fois cette année, un apprenti. Un juste retour des choses puisque Jérôme Ricouart a lui-même suivi la filière de l'apprentissage.

■ Comment s'organise la vie des apprentis en agence ?

Actuellement, les apprentis alternent une semaine en agence, avec 2 semaines de cours. Au terme de notre première année d'expérience, nous devons faire le bilan de cette organisation, et éventuellement réexaminer le format avec l'équipe pédagogique de l'ISAM. En effet, il serait souhaitable que la planification des présences en agence puisse davantage prendre en compte les contraintes de l'actualité commerciale.

■ Quel type d'actions commerciales peut mener un apprenti ?

Quand les apprentis ne sont pas à l'accueil de l'agence, ils peuvent se voir confier des missions de prospection, généralement auprès d'un panel ciblé de jeunes gens : il s'agit bien sûr de jouer sur la proximité et la connivence des jeunes entre eux.

■ Quel est le rôle du tuteur ?

Il doit être un accompagnateur qui fait découvrir à l'apprenti les contraintes de la vie professionnelle : respect des horaires, relationnel avec les clients, mais aussi des points plus spécifiques à l'activité bancaire comme l'obligation de réserve, le secret professionnel ou le respect de la réglementation.

“
Le but du partenariat avec l'ISAM est de trouver le moyen d'avoir une école qui donne une culture bancaire aux apprentis.

”

nombre de questions que ceux-ci nous ont posé sur le groupe Caisse d'Épargne, les possibilités d'évolution, les filières métiers, les passerelles existantes entre ces dernières. Cette attitude est encourageante par rapport à la montée en puissance de la filière.

Par ailleurs, nous allons promouvoir le partenariat avec l'ISAM au sein même de nos agences, pour recruter, parmi nos clients, de jeunes talents, qui répondent à la fois aux critères de l'ISAM et aux nôtres. ■

LE POINT DE VUE DES APPRENTIS

Vive les jeunes !

Si les enquêtes nationales auprès des jeunes diplômés ne créditent pas les banques d'une forte cote d'amour, les apprentis de la filière ISAM/Caisse d'Épargne de Picardie ne partagent vraisemblablement pas ces états d'âme.

Sept étudiants ont rejoint, en septembre 2006, la nouvelle filière ouverte par l'ISAM en partenariat avec la Caisse d'Épargne de Picardie : les "écureuils", pour les uns, les "Isamiens", pour les autres. La plupart sont issus d'une formation commerciale plutôt généraliste, et ne connaissent guère le monde bancaire : quelles sont les raisons qui les ont poussé vers ce secteur ?

Un bon système

Sabrina Henni, en apprentissage dans l'agence Beauvais centre, reconnaît s'être un peu cherchée : "Après avoir entrepris une année de fac de droit et un BTS en alternance, j'ai obtenu un DUT gestion des entreprises et des administrations. J'étais



Sabrina Henni

23 ans, titulaire d'un DUT gestion des entreprises et des administrations

En apprentissage dans l'agence Beauvais centre, elle peut d'ores et déjà recevoir des clients en bureau assis et vendre des produits de bancarisation. Avec à la clé des objectifs – certes adaptés – et des reportings hebdomadaires. "Je dois présenter mes résultats en fin de semaine, mais ma direction se montre compréhensive et cherche plus à m'expliquer mes erreurs éventuelles qu'à me réprimander. C'est comme ça que nous prenons confiance en nous".



Vittorio Wiotte

21 ans
Agence Delpech
(Amiens)

Il apprécie tout particulièrement d'être au sein d'une équipe jeune et dynamique de 11 personnes, et n'hésite pas à pratiquer un certain prosélytisme : "Certains jeunes clients nous demandent notre parcours et nous leur expliquons ce qu'est la filière ISAM/Caisse d'Épargne ; le fait d'être dans la même tranche d'âge que l'ISAM les met en confiance".

curieuse du domaine bancaire, tout en cherchant une certaine sécurité de l'emploi, des évolutions de carrière". Bastien Dachon, apprenti dans l'agence de la Tour Perret à Amiens, a été convaincu lors d'une rencontre avec les représentants de la Caisse : "L'apprentissage en banque présente une différence par rapport à des cursus dans d'autres entreprises : les chances de réaliser des ventes sont plus importantes car toute personne qui se présente à l'accueil est un client potentiel, à qui amener un produit, un conseil, et chacun est différent. Nous avons plusieurs fois l'occasion de faire nos preuves. C'est un bon système pour les débutants dans le secteur".

La banque des jeunes

Bastien reconnaît aussi avoir été attiré par l'image de la Caisse d'Épargne de Picardie qui se présente comme la banque des jeunes : "Je souhaitais avoir l'occasion, et cela se vérifie tous les jours, de rencontrer des personnes qui, ayant le même âge, ont les mêmes besoins que nous. Les relations se nouent plus facilement et eux aussi ont l'impression d'être mieux compris". Un point de vue que rejoint Vittorio Wiotte, apprenti dans l'agence Delpech à Amiens, qui s'annonce comme le seul pur "Isamien", c'est-

à-dire à avoir fait ses deux premières années de formation en commerce à l'ISAM) : "La banque des jeunes, c'est motivant et dynamique, et la Caisse d'Épargne accompagne l'équipe locale de hockey sur glace, discipline que je pratique".

La Caisse d'Épargne peut ainsi se féliciter d'une campagne de communication réussie. Car cette proximité avec les clients joue également avec les collaborateurs. La Caisse de Picardie est la plus jeune du groupe, avec une moyenne d'âge de 35 ans.

Une attirance par la vente

Et si on reproche parfois aux Français d'être rebutés par les postes de commerciaux, les apprentis, eux, ne montrent aucune réticence : "Le métier de commercial ne me fait pas peur", affirme Sabrina qui a travaillé en tant que commercial, en charge du rayon textile jeune dans une enseigne de grande distribution. Elle est attirée par la vente directe et reste confiante : "les techniques restent assez proches, quel que soit le secteur, et ma première expérience me sert énormément".

Rédigé par E.C.



Bastien Dachon

20 ans, DUT
techniques de
commercialisation

Il gère les flux de clients ou prospects qui entrent dans l'agence de la Tour Perret. Comme les autres "écureuils", il est conscient que ce sont eux qui feront leur poste ou échoueront dans leurs fonctions : "En apprentissage, nous sortons du cycle de l'école où nous étions dans une logique plus passive, de prendre ce que l'on nous donnait. Dans une entreprise, nous sommes indépendants mais nous devons aller chercher nous-même les éléments dont nous avons besoin".

DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

“La création d’un CFA Banques aboutit aujourd’hui”



Didier Cardon

Vice-président
Conseil régional
de Picardie

Le conseil régional de Picardie a une politique volontariste en matière d'apprentissage, mais des marges de manœuvre existent encore sur l'utilisation et le rôle des formations en alternance et plus largement sur la formation des adultes dans l'entreprise.

Vendredi 23 février 2007, le conseil régional de Picardie vote la création d'un CFA Banques. La région mène depuis trois ans une politique volontariste en matière d'apprentissage : plus d'une centaine de nouvelles sections ont été ouvertes, 5 CFA supplémentaires créés, le nombre d'apprentis a progressé, en 2006, de plus de 8 %, et le secteur bancaire a su profiter du mouvement.

APPRENTISSAGE

Le rôle du conseil régional

■ Depuis 1983, la politique en matière d'apprentissage dépend des conseils régionaux.

■ Le conseil régional décide de l'ouverture et la fermeture des sections : le conseil régional de Picardie vient d'ouvrir plus de 100 sections nouvelles en 2 ans et demi.

■ Il a la responsabilité du financement et du fonctionnement, qui fait l'objet d'une négociation avec les branches professionnelles : le conseil régional de Picardie ne finance que 4 % du fonctionnement du CFA de l'UIMM, mais 72 % de celui de l'agriculture. Il devrait

financer environ 10 % du fonctionnement du tout nouveau CFA Banques.

■ Le conseil régional de Picardie a également mis en place une charte qualité des CFA, qui se veut une mécanique de contrat de progrès entre la région et les CFA, renégociée tous les trois ans. La région contribue aux investissements, notamment aux innovations pédagogiques, à la mobilité régionale comme à l'organisation de séjours à l'étranger. Ainsi une soixantaine d'apprentis passeront 3 mois dans 22 régions d'Europe en immersion professionnelle.

■ Quelles raisons ont poussé la région picarde à se montrer aussi volontariste sur l'apprentissage ?

La Picardie connaît une difficulté criante de qualification : dans les classements nationaux, elle est 21^e en la matière, quel que soit le cursus, du CM2 aux universités. La région a une tradition industrielle et agricole qui, jusqu'à une époque encore récente, n'incitait pas aux études : les embauches se faisaient à la sortie de l'école. Concrètement, nous avons chaque année plus de 3 000 jeunes qui sortent sans qualification et une proportion d'étudiants inférieure de 50 % à la moyenne nationale. Notre crainte est de ne plus être capable, d'ici à 10 ou 15 ans, de renouveler les départs des populations hors de la région. Or, certaines régions, comme le Nord, qui ont la même tradition industrielle, ont développé l'apprentissage et sont aujourd'hui souvent au-dessus des moyennes nationales en termes de qualification.

■ Quelle part prend le secteur bancaire dans ce mouvement ?

La profession bancaire projette ses difficultés de recrutement et a décidé de recourir à l'apprentissage pour les résoudre. Les banques se sont inscrites dans cette logique, avec une demande officielle de création d'un CFA fin 2006 qui aboutit aujourd'hui. C'est un outil de gestion qui fonctionnera en partenariat avec un institut de formation pour les BTS. Il existe également un projet universitaire, avec l'IRFA Apisup (l'Institut régional de formation en alternance dans l'enseignement supérieur en Picardie). Si cette négociation aboutit, nous devrions accepter, en mars, une licence professionnelle.

■ L'apprentissage est-il la seconde voie pour ceux qui ne peuvent suivre des études classiques ?

L'alternance a répondu à des publics particuliers, des jeunes qui accrochent moins sur les cours plus académiques. Il faut conserver cet aspect d'insertion, mais désormais l'apprentissage permet une formation qualifiante du CAP aux diplômés d'ingénieur. Tous les niveaux sont concernés.

“
Il faut que l'entreprise
redevienne un lieu
où l'on puisse apprendre.
”

D'ailleurs, à partir d'un certain niveau (BTS), un projet global d'accompagnement de l'entreprise, petite ou moyenne, peut être élaboré autour de cet outil. Ainsi des projets de développement local peuvent être construits sur des formations en alternance. Elles deviennent alors des espaces de formation-action, qui donnent aux enseignants du supérieur les moyens de faire progresser toute l'entreprise, et peuvent créer des liens avec la recherche...

Je ne crois pas, pour la formation des adultes et sur la formation en alternance, que nous soyons au bout des progrès pédagogiques possibles. Il faut que l'entreprise redevienne un lieu où l'on puisse apprendre. Les banques, qui consacrent 6,5 % de leur masse salariale en formation, ont sans doute compris que l'efficacité économique était là.